



جامعة ابن خلدون - ولاية تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية للمجموعة في المنظمات

- دراسة ميدانية في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية

تيسمسيلت -

إشراف الأستاذ:

إعداد:

- قاسم حاج علي

- الطالبة زعتير سعدية

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ	داسي سفيان
مشرفا ومقررا	أستاذ	قاسم حاج علي
عضوا مناقشا	أستاذ	وضاحي ميلود
مدعوا	أستاذ	سليماني فحيد

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة ابن خلدون - ولاية تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية للمجموعة في المنظمات
- دراسة ميدانية في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية
تيسمسيلت -

إشراف الأستاذ:

إعداد:

- قاسم حاج علي

- الطالبة زعتير سعدية

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ	داسي سفيان
مشرفا ومقررا	أستاذ	قاسم حاج علي
عضوا مناقشا	أستاذ	وضاحي ميلود
مدعوا	أستاذ	سليماني فحيد

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أن وفقنا لإكمال هذا البحث

ثم الشكر وكل الامتنان للأستاذ المشرف "قاسم حاج علي"، الذي قام بمتابعتي في كل

خطوات إنجاز هذا البحث العلمي، ولم ييخل علي بتوجيهاته القيمة.

كما أخص بالشكر جميع أساتذة قسم العلوم السياسية الذين رافقونا طوال مشوارنا

الجامعي، واللذين لهم الفضل لما نحن عليه اليوم.

ولا يفوتني أن أشكر السيد الأمين العام لوزارة المجاهدين وذوي الحقوق "هاشمي عفيف".

وأشكر كل من قدم لي دعماً خلال فترة إنجاز هذا البحث.

فجازاكم الله خير الجزاء ووفقني وإياكم لما يحبه ويرضاه .

إهداء:

أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين حفظهما الله.

إلى إخوتي.

إلى زوجي .

إلى قرّة عيني ولداي زياد ومرام.

و إلى جميع أحبتي و أخص بالذكر سارة، أسماء وحميدة.

مقدمة

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية داخل المنظمات وذلك لكونه المحور الرئيسي الذي تقوم عليه هاته الأخيرة في تحقيق الأهداف المرجوة منها، والذي يساهم في تطورها ونجاحها واستمرارها.

حيث أن لكل فرد داخل المنظمة دور محدد للقيام به، وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على فعاليتها، وليؤدي الفرد مهامه المنوطة به داخل التنظيم لا بد من التفاعل والتواصل المستمر بينه وبين باقي زملائه فهذا يعتبر ضرورة حتمية .

إلا أن هذا التفاعل في بعض الحالات يؤدي إلى عدم الاتفاق في الآراء بين الأفراد ما يخلق نوعا من الاختلاف داخل المنظمة مما ينتج عنه ما يعرف بظاهرة الصراع التنظيمي والتي هي في الأصل تنشأ من خلال تعارض المصالح والأهداف، هذه الظاهرة بدورها تؤثر على كفاءة وفعالية وسير المنظمة لكونها تستهدف الروح المعنوية للمجموعة داخل المنظمة، حيث أن تماسك وتعاون الفريق قد ينقص أو يقل ما يؤدي إلى تأزم الصراع وبالتالي وجود مظاهر سلبية كدوران العمل وكثرة معدل الغياب بين العمال وقد يصل الأمر إلى استقالة بعض الأفراد وتركهم للعمل .

ولتفادي ظاهرة انخفاض الروح المعنوية للمجموعة ومالها من تبعات سلبية على المنظمة كان لزاما على القادة في المنظمات العمل على تسيير ظاهرة الصراع التنظيمي وإدارته بطرق وأساليب تتناسب مع طبيعته وتبعاته، وبالتالي تكوين مجموعة تعمل بروح معنوية واحدة، تصبو إلى تحقيق أهداف المنظمة المشتركة والمصالح العامة على حساب المصالح الشخصية الضيقة، ومستعدة للتضحية وتكريس جميع الجهود في سبيل نجاح وتطور المنظمة التي تنتمي إليها.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب الدافعة لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، وهذا ما سيتم توضيحه في ما يلي

(1) أسباب ذاتية: وتتمثل في :

- كون أن الموضوع يصب في مجال التخصص -إدارة الموارد البشرية-.
- الرغبة في الاطلاع على متغيرات الموضوع عن كتب ومحاوله فهم ظاهرة الصراع التنظيمي في المجال الوظيفي
- مواجهة ظاهرة الصراع التنظيمي في الوظيفة الحالية للطالبة، وتأثر الأفراد داخل المنظمة المستخدمة وبالتالي التعمق في أسباب ظاهرة الصراع التنظيمي وأثرها على الروح المعنوية، رغبة في إيجاد حلول لها.

(2) أسباب علمية موضوعية: وهي فيما يلي :

- تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي من أقدم وأهم المظاهر التي تميز البيئة التنظيمية فهو ظاهرة طبيعية متكررة الحصول وقد تؤثر بشكل ما على المورد البشري الذي يعتبر المحور الأساسي في المنظمة ولذا سيتم تسليط الضوء على إدارة الصراع التنظيمي من خلال هذه الدراسة وربطه بالروح المعنوية للمجموعة كون أن المنظمات لا تستطيع تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار إلا من خلال هذه الأخيرة.

ثانياً: أهداف الدراسة:

- ويهدف هذا البحث إلى مجموعة من النقاط وهي كالتالي:
- تحديد الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيري الدراسة وهما الصراع التنظيمي والروح المعنوية للمجموعة.
 - تحديد أسباب و آثار ظاهرة الصراع التنظيمي ومستوياته وأنواعه وأساليب واستراتيجيات إدارته.
 - التعرف على أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد داخل المنظمة وكذا مقومات بناء فريق العمل الناجح.
 - التعرف على دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

- تحديد آثار إدارة الصراع التنظيمي على الروح المعنوية للمجموعة.
- اقتراح جملة من النتائج والتوصيات التي قد تفيد القادة في المنظمة محل الدراسة من خلال تحديد أهم أسباب ظاهرة الصراع التنظيمي والإستراتيجية الأنسب لإدارتها وإبراز دور إدارة الصراع التنظيمي في ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذا البحث في عدة نقاط

(1) الأهمية العلمية: تتجلى في عدة نقاط منها:

- محاولة التعرف على ماهية كل من الصراع التنظيمي و روح المجموعة عن كُتب وإبراز أهم مظاهرها وضبط المفاهيم المتعلقة بهما بدقة.

- تسليط الضوء على طبيعة العلاقة التي تربط بين إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية للمجموعة.

- زيادة الرصيد المعرفي والعلمي للباحث وكذا بالنسبة للباحثين الذين يمكن أن يتناولوا نفس متغيرات هذا البحث، نظرا لندرة الدراسات السابقة التي تجمع بين متغيري الدراسة.

(2) الأهمية العملية: وتكمن فيما يلي:

- ظاهرة الصراع التنظيمي وإدارته وتأثيرها على الروح المعنوية للمجموعة هي ظاهرة مرتبطة بالإنسان والمجتمع ولهذا فإن التعرض لهذا الموضوع في المنظمة يعتبر بالغ الأهمية من أجل تشخيصه وعلاجه ورفع الروح المعنوية.

- يعالج هذا البحث موضوعا إداريا مهما حيث أن تسليط الضوء عليه وخاصة بالنسبة لمجتمع الدراسة يعتبر إسهاما في تحديد أسباب الصراع التنظيمي داخل المجتمع المبحوث والطريقة الأنجع في معالجته وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.

- تعزيز ثقافة التعاون والتماسك لدى المنظمات ومالها من أثر إيجابي في جودة الأعمال الناتجة عن إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز الروح المعنوية للمجموعة.

رابعاً: أدبيات الدراسة :

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذا الموضوع والتي لها صلة مباشرة بمتغيرات الدراسة نذكر منها:

الدراسة الأولى: مقال بعنوان "إدارة الصراع في المنظمة" من إعداد الدكتور بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة المدينة "عمر سرار"، نشر في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد.01، العدد.03، 2019/12/31.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: "إلى أي مدى يؤثر الصراع في إفقاد توازن الفرد داخل المنظمة؟" واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل الصراع أمر حتمي في المنظمات وما هي أسباب نشأته؟
- ما مدى تأثير الصراع على توازن الفرد؟
- ما دور المؤثرات التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي؟

وكإجابات مؤقتة تم صياغة الفرضيات التالية:

- وجود مصادر متعددة لهذا الصراع، فهو نتيجة حتمية لتفاعل الأفراد والجماعات في بيئة العمل.
- للصراع آثار واضحة على توجيه سلوكيات الأفراد سواء في اتجاهها الإيجابي أو السلبي، والمحدد لذلك هو فعالية إدارة الصراع.

وبرزت أهمية هذا البحث في كون أن الصراع هو إرباك حقيقي لتوازن الفرد داخل المنظمة والمؤثر حتماً في تدني الأداء عند الأفراد، كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الآثار السلبية التي يورثها الصراع في المنظمة، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع وأسباب نشأته وامتداد آثاره وكيفية إدارته بالطريقة التي تؤمن السلوك الذي تسعى إليه المنظمات، والعمل على تعزيزه من خلال توفير بيئة حاضنة تزول معها كل أنواع التوترات والتأكيد على أن الكثير من أنماط السلوك تأخذ المسارات الصحيحة عند تجانس الخصائص الشخصية والاجتماعية إذا ما تراجع الصراع في المنظمات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- معرفة الصراع وكيفية إدارته مسألة ضرورية تخص كل منظمة.

- الجزم بإمكانية القضاء على الصراع أمر مبالغ فيه والاعتقاد أنه عملية مرضية خطأ حيث أنه يمثل في العديد من المواقف الأبعاد التصحيحية للانحرافات داخل المنظمة.
- التحكم في الصراع وإدارته هو الحل الذي يضع العمل في بيئة حاضنة حقيقية بعيدة عن الارتباك والتوترات.
- إدارة الصراع تستدعي معرفة خاصة من خلال جملة من العوامل التنظيمية التي يمكن بواسطتها التحكم فيه والسير به نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- التسليم بأن الصراع هو أمر واقع وحتمي ولا يمكن إنكاره وإدارته باعتباره سلوكا تنظيميا لا يتم إلا من خلال دراسة موضوعية لمسبباته.

تعقيب عن الدراسة:

تم التعرض في هذه الدراسة إلى مفهوم الصراع التنظيمي ومستوياته وأسبابه وآثاره إلا أنه تطرق إلى تدني الروح المعنوية للمجموعة كأحد الآثار الناتجة عن الصراع أي أن هذه الدراسة لم تول المتغير الثاني لموضوع البحث الاهتمام الكبير ولم تتطرق إليه بالتفصيل بل اكتفت بذكره في آثار الصراع التنظيمي.

الدراسة الثانية: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان " تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية - 2017/2018، للطالبة سهام أكرور تحت إشراف الدكتور نايت عبد الرحمن عبد الكريم، جامعة الجزائر 03، قسم التنظيم السياسي والإداري.

وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية هي " ما مدى تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي بصفة عامة، وفي المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة؟"

واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هي الأسباب المؤدية لنشأة الصراع التنظيمي بشكل عام وما هي مستوياته وما هي أساليب إدارته وبشكل خاص في المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- ما هو النمط القيادي السائد في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - ما هي الآليات والمهارات التي تساعد القائد على إدارة الصراع؟ وما علاقتها بالنمط القيادي المنتهج؟
 - ما هو النمط القيادي الأكثر قدرة على إدارة الصراع من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - ما مدى تطابق الأسس النظرية للموضوع مع الواقع المعاش في المؤسسة محل الدراسة؟
وكإجابات مؤقتة على الإشكالية الرئيسة تم صياغة **الفرضيات** التالية:
 - تعاني أغلب المنظمات من وجود الصراعات والنزاعات بين الأفراد العاملين فيها .
 - يعد النمط القيادي الأوتوقراطي الأكثر سيادة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
 - توجد علاقة ارتباطيه قوية بين إدارة الصراع التنظيمي ونمط القيادة.
 - يعتبر النمط القيادي الديمقراطي من أكثر الأنماط القيادية قدرة على إدارة الصراع التنظيمي.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة تحديد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية ودورها في التأثير على عملية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة كون الموضوع يعالج ظاهرة إدارية مهمة وراسخة في السلوك التنظيمي.
- كما تمثلت أهداف البحث فيما يلي:
- تحديد الأسباب المؤدية لنشأة الصراع التنظيمي وآثاره والأساليب التي يستخدمها القادة لإدارته وتوجيهه بصفة عامة وعلى مستوى المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة.
 - التعرف على مختلف تصنيفات الأنماط القيادية وتحديد النمط القيادي السائد في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
 - تحديد المشاكل والتحديات التي تحد من أداء عمل القيادة الإدارية وتحول دون فعاليته.
 - تحديد الآليات والمهارات التي تساعد القائد الإداري على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالنمط القيادي المنتهج.
 - اقتراح مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد مديري الشركة محل الدراسة من أجل تحديد النمط القيادي الأكثر قدرة على إدارة الصراع التنظيمي.

و خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات هي:

- القيادة الإدارية هي نشاط مؤثر على التفاعل الاجتماعي والعلمي بين الأفراد والجماعات والقادر على السيطرة عليه وتوجيهه، وذلك بغية إيجاد الحلول المناسبة
- الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية الحدوث نتيجة التعارض والاختلاف.
- إن مهمة حل المشاكل وإدارة الصراع باتت من أهم وظائف القائد الإداري.
- يؤثر أسلوب ونمط القيادة على عملية إدارة الصراع التنظيمي.
- يمكن زيادة فعالية القيادة في إدارة الصراع من خلال تعزيز المهارات القيادية.

أما توصيات الدراسة فتمثلت أهمها في :

- ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية وتعزيز خصائص نمط القيادة الديمقراطية.
- ضرورة تدريب المديرين على الاستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه وكذا المهارات والأساليب التي تخولهم التحكم في الصراع وإدارته بشكل مناسب .
- ضرورة تبني آليات حديثة لحل الصراع وإدارته ومن أهمها بناء فرق العمل وتعزيز الروح المعنوية للمجموعة.

تعقيب عن الدراسة :

يمكن القول أن هذه الدراسة تعرضت إلى الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي، وتم التعرض إلى الروح المعنوية للمجموعة في أحد مطالب هذا البحث ، إلا أن هذه الأخيرة لم تحض بالتفصيل الكافي والخوض في جميع جوانبها حيث تم التركيز على دور القيادة في رفع الروح المعنوية للمجموعة.

الدراسة الثالثة: مقال بعنوان " أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل. " للدكتورة بلغنامي نجاة

وسيلة في المجلة الجزائرية للموارد البشرية، م.04، ع.01، 2019.

وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية هي " ما مدى مساهمة القيادة في تفعيل بناء فريق العمل في

المؤسسة؟" وينطوي تحت هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالقيادة وما هي أنماطها؟
- ما المقصود بفرق العمل وما هي أنماط القيادة المستخدمة لتشكيل فريق عمل فعال؟
- كيف تؤثر القيادة على فريق العمل و المؤسسة؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"تساهم القيادة في تفعيل بناء فريق العمل" واندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم القيادة الفعالة في إرساء قواعد تماسك فريق العمل.
- يساهم فريق العمل في تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة.

وتكمن أهمية البحث في: معرفة تأثير الأنماط القيادية على تفعيل بناء فريق العمل حيث يعتبر نجاح بناء هذا الأخير الركيزة الأساسية في المنظمة وفعاليتها وكفاءتها .

وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية وخصائصها.
- منهجية بناء فريق العمل ومواصفاته ومراحل تشكيله.
- دور القيادة في تماسك الفريق وأداء الأعضاء.
- أثر القيادة في تفعيل بناء فرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر في تندوف.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :

- القيادة عملية سيكولوجية توجه التابعين وتؤثر على أفكارهم وسلوكهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الفريق هو نوع من الجماعات التي يتشاطر أعضاؤها المسؤولية في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.
- العمل الجماعي يتفوق على العمل الفردي في معظم الحالات وهو يعزز التماسك والتعاون في المجموعة.
- تحفيز روح العمل الجماعي يؤدي إلى نتائج إيجابية في المنظمة بالإضافة إلى تحسين الأداء واختفاء الخلاف والتعارض بين أفراد التنظيم.

تعقيب عن الدراسة:

تم التطرق من خلال هذه الدراسة إلى دور القيادة في تفعيل بناء فرق العمل وما تم ملاحظته أن البحث ركز بشكل كبير على فرق العمل وروح العمل الجماعي في حين أنه تعرض إلى متغير الصراع التنظيمي وإدارته كنتيجة للقيادة الإدارية الفعالة والناجحة ولم تتعرض إلى جميع جوانبه.

أما هذه الدراسة فستعنى بدراسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في المنظمات من خلال دراسة ميدانية في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت - برؤية جديدة خاصة يحاول الباحث من خلالها دراسة فحوى العلاقة الرابطة بالصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي والخروج بنتائج وتوصيات تكون بداية لدراسات أكاديمية علمية أخرى .

خامسا: إشكالية الدراسة :

تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وهذا لا يحدث إلا من خلال الأداء الجيد للمورد البشري، حيث يعتبر هذا الأخير أهم مورد على الإطلاق داخل المنظمة، حيث أن أفضل استثمار يكون فيه، إلا أن التفاعل المستمر بين أفراد المنظمة لا بد أن تحكمه مجموعة من الضوابط والقواعد خاصة فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي من أجل السمو بالروح المعنوية للمجموعة، من خلال هذا الطرح وفي هذا الصدد يتشكل التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر إدارة الصراع التنظيمي على الروح المعنوية للمجموعة بصفة عامة وعلى مستخدمي وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت بصفة خاصة ؟

و حتى تتم الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالصراع التنظيمي وما هي أهم الأساليب والاستراتيجيات الخاصة بإدارته ؟
- ماذا تعني الروح المعنوية للمجموعة وما هي أهم مؤشرات ارتفاعها؟
- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة الصراع والروح المعنوية للمجموعة؟

سادسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: وقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية تمثل إجابة مؤقتة عن الإشكالية المطروحة وهي كلما كانت أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فعالة ارتفعت الروح المعنوية للمجموعة . ولإثبات مدى صحة أو خطأ الفرضية الرئيسية المطروحة استدعت الضرورة العلمية والمنهجية طرح عدد من الفرضيات الفرعية والتي كانت على النحو التالي:

- الصراع ظاهرة متكررة في المنظمات وهو نتيجة التفاعل المستمر بين الأفراد وغموض الدور.
- يستعمل القادة عدة استراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي وفقا لطبيعة الصراع والموقف.
- هناك ثبات كبير في المناصب والذي يعتبر من أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.
- يعمل القادة على رفع الروح المعنوية للمجموعة من خلال التحفيز المستمر لمؤوسيتهم.

سابعا: حدود الدراسة:

- يندرج موضوع هذا البحث تحت حدود زمانية ومكانية وموضوعية توضحها الأسطر التالية
- الحدود الموضوعية: حيث يتناول هذا البحث إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في المنظمات .
 - الحدود الزمانية: حيث امتدت الدراسة من جانفي سنة 2023 إلى جوان 2025.
 - الحدود المكانية: وتمثلت في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت .
 - الحدود البشرية: وتمثلت في عمال وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حيث شملت عينة الدراسة 50 عاملا بالتحديد من عمال الإدارة المركزية للولاية.

ثامنا: منهج الدراسة :

تم الاعتماد من خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذه الدراسة وذلك لكونه يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس فهو يعبر عن الظاهرة التنظيمية السلوكية المراد دراستها، فهو يهدف إلى استقصاء المعلومات وجمعها وتحليل الظاهرة وتفسيرها بغية الكشف عن العلاقة الموجودة بين متغيرات هذا البحث وهما إدارة الصراع التنظيمي والروح المعنوية للمجموعة.

كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي حيث تم استخدامه لتحليل البيانات وتحويل الأرقام إلى نتائج وذلك لتحديد العلاقات وتعميم النتائج.

تاسعا: المقاربات:

وتم الاعتماد في هذا البحث على بعض المقاربات المنهجية التي تساعد على فهم الظاهرة المدروسة وهي كالتالي:

اقتراب النظم: وهو اقتراب يعتمد على المدخلات والمخرجات والذي يعد أساسا في دراسة الظواهر وتفسيرها، فكل ظاهرة مكونة من نسق يتكون من أجزاء مترابطة وظيفيا وبنائيا، حيث لا يمكن لأي جزء العمل دون باقي الأجزاء، فالإستراتيجية التي يعتمد عليها القادة في إدارة الصراع ستؤثر سلبا أو إيجابا على الروح المعنوية للمجموعة وهذا ما تم التطرق إليه في هذا البحث.

المقاربة المؤسسية: حيث أن الدراسة التي تم إعدادها لم تقتصر على الجانب النظري بل تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وهي وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، حيث يقوم هذا الاقتراب على سلوكيات ومخرجات المنظمة.

عاشرا: أسلوب جمع المعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي تعتبر من أدوات البحث العلمي في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية كما تم الاعتماد على الطرق الإحصائية لمعالجة الاستبيان حيث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v-23) .

إحدى عشر: صعوبات الدراسة:

تم مواجهة مجموعة من الصعوبات العراقيل في إنجاز هذا البحث منها:

- محدودية الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع بمتغيره، حيث أن أغلب الدراسات تناولت شقا واحدا في الموضوع.
- ارتباط الموضوع بعلم الاجتماع.

إننا عسرا: التقسيم العام للدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي وذلك بتعريف ظاهرة الصراع التنظيمي وذكر أسبابها ومستوياتها ومراحلها وآثارها وكذا النظريات والنماذج المفسرة لها، أما في الفصل الثاني فقد عني بأثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة وشمل أهم الأساليب والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي بالإضافة إلى دور القيادة في إدارته، كما تم التفصيل في ماهية الروح المعنوية للمجموعة و دور إدارة الصراع في التأثير على الروح المعنوية للمجموعة، أما الفصل الثالث فكان خاصا بالدراسة الميدانية حيث تم التطرق فيه إلى التعريف بميدان الدراسة و إجراءات إنجاز الدراسة والمتمثلة في اختيار مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات والعينة المبحوثة وصولا لتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للصراع

التنظيمي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية حتمية وذلك بسبب التنوع و الاختلاف المتواجد في البشر، فهو نتيجة التفاعل و التواصل المستمر بين الأفراد لتحقيق أهدافهم، ولأن التعارض في الأهداف والمصالح هو أول مسببات نشوب الصراع داخل المنظمات، كان من الضروري التعرف على هذه الظاهرة عن كثب والإلمام بتبعاتها وانعكاساتها على الفرد والمنظمة على حد سواء وذلك لأن العلاقة بين هذين الأخيرين هي علاقة تأثير وتأثر، وبطبيعة الحال ستؤثر هذه التبعات على النفسية الخاصة بالأفراد وتنعكس على مردوديتهم وأداء مهامهم وبالتالي التأثير على فعالية المنظمة وكفاءتها، وبما أن هذا البحث يصدد دراسة إدارة الصراع التنظيمي ودوره في تحقيق روح المجموعة، فلا بد من التطرق إلى الإطار المفاهيمي و النظري للصراع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي من المواضيع ذات الأهمية البالغة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد تم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

تعددت تعريفات ومفاهيم الصراع التنظيمي حيث أن كل باحث قدم تعريفه له حسب وجهة نظره أو المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها .

أولا/تعريف الصراع :

تعريف الصراع لغة: يعرف الصراع لغة على أنه الخلاف أو التضارب أو النزاع الذي يدرك فيه أحد الأطراف أن الطرف الآخر يحول دون تحقيق أهدافه فيكون بمثابة عدو له.¹

ويقابل التعارض والاختلاف و التضارب في اللغة الفرنسية كلمة **conflit** وكذلك في اللغة الانجليزية كلمة **conflit**، ويقصد بها الصدمة، معركة عسكرية أو معركة الأعصاب.²

ويقصد بالصراع في اللغة الشقاق والنزاع والخصام، أما في اللغة الإنجليزية فيقصد بها الصدام و الخصام و التعارض والاختلاف في وجهات النظر والمصلحة.³

تعريف الصراع اصطلاحا: هو الظاهرة التي يمكن للفرد أن يدرك من خلالها أن أحد الأطراف الآخرين يقوم بأعمال وخطوات تؤثر بالسلب على مصالحه الخاصة.⁴

ويعرفه "فريمان" على أنه خلاف بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل منظمة ما، و هو نتاج للتكالية على الطرف الآخر و الاعتماد عليه في إنجاز الأعمال، أو نتيجة الاختلاف بينهم في القيم و المدركات و كذا الأهداف.⁵

يعرف " ليكرت " الصراع على أنه نزاع الفرد مع الأطراف الآخرين من أجل الوصول إلى أهدافه ومصالحه، كما يرى كل من مارش و سيمون أن الصراع هو حالة من الاضطراب والتي تؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرار واختيار البدائل المتاحة.⁶

¹ - سارة زويبي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته مراحل، آثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ع.7، (ديسمبر 2014)، ص.80.

² - منير بعلبكي، المورد القريب، قاموس إنجليزي عربي، لبنان 1981، ص.92.

³ - سارة زويبي، المرجع نفسه، ص.80.

⁴ - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص.316.

⁵ - محمد الصربي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى الجامعات، المكتب الجامعي الحديث، ج.2009، ص.58-59.

⁶ - عمر سرار، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، م.10، ع.3، (2019/12/31)، ص.521.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

وعرفه "فكيو" بأنه عملية ناتجة عن إدراك شخص أو مجموعة من الأشخاص، أن أطراف آخرين يقومون أو على وشك القيام بإحباط أعمالهم و أهدافهم.¹

تعريف الصراع التنظيمي: عرف مُجد قاسم القربوتي الصراع التنظيمي على أنه عمل يقوم به أحد الأطراف عمدا للتأثير على الطرف الآخر سلبا وذلك لتعطيل مصالحه وأهدافه، من أجل تحقيق مصالحه، وهذا ما يؤدي إلى التعارض و التناقض بين الأفراد.²

وعرفه رونر على أنه عملية الصدام والخلاف التي يمكن أن تحدث بين الأفراد و الجماعات في منظمة ما.³ ويعرف الصراع التنظيمي على أنه سلوك أو عملية غير مرغوبة وهو نتيجة عدم الاتفاق أو الاختلاف بين المدير و العمال أو العمال مع بعضهم البعض، يؤدي إلى غياب التعاون و تفريق الجهود و القدرات و بالتالي انخفاض الروح المعنوية للفريق وعدم تحقيق الرضا الوظيفي.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة تحصل بين الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل و هو نتيجة لوجود تعارض و صدام بينهم نتيجة مجموعة من الأسباب و التي تؤدي إلى عرقلة العملية التنظيمية و سيرورة العمل.

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ومستوياته

ولأن لكل سبب مسبب فلا بد أن هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود صراع تنظيمي داخل أي منظمة كما أن هذا الأخير يأخذ عدة مستويات وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

أولا/ أسباب الصراع التنظيمي: هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الصراع التنظيمي وتم تصنيفها كالآتي

1-1/ أسباب شخصية:

- اختلاف نمط و طبيعة الشخصية لدى الأفراد داخل المنظمة فهناك بعض الشخصيات التي تميل إلى العمل الفردي وترفض التعاون و المشاركة.

- عدم الرضا بالعمل المناط للفرد مما يؤدي به إلى افتعال المشاكل .

¹ - robert vecchio, **organizational behavior**, (2 th ed), the driden press, inc , 1991, p.32.

² - سهام أكرور، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي -دراسة ميدانية:المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 ، 2017-2018، ص.50.

³ - john wagner, hollen beck , **organizational behavior , security competitive advantage** , new jersey, prentice hall international, inc, 1998, pp245-246.

⁴ - سهام أكرور، المرجع نفسه، ص.51.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

- عدم الرضا والشعور بالخوف.
- انعزالية الأفراد وضعف الروح المعنوية نتيجة عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- ضعف العملية الاتصالية على مختلف المستويات الذي يؤدي إلى سوء الفهم.
- استعمال العنف كسبيل لتحقيق المطالب.¹
- عدم تجانس أعضاء المجموعة حيث أنه كلما زاد التنوع ظهر الصراع.
- عدم توافق خصائص الفرد وصفاته مع الآخرين.²

2-1 أسباب تنظيمية:

- الغموض في الدور نتيجة عدم وجود تقنين واضح للمهام.
- اختلاف وتفاوت المعايير المتبعة لتحديد الكفاءات و تقييم أداء الأفراد.
- محدودية الموارد و التشارك في اقتسامها .
- محدودية المناصب والتنافس على نيلها.
- التباين و التعارض في القيم و الأهداف.
- عدم وجود مناخ صحي مناسب للعمل.³
- اعتماد الجماعات و الأفراد على بعضهم البعض في إنجاز المهام الموكلة إليهم.
- رغبة المنظمات في التميز عن غيرها.⁴

3-1 أسباب اجتماعية :

- (1) أسباب طبقية : حيث يمكن أن ينشب صراع بين الطبقات التي تملك و التي لا تملك.
- (2) التكتلات: و تتكون لدوافع مختلفة كالتكتل العرقي أو الإيديولوجي أو تكتل المصالح .
- (3) الانتماء: كاتتماء الفرد الحضاري والقبلي .
- (4) اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة من قبل المنظمة.⁵

¹ - أسماء خميس، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، (جامعة سطيف 2013-2014)، ص.30.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.264.

³ - أسماء خميس، المرجع نفسه، ص.31.

⁴ - أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر، ط.1، مصر، 2006، ص.14.

⁵ - أسماء خميس، المرجع نفسه، ص.32.

ثانيا/ مستويات الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع التنظيمي في مستويات متعددة وبدرجات متفاوتة، قد تؤثر على عمل المنظمة وسيرها ومن خلال هذا الفرع سيتم عرض أهم التصنيفات لمستويات الصراع التنظيمي.

1) الصراع الفردي:

ويقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته أي أنه غير مرتبط بوجود أشخاص آخرين، ويؤدي هذا النوع من الصراع إلى التأثير على سلوك الفرد وشبكة علاقاته في العمل وهذا ما يؤثر بدوره على تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها.¹

ويمكن القول أنه تناقض وتعارض بين الفرد و أهدافه أو الفرد و الأدوار التي يقوم بها في المنظمة أي في بيئة عمله.²

وينشأ هذا الصراع بدوره على ثلاث مستويات هي:

1.1/ تعارض الدور: وفي هذه الحالة يشعر الفرد أنه متناقض في دوره الذي يلعبه داخل المجموعة و أنه لا يستطيع إشباع حاجاته من طرف الجماعة.

2.2/ عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بحاجة لتلبية احتياجات معينة وإشباعها، يصدر عنه سلوك معين نحو هدف أو حافز ما، وعندما يخفق في تحقيق هذين الأخيرين يصاب بنوع من الإحباط، مما يؤدي إلى نشوب صراع مع ذاته.

3.3/ تعارض الأهداف: وفي هذه الحالة يكون الفرد في تعارض بين نوعين من الأهداف

- أهداف متعارضة ذات مزايا.

- أهداف متعارضة ذات عيوب.³

2) الصراع بين الأفراد:

وعادة ما يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الأفراد داخل المنظمة ضغوطا تفرضها عليهم جماعات العمل الخاصة بهم.

¹ - أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة- حالة قسم السيارات الصناعية SIVI-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص.62.

² - غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط.2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص.48.

³ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.286.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

ويكون هذا الصراع بين الفرد مع باقي الأفراد داخل المنظمة، ويعتبر المسبب الرئيس لهذا النوع من الصراع هو اختلاف الشخصيات و السمات الفردية كالتباين في الفكر والخلفية الاجتماعية والثقافية و الاقتصادية ويشمل الاختلاف عاملين رئيسيين هما:

-**العوامل الوراثية:** وتضم سمات الفرد الشخصية كالجنس والشكل أي أن البيئة الخارجية ليس لها تأثير في تكوين هاته العوامل.

- **العوامل المكتسبة:** والتي يحصل عليها الفرد من خلال التدريب و الخبرة و الاحتكاك بالمجتمع.¹

(3) الصراع داخل الجماعة الواحدة (أو بين الفرد والجماعة):

يحدث هذا النوع من الصراع نتيجة التعارض بين تفاعلات و تصرفات الأفراد داخل الجماعة الواحدة، وعادة ما يحدث في حالة الخلاف في اتخاذ القرار واختيار البدائل المناسبة، وعدم تحديد الدور المناسب لكل عضو في المجموعة، ويخلق عدم الاتفاق و الاختلاف داخل المجموعات عدم الرضا بين الأطراف وعدم الوصول إلى نتائج وحلول نهائية، وبذلك يسود جو من العدا و التشتت في المجموعة.²

(4) الصراع بين الجماعات:

ويعتبر هذا النوع من الصراع فريدا عن الأنواع السابقة، لأن نطاق حدوثه أوسع من غيره ومن ثم فإن تأثيره يكون أوسع انتشارا داخل المنظمة.

ويحدث هذا النوع من الصراع على مستويات مختلفة، فمثلا يحدث بسبب اختلاف وجهات النظر بين المجموعات والمصالح حول السياسات والأهداف أو بسبب توزيع الموارد، أو توازن السلطات وله شكلين رئيسيين هما :

- **الصراع العمودي:** يحدث هذا الصراع بين جماعات تنتمي إلى مستويات مختلفة.

-**الصراع الأفقي:** يحدث هذا النوع بين جماعات ووحدات عادة ما تنتمي إلى نفس المستوى.³

(5) **الصراع بين المنظمات:** وعادة ما يكون هذا الصراع بين المنظمة ومحيطها الخارجي، ويكون غالبا بين المنظمات التي تعمل في مجالات وأنشطة متداخلة واعتمادية.⁴

¹ - خليل مجد حسن الشماغ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط.3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.304.

² - أمينة قهواجي، مرجع سابق، ص.65.

³ - أمينة قهواجي، المرجع نفسه، ص.69.

⁴ - سارة زويتى، مرجع سابق، ص.83.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

وتكون العلاقة بين هاته المنظمات تنافسية رغبة في تحقيق التميز و التفوق، أو الحصول على الموارد أو جذب الكفاءات .

ويضفي هذا النوع من الصراع نوعا من التقدم للمنظمات لإثبات وجودها والحفاظ على مكانتها و تطورها، كما قد تكون له آثار سلبية إذا لم يكن هناك تسيير فعال داخل المنظمة.¹

المطلب الثالث: مراحل تطور الصراع التنظيمي و آثاره

لا ينشأ الصراع التنظيمي من العدم ولا يظهر للعيان مباشرة كما أنه يخلف مجموعة من التبعات و الآثار وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: مراحل تطور الصراع التنظيمي: يمر الصراع التنظيمي بسلسلة متتابعة من المراحل حيث أن هذا الأخير عبارة عن عملية ديناميكية متحركة²، ومن بين النماذج المحددة لمراحل الصراع التنظيمي "نموذج بوندي" والذي يرى أن الصراع يمر بخمسة مراحل هي :

1/مرحلة الصراع الضمني (الخفي) : وخلال هذه الفترة لا يكون الأفراد واعين بوجود الصراع حقيقي، وتتضمن هذه المرحلة الأسباب التي أدت إلى الصراع كالتنافس على الموارد و اختلاف الأهداف، أو الإتكالية بين الأفراد و الجماعات ، وهنا يكون الصراع في شكل خفي غير معلن.³

2/مرحلة الصراع المدرك: وخلال هذه المرحلة يبدأ أطراف النزاع في إدراك الصراع، حيث يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يشكل تهديدا له و لأهدافه.

3/مرحلة الشعور بالصراع: وخلال هذه المرحلة يبرز الصراع بشكل أوضح ،وهنا يظهر القلق الفردي أو الجماعي المشجع على الصراع، وتتضح الرؤيا عن طبيعة و أسباب و تبعات الصراع.

4/مرحلة الصراع العلني المكشوف: ويتم التعبير في هذه المرحلة سلوكيا عن الصراع حيث ينتهج الفرد أو الجماعة أسلوبا علنيا صريحا ضد الأطراف المعارضة، حيث يسعى كل طرف إلى التعارض مع الخصم و إحباطه ورفض التعاون معه أو يفضل الانسحاب كآلية دفاعية.

¹ - أمينة قهواجي، مرجع سابق، ص.69.

² - محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط.5، دار وائل للنشر، 2010، ص.310.

³ - سهام أكرور، مرجع سابق، ص.59.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

5/مرحلة مابعد الصراع العلي: وخلال هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، حيث تسعى المنظمة إلى احتواء الصراع ومواجهة الموقف، ومحاولة حل المشكلة وإرضاء جميع الأطراف و تشجيع التعاون و التنسيق بين الأطراف المتصارعة .

أما في حالة عدم مواجهة الصراع و تجنب إدارته وعدم إيجاد حلول مشتركة ترضي الأطراف المتصارعة، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى وجود صراعات جديدة لاحقاً¹.

ثانياً: آثار الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية الحصول في كل النظم، إلا أنه ليس بالضرورة أن يقترن بالآثار السلبية فقد يحمل في طياته قيماً إيجابية.

1/الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي: بما أن الصراع ظاهرة لا يمكن تجنبها، لأنه يعتبر نتاج لظروف أوضاع المنظمة، فهو يعد مساهماً كبيراً في عملية التغيير وفيما يلي الآثار الإيجابية له.

- إبراز القدرات و الاستعدادات الخفية لدى الأفراد والتي لا يمكن ظهورها في الأوقات العادية.
- عند ظهور الصراع التنظيمي، لا بد من البحث عن حلول له وهذا ما يؤدي إلى اكتشاف النقائص وتداركها داخل المنظمة.

- تشجيع العملية الاتصالية، وفتح قنوات جديدة لها².

2/الآثار السلبية للصراع التنظيمي: يرى أنصار المدرسة التقليدية أنه لا بد من تحاشي الصراع بسبب آثاره السلبية على الأفراد والجماعات والمنظمة.

- تسبب المصلحة الخاصة للأفراد على المصلحة العامة للمنظمة.

- إهدار الجهد في مهام لا تخدم مصالح المنظمة وبالتالي عدم تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي نقص المردودية والانجاز.

- إهدار الوقت والجهد والموارد.

- نقص الكفاءة والفعالية.

- انعدام الثقة في الإدارة وبين الأفراد وبالتالي اللجوء إلى التخطيط للانتقام، وعدم التعاون والتفكك.¹

¹ - سارة زويقي، مرجع سابق، ص 89-90.

² - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-كلية العلوم التربوية-، الأردن، 2009)، ص 20.

المبحث الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي

تختلف الرؤى والمنظورات حول ظاهرة الصراع التنظيمي باختلاف بيئة كل مفكر وكذا تأثيرات محيطه الذي تظهر فيه بطريقة ما وبهذا تتعدد مداخل تحليل وتفسير الصراع، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم النظريات والنماذج المفسرة للصراع وإسهامات المدارس الفكرية في تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة لظاهرة الصراع

هناك العديد من النظريات الخاصة بظاهرة الصراع وفيما يلي أهم النظريات التي جاءت لتفسر هذه الظاهرة.

أولاً: نظرية العصب الخلدونية والصراع (لابن خلدون):

حيث قام ابن خلدون بطرح إشكالية الصراع على المستوى الاجتماعي وتحديدته بالخصوص على التنظيمات السياسية، التي تشترك في خصائص عديدة مع التنظيمات الأخرى ومن بين هذه الخصائص وضع هذا التنظيم في حالة حرمان، حيث لوحظت ردود أفعال متكررة كالغضب والانعزال والتراجع .

فالعلاقة الاجتماعية هي نتاج لتفاعلات بين أنماط متباينة، حيث يوجد أشخاص مثيرين للصراع لأسباب واهية، في حين أن هناك أشخاص متسامحين، لدرجة التنازل عن حقوقهم، وهناك من يختار الحوار والتفاوض من أجل التفاهم.²

وتعتبر الدولة و مؤسساتها أهم التنظيمات التي يركز عليها ابن خلدون، باعتبارها نسق مغلق ومفتوح في آن واحد، حيث تحدث في مقدمته عن طبيعة الرؤساء وطبيعة نظام الحكم والذي يتنوع بين الاستبداد والعدل والقهر والرفق، حيث يرى أن القائد إذا اشتهر بالرفق عمل المرؤوسين على إظهار ما في نفوسهم من سلوك على طبيعتهم أما إذا تميز الحكم بالقهر فإن المرؤوسين يتوجهون نحو التراجع والتكاسل.³

ثانياً: النظرية الماركسية (لكارل ماركس):

يعتبر كارل ماركس من أشهر أصحاب نظريات الصراع، حيث يرى أن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي وهذا ما ذكره فيما يعرف بالبيان الشيوعي، ورغم سقوط النظام الاشتراكي الذي يقوم على أساس النظرية الماركسية في نهاية القرن العشرين، إلا أن تأثير هذه النظرية استمر إلى حد الساعة.

¹ - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سابق، ص.21.

² - محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص.105.

³ - محمد علي محمد، المرجع نفسه، ص.106.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

حيث يرى أن الصراع حتمي وأن المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الاجتماعية، وأن النسق الاجتماعي في حالة من عدم الاستقرار نتيجة تغير ميزان القوة. ويظهر الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة اختلاف الأهداف، ويمكن اعتبار النظام الاجتماعي أنه أنساق تتضمن مواقف صراعية.

وقد استخلص كارل ماركس أن الصراع بين الجماعات موجود بسبب ارتباطها بعلاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج، لأن ضبط وسائل الإنتاج يؤدي إلى ظلم بعض الجماعات واستغلالها من طرف جماعات أخرى. وقام كارل ماركس بتطوير نظريته والتي تتضمن مجموعة من المراحل التي تمر بها المجتمعات لتصل إلى مرحلة اختفاء الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج أو ما يعرف بمرحلة الشيوعية.¹

وافترض كارل ماركس أن النظام الاقتصادي وخاصة نظام الملكية يؤثر بالضرورة على المنظمات الاجتماعية، فهو الذي يحدد باقي النظم الأخرى كالنظام الثقافي والقيمي والعقدي، وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني والذي يقول بوجود قوى تولد الصراع باستمرار وأن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة لهذا الأخير، ويظهر الصراع بسبب التعارض في المصالح، وأيضا في حالة سوء توزيع الموارد النادرة، وكذا توزيع السلطات.² وقد صاغ كارل ماركس أفكاره كالتالي:

- كلما زاد الوعي بالمصالح العامة الحقيقية للأفراد كلما زاد احتمال ثورتهم على النظام السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- كلما كان هناك استقطاب للجماعات المسيطرة كان الصراع أشد عنفا.

- كلما زاد عنف الصراع زادت فرص التغيير داخل البناء النسقي، وكان هناك إعادة توزيع للموارد.³

ثالثا: نظرية الصراع عند رالف داهرندوف:

يعتبر داهرندروف من مناصري الاتجاه الجدلي، حيث كان اتجاهه قائما على مراجعة ونقد الاتجاه الماركسي حيث يرى أن الوظيفيون يقتصرون على جانب واحد من المجتمع، ويرى أن الصراع ينتج بشكل أساسي على اختلاف المصالح بين الأفراد والجماعات، والاختلاف على السلطة والقوة.

¹ - كمال عبد الحميد الزيات، طلعت إبراهيم لطفى، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط. 1، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص.ص. 95، 96.

² - بوتان بترنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة: سعيد فرج مجد، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص. 109.

³ - لعلى بوكميش، إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة - دراسة نقدية -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة باتنة، الجزائر، 2012)، ص. 101.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

وظهرت فكرة الصراع عنده من خلال دراسة المؤسسات الصناعية الكبرى ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية، حيث يرى رالف أن الصراع موجود لكنه يحدث في الميدان السياسي وليس الاقتصادي كما يرى كارل ماركس.

ويبرر ذلك بتصارع وتنافس الأفراد والجماعات داخل المنظمات من أجل السلطة والنفوذ من خلال تسييق مصالحها وليس فقط من أجل الثروة الاقتصادية، فحسب نظره فإن الأفراد يتصارعون فيمن سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه المستقبل ومن ثم يرى أن الصراع ليس مجرد تراكم تاريخي كما يتضح من خلال مقالات كارل ماركس.¹

رابعاً: نظرية الصراع عند بارتيو فريفيديو:

ظهرت نظرية الصراع عند بارتيو في كتابه "العقل والمجتمع" ويرى أن الصراع يكون بين العوام والنخبة لأنه حسب وجهة نظره يقسم المجتمع إلى طبقتين متخاصمتين هما طبقة النخبة وطبقة العوام وقد صنف بارتيو النخبة إلى صنفين هما النخبة الحاكمة وغير الحاكمة، حيث يرى أن النخبة الحاكمة تتكون من أفراد يمارسون الحكم والمسؤولية كالوزراء و المدراء وقادة الجيش وهم يؤثرون على عملية الحكم وسير الدولة أما النخبة غير الحاكمة فهم أفراد لا يحتلون مواقع الحكم السياسية، ولكن لهم أماكن حساسة وبارزة ولا يستطيع المجتمع الاستغناء عنهم.²

أما طبقة العوام فهي متكونة من أناس عاديين حيث أنهم لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية، أي أن عمل هؤلاء لا يؤثر في مصير مستقبل الآخرين.

ويعزي الصراع إلى رغبة النخبة البقاء في مناصبها القيادية و الإدارية والحفاظ عليها وعدم منح العوام فرصة المشاركة في المسؤولية، بينما تسعى طبقة العوام للوصول إلى مناصب النخبة وامتلاك القوة والحكم، حيث يرى أن السبب الرئيسي للصراع هو الرغبة في احتلال المناصب والاستبداد بالحكم.³

¹ مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ط.1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، الجزائر، 2015، ص.198.

² إحسان مجّد الحسن، النظرية الاجتماعية المتقدمة - دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة -، ط.2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.132.

³ - إحسان مجّد الحسن، المرجع نفسه، ص.133.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

المطلب الثاني: إسهام المدارس الفكرية في تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي

هناك اختلاف حول مراحل التطور النظري لموضوع الصراع التنظيمي وطبيعة تفسيرها حسب المرحلة الزمنية، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على إسهامات المدارس الفكرية الإدارية عبر مختلف المراحل في تفسير الصراع التنظيمي .

أولاً: الصراع في ظل المدرسة الكلاسيكية:

سادت هذه المدرسة من الفكر الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات، ويعتبر كل من فريدريك تايلور وماكس فيبر وهنري فايول من أبرز روادها، وتتلور نظرة هذه المدرسة في أن هناك علاقة عكسية بين الصراع والإنتاج فكلما زاد الصراع انخفض الإنتاج والعكس.

وقد قام تايلور بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتجنب الصراع وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وساهم فيبر رائد مدخل البيروقراطية بتقديم نموذج يراه مثاليا للتنظيم وهو النموذج البيروقراطي، وذلك لأن به خصائص هيكلية تجعل التنظيم فعالاً وكفؤاً ودقيقاً في تحديد الأهداف.

في حين أن هنري فايول قد ركز على المدخل الوظيفي والذي يهتم بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق.¹

ويرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع مرض ممكن حدوثه داخل التنظيم وأنه لا بد من علاج هذا المرض وذلك بالتخلص من مسببه والذين يكونون عادة الطرف المقابل للإدارة وقد اتسمت تلك الفترة بقرارات المشرفين المتسلطة.

وتقوم هذه المدرسة على المرتكزات التالية:

- الصراع حالة من الممكن أن يتم تجنبها.
- الصراع بين فئات معينة.
- للسلطة دور فعال في منع حدوث الصراع.
- تجاهل الصراع هو الحل له.

وقد تم تقديم العديد من الانتقادات لهاته المدرسة وذلك لكونها أعطت أهمية بالغة للعمل والإنتاج على حساب الأفراد وأهملت العلاقات الإنسانية في المنظمة، إضافة لأنها ترى أن حل الصراع هو تجاهله أي أنها لم

¹ - سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص الفلسفة، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، (جامعة الملك سعود، 2007)، ص.ص.47.48.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

تول له أهمية، حيث أن هناك العديد من السلبيات خلف تجاهل الصراع كالأثر النفسي الضار لأن الكبت و التجاهل قد يولد الانفجار والتعبير عنه يسمح للأفراد بالتنفيس عن مشاعرهم، وتوضيح المشاكل المسببة له، ويعطي فرصاً لفهم اتجاهاته والمواقف والأطراف المسببة له.¹

ثانياً: الصراع في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي حيث أنه يسعى لتحقيق علاقات جيدة مع الآخرين، وأن الأصل في الناس هو التعاون وليس الصراع، كما ترى أن الفرد يتأثر في سلوكه ويتفاعل مع جماعة العمل وآرائها ومعتقداتها.

إلا أن هاته المدرسة ركزت على جماعات العمل التي من المفروض أنها تعمل في جو ودي و متعاون، وأن هناك رضا وظيفي بين العمال، وأهملت واقع العمل الذي لا يخلو من الصراعات والمنافسة الناتجة عن اختلاف المصالح والأهداف، كما أنها أغفلت الخلافات الموجودة بين المديرين والعاملين نتيجة طبيعة عمل كل منهم. وبالتالي يمكن الاستنتاج أن هذه المدرسة لم تول أهمية لموضوع الصراع التنظيمي، حيث ترى أن الأصل هو سيادة التعاون في المناخ التنظيمي.²

ثالثاً: الصراع في ظل المدرسة السلوكية:

سادت أفكار هذه المدرسة في خمسينيات القرن الماضي، وترى أن الصراع هو أمر ضروري وحتمي في التنظيم، لذا يجب على الإدارة الاعتراف بوجوده لأنها لا يمكن أن تتجنبه وتستغله في المستوى المطلوب منه لما يحقق أهدافها.³

أي أن هذه المدرسة اعتبرت أن للصراع آثار إيجابية على التنظيم واعتبرت أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية.⁴

رابعاً: الصراع في ظل المدرسة الحديثة (التفاعلية):

يرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع هو انعكاس طبيعي للعلاقات بين الأفراد في المنظمات ولذلك وجب تشجيعه لأنه يساهم في التجديد والإبداع إذا ما كان بمستوى معين، كما يرون أن إدارة الصراع وتنشيطه من

¹ - سهام أكرور، مرجع سابق، ص.55.56.

² - سهام أكرور، المرجع نفسه، ص.57.

³ - كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم - دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص.310.

⁴ - كاظم خيضر، محمود فريجان وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط.1، دار صفاء للنشر، عمان، 2010، ص.314.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

أهم مهام المديرين حيث أن الصراع يخلق نوعاً من التحدي و الإثارة خاصة عندما يلاحظ القادة أن المنظمة تعاني من الركود والجمود والمظاهر السلبية في التنظيم.¹

وتتمثل اتجاهات المدرسة الإدارية الحديثة في إيجاد التكامل بين أفكار المدارس السابقة (الكلاسيكية والإنسانية والسلوكية)، حيث أن الإدارة مسؤولة عن إدارة الصراع وتدخل لتخفيفه إذا زاد عن المستوى المقبول وتدخل لتنشيطه إذا انخفض عن المستوى المرغوب.²

وأوضح روبنز في كتابه الموسوم بالسلوك التنظيمي أن نتائج الصراع تعتمد على نوعه حيث يكون الصراع وظيفياً أو غير وظيفي فالصراع الوظيفي يؤثر إيجابياً على الأفراد والجماعات في حين أن الصراع غير الوظيفي يؤثر بالسلب.³

المطلب الثالث: النماذج المفسرة للصراع التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي سعت لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وفيما يلي أهم هاته النماذج.

أولاً: نموذج النظم:

حيث يقوم هذا النموذج على مرتكز أن للصراع آثاراً إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية إدارته والتعامل معه، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- المدخلات: وتتمثل في أسباب ومصادر الصراع كالتعارض في المصالح والأهداف وتقسيم الموارد النادرة والمناصب.

- أساليب وطرق التعامل مع الصراع: ويقصد بها مختلف الاستراتيجيات التي تتخذها الإدارة للتعامل مع الصراع.

- المخرجات: وهي نتائج الصراع السلبية والإيجابية.

ويعتبر هذا النموذج فعالاً لإختيار الأسلوب والاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع والتعامل معه.⁴

¹ - أحمد رشاد، رجب محمد، مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في معاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، م.14، ج.2، 2020، ص.51.50.

² - نور الدين علي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة بولاية المسيلة -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، 2008، ص.19.

³ - سهام أكرور، مرجع سابق، ص.58.

⁴ - طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة نايف الرياض المملكة العربية السعودية)، ص.16.

ثانيا: نموذج عملية الصراع التنظيمي:

يفسر هذا النموذج ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال دراسة سلسلة المراحل التي يمر بها الصراع، ومراقبة الآثار المترتبة عن كل مرحلة، ويساعد هذا النموذج في فهم أحداث الصراع والتدخل مباشرة لإدارته.¹

ثالثا: النموذج الهيكلي للصراع التنظيمي:

ويركز هذا النموذج على القيود و الضغوط التي قد ينشأ الصراع بسببها، حيث يفسر سلوك كل طرف كمن أطراف الصراع على أنه استجابة لهاته الضغوط وهناك أربع مجموعات من العوامل المشكلة لمواقف الصراع هي:

- الميول السلوكي لأطراف الصراع ونوع النزاع الذي يعكس الشخصيات المختلفة.
 - الضغوط والقيود الاجتماعية والتي تظهر في البيئة المحيطة.
 - طبيعة الدوافع واختلافها لدى الأطراف ودرجة التعارض بينهما.
 - القواعد و الإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.
- وسمي بالنموذج الهيكلي نظرا لأن الضغوط والقيود التنظيمية تتسم بالتغير البطيء والثبات النسبي. ويمكن استعمال هذا النموذج في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.²

¹ - طارق بن موسى العتيبي، مرجع سابق، ص.15.

² - طارق بن موسى العتيبي، المرجع نفسه، ص.15.16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي

خلاصة و استنتاجات:

من خلال هذا الفصل تم الاستخلاص أن الصراع التنظيمي هو قيام أحد الأطراف بالوقوف في وجه الطرف الآخر وذلك بسبب تعارض المصالح والأهداف كما أنه يحدث نتيجة لمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية، ويحصل الصراع على عدة مستويات بدءا بين الفرد ونفسه ووصولاً إلى الصراع بين المنظمات ويمر الصراع التنظيمي بعدة مراحل كما أن له تبعات سلبية وإيجابية.

وقدمت المدارس الفكرية والنظريات تفسيرات مختلفة للصراع التنظيمي عبر مختلف المراحل كما ساهمت النماذج المفسرة للصراع التنظيمي في بلورة معنى الصراع التنظيمي وإعطائه مداخل وأبعاداً لفهمه والتعامل معه.

الفصل الثاني

أثر إدارة الصراع التنظيمي على
تأصيل الروح المعنوية داخل الفريقين

المنظمة

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

قدمت المدرسة الحديثة للفكر الإداري الصراع التنظيمي على أنه أمر حتمي في المنظمة ولهذا فلا يمكن تجنبه، واعتبرت أن المهمة الأولى للقادة داخل المنظمات هو إدارة الصراع التنظيمي وليس القضاء عليه، كما أقرت بضرورة وجوده لأنه يحمل آثارا إيجابية إذا ما كان وظيفيا، وبالحد المرغوب فيه، كما أنه من واجب المديرين داخل المنظمات العمل على خفضه إذا زاد عن الحد المطلوب وكذا رفعه إذا انخفض عن المرغوب، وإذا ما تم إدارة هذا الأخير بالأساليب و الاستراتيجيات الصحيحة فهو بالضرورة سيؤثر على عمل المجموعة والروح المعنوية لفريق العمل وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

المبحث الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وكذا دور القيادة في تحقيق هذا الأخير، بالإضافة إلى أهم الأساليب والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

أثبتت الدراسات الحديثة في السلوك الإنساني أن الصراع هو واقع حتمي في كل المنظمات ويحدث بدرجات متفاوتة، كما أنه ليس بالضرورة أن يحمل آثارا سلبية، بل من الممكن أن آثاره إذا ما تم إدارة هذا بالطرق المناسبة وهذا ما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها.

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بصفة عامة على أنها مجمل الأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وتكون بمشاركة مجموعة من الأشخاص.

والإدارة عموما هي سلسلة العمليات المتكونة من مجموعة من الوظائف كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتكون ضمن عملية اتصالية تسخر فيها الموارد المادية والبشرية بغية تحقيق أهداف معينة.¹

أما مفهوم إدارة الصراع التنظيمي لا يعني أنه لا يوجد هناك صراع، أي أنه لا يقض عليها بالكامل و المقصود بإدارة الصراع التنظيمي هو تشخيص الصراع وذلك لمعرفة حجمه، وأسبابه ومن ثم إمكانية التدخل لعلاجه، وإدارته.

ويعتبر روبر أن إدارة الصراع التنظيمي هو تدخل يهدف إلى التحفيز حين يكون هذا الأخير على شكل من الصراع المفيد وبالتالي تشجيعه أو التدخل أو التدخل من أجل الحد من الصراع إذا زاد عن المستوى المطلوب وحله.

كما عرفه موريس عملية إدارة الصراع على أنها تهدف لتجنب الآثار السلبية للصراع داخل المنظمة.²

¹ - عمر سرار، مرجع سابق، ص. 527.

² - سهام أكرور، مرجع سابق، ص. 52.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

وعرف أحمد رمضان إدارة الصراع التنظيمي على أنها علاج أي نشاط بهدف جعل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية وظيفية وبناءة، ولذلك تعتبر إدارة الصراع مهارة أساسية لدى القادة الإداريين باعتبار أن الصراع هو أمر محتوم كما أن له إيجابيات.¹

ويمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي عملية يتدخل فيها القادة والمديرين لحل الخلافات والصراعات القائمة بين الأفراد والجماعات في مستويات مختلفة، وذلك بإيجاد حلول وعدم ترك الخلافات تتراكم وتوجيهها بشكل إيجابي.²

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي هي بمثابة محاصرة التهديدات، وتتم وفق مراحل عديدة لتشخيص الصراع وأسبابه وذلك للوصول إلى إستراتيجية واضحة لتسيير الصراع.³

إذن فما تحتاجه المنظمات هو إدارة الصراع وليس إنهاؤه والقضاء عليه، وذلك بإيجاد إستراتيجيات وأساليب من أجل التقليل من الصراعات السلبية غير الوظيفية وتعزيز الصراع الوظيفي البناء.⁴

المطلب الثاني: دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي

تعد القيادة من أهم المواضيع الخاصة بمجال إدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تقوم بنقل الفكرة من خطة على الأوراق إلى تنفيذ على أرض الواقع.

تعريف القيادة: للقيادة عدة تعاريف وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بها

إن القيادة هي اشتقاق من الفعل قاد، ومنها الانقياد وهو من الطاعة والخضوع والإذعان.⁵

¹ - راتب الجعفري، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، محافظة الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2013)، ص.10.

² - سهام أكرور، مرجع سابق، ص.35.

³ - عمر سرار، مرجع سابق، ص.527.

⁴ - مها مراد علي أحمد، إبتراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة أسيوط، م.34، ع.11، ج.2، نوفمبر 2018، ص.253.

⁵ - سهام أكرور، المرجع نفسه، ص.30.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

وبهذا فإن القيادة تعني ذلك الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتوجيههم إلى الأهداف التي تخدم المصلحة العامة.

والقيادة هي عنصر معنوي يجمع مجموعة من الأفراد ويحفزهم لتحقيق أهداف التنظيم وهي العملية التي من خلالها يتم التأثير على الأفراد ليقوموا بالعمل طواعية لتحقيق أهداف المجموعة.¹

وتعرف على أنها قدرة المدير على إقناع الأفراد والتأثير فيهم لأداء واجباتهم دون إكراه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك مجموعة من العناصر التي يجب أن تتوفر لتشكيل مفهوم القيادة وهي:

- التأثير: وهو القدرة على خلق التغيير والإقناع.
- النفوذ: وهو القدرة على إحداث أمر أو منع حدوثه.
- السلطة القانونية: وهي الحق القانوني المخول للقائد في التصرف والطاعة.

ويعتبر التأثير بواسطة القيادة على الأفراد داخل المنظمة من أهم الأمور التي يمارسها القائد الإداري والتي يمكن أن تجعلهم يغيرون من أساليبهم وتصرفاتهم، سواء كان ذلك بطريقة سلبية أم إيجابية ولهذا يجب على القائد أن يختار أكثر الأنماط القيادية قدرة على التأثير في مرؤوسيه، فطبيعة هذه الأنماط تساهم جليا في تجنب الصراع السلبي أو تأجيجه ويعتمد ذلك على السمات الشخصية للقائد بالإضافة إلى عدة عوامل كالعوامل التنظيمية وفيما يلي أهمها:

1) المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها: وذلك لأن عملية اتخاذ القرار وضمن تنفيذها من قبل المرؤوسين هي دليل على نجاح القيادة داخل المنظمة وبالتالي تحاشي الصراع بين القائد وأتباعه.²

¹ - حنان رزيق، محمد مجاوي، الأنماط القيادية ودورها في الحد من القيادة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس المدينة، م.06، ع.02، 15/10/2018، ص.250.

² - سهام أكرور، مرجع سابق، ص.130.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

(2) بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية: وهذا العامل مرتبط بقدرة القائد على تأسيس علاقات منسجمة مع فريقه، ومساهمة في حل المشاكل والخلافات التي تواجههم، وكذا فهم متطلباتهم الإنسانية ورفع روحهم المعنوية وهذا ما يؤدي إلى اندماج الأفراد وميلهم إلى التعاون والإنتاجية وبالتالي تجنب الصراع غير البناء.¹

(3) تفويض السلطة وتمكين المرؤوسين من إنجاز أعمالهم: وهذا ما يعني نقل بعض الصلاحيات بعد أن توجه إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها وبالتالي تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين وهذا ما يؤدي لخلق جو مناسب للعمل وخال من الصراعات.²

(4) اتصال القادة مع المرؤوسين: يعتبر تعزيز عملية الاتصال بين القادة والمرؤوسين عامل أساسي لفهم طبيعة العمل وحل الخلافات وبالتالي التعرف على المعوقات التنظيمية وكذا المشاكل داخل محيط العمل وتشخيصها وإيجاد حلول لها وبالتالي إدارة الصراع دون إهدار للوقت والجهد والموارد.³

(5) الرقابة: تعد الرقابة من أهم الوظائف الخاصة بالقيادة وذلك لضبط العلاقات والنشاطات الخاصة بالأفراد وبهذا يبقى الصراع ضمن الحدود المقبولة، وهذا ما يساعد في التحكم فيه وتحقيق أهداف المنظمة.⁴

(7) بلوغ الرضا الوظيفي: يحاول القادة الإيجابيين جاهدين للوصول بالموارد البشرية للمنظمة إلى مرحلة الرضا الوظيفي وهذا نتيجة عمل الفرد في جو يسوده الهدوء والقناعة وهذا ما يجعل الأفراد في حالة من التعاون والاستقرار وبالتالي السيطرة على الصراع التنظيمي وآثاره على المنظمة.⁵

ويعتبر النمط القيادي مسؤولاً رئيسياً في توجيه الصراع وتحويله من مفهومه السلبي إلى صراع وظيفي بناء، وهنا يبرز دور القائد ونمطه القيادي في إدارة عملية الصراع وكيفية تسييرها والتحكم فيها من خلال محاولة معرفة جذور الصراع وأطرافه وتبعاته.

وهناك مجموعة من المهارات القيادية التي تسهل عملية إدارة الصراع التنظيمي هي:

¹ - حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط.01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص.128.

² - سهام أكرور مرجع سابق، ص.137.

³ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط.04، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص.285.

⁴ - سهام أكرور، المرجع نفسه، ص.144.

⁵ - سهام أكرور، المرجع نفسه، ص.146.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

- الرؤيا الإيجابية للصراع التنظيمي.
- ممارسة التخطيط الإداري والتي تساهم في التنبؤ بالصراع قبل حدوثه ووصوله إلى الحد غير المرغوب فيه.
- الوضوح والشفافية وبالتالي تجنب الإشاعات المؤدية إلى الصراع.
- تأصيل أخلاقيات ومبادئ العمل.
- رفع الروح المعنوية لفريق العمل.
- تأهيل قيادات أكفاء لإدارة الصراع.¹

المطلب الثالث: أساليب و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر المدرسة الفكرية الحديثة للإدارة أن تحليل ماهية الصراع من حيث موضوعها أو سبب حدوثها، أو المستوى الذي يحدث عليه سواء كان فردي أو تنظيمي هو أول خطوة لإدارة الصراع ويتم هذا ضمن مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب .

أولاً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي: هناك مجموعة من الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي وفيما يلي أهم هاته الأساليب

- الاعتراف بأن الصراع أمر ممكن الحدوث من طرف القادة والمرؤوسين، وهذا نتيجة الاختلاف.
- مناقشة الصراع مع مراعاة مبدأ احترام الآراء.
- فسح المجال للعاملين من أجل إبداء وجهة نظرهم، تجنباً للكبت المولد للنزاعات والتوترات.
- تحديد أسباب الصراع وتشخيص أطرافه ومستوياته.
- التوصل إلى الأفكار المشتركة والتكامل الفكري بين الأطراف المتنازعة.

¹ - سهام أكرور، مرجع سابق، ص. 149.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

- تسيير الصراع من خلال الوظائف أي العمليات التي توصل الأفراد إلى نمط سلوكي معين لتحقيق أهداف المنظمة.

- تخطيط الصراع وهو تصور مستقبلي لتبعات الصراع وتحديد السلوك الذي يجب أن يتم التعامل به مع الصراع قبل حدوثه.

- تنظيم الصراع وهو تنسيق بين مختلف الأفراد والأنشطة داخل المنظمة لتحقيق مستوى الصراع الوظيفي البناء.

- توجيه الصراع وهو تعديل السلوكيات السلبية ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال المستمر بين القادة و الأفراد.

- الرقابة على الصراع: وهو تقويم للسلوكيات الخاطئة و الانحرافات وبذلك علاج الصراعات وجعلها لصالح المنظمة وبذلك تطويرها والوصول إلى مخرجات ونتائج إيجابية وصحيحة.¹

- محاولة الوصول إلى حلول نهائية ترضي الأطراف المتنازعة ككل.

- وضع أهداف سامية وبذلك يولي الأطراف المتنازعة الأهمية لها قبل أهدافهم الخاصة.

- إقناع الأطراف المختلفة بجل وسط من خلال التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف في النزاع .

- المكاشفة أي تقديم المشاكل بشكل صريح بدل إخفائها.²

تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد.

- توضيح الأهداف العامة

- ممارسة القائد سلطة التنسيق وهي إلزام العاملين احترام القرارات وتنفيذها.

- الاستعانة بالجهات الاستشارية.¹

¹ - عمر سرار، مرجع سابق، ص.529.528.527.

² - كاظم خضير، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط.01، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.329.328.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: هناك العديد من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات لحل الصراعات و إدارتها وفيما يلي أهم هذه الإستراتيجيات

- إستراتيجية الإسترضاء: ومن خلال هذه الإستراتيجية يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر ويرضخ لطلباته، لحساب أهدافه الخاصة، في محاولة لحل مشاكل الصراع، وهذا ما يعبر عن اهتمام عال بالآخرين وإهمال الذات على حسابهم.

- إستراتيجية الهيمنة: وهي استخدام الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه على حساب أهداف الطرف الآخر وهذا ما يعبر عن اهتمام عال بالذات ومتمدن للآخرين.

- إستراتيجية التجنب: وهو الهروب والانسحاب من مواجهة الصراع ولهذا فهي تحمل التعاون.

- إستراتيجية التوفيق: وهي اعتدال بين الذاتية والتعاون ويتم من خلالها يتم الاعتماد على إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف ويخدم أهدافهم على حد سواء.

- إستراتيجية التعاون: وهي العمل مع الطرف الآخر على إيجاد حل يلبي أهداف الأطراف والنفع للجميع.²

¹ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط. 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.ص.172.171.

² - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سابق، ص.ص.09.10.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

المبحث الثاني: ماهية الروح المعنوية للمجموعة

المجموعة هي أحد الركائز الأساسية لتكوين المجتمعات، ولهذا فإن لها أثر كبير في توفير الدعم الاجتماعي والمعنوي لأعضائها، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية الروح المعنوية للمجموعة.

المطلب الأول: تعريف المجموعة

وفي هذا المطلب سيتم تناول أهم التعريفات الخاصة بالمجموعة

تعتبر المجموعة عن عدد قليل نسبيا من الأفراد وهذا ما يؤدي إلى التفاعل المستمر بينهم من خلال عملية الاتصال المباشر، حيث أن العلاقة بينهم تكون ودية وذلك لشعورهم بالانتماء والعضوية وهذا ما يؤثر على حالتهم النفسية بالإيجاب.¹

وتعرف الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقة تفاعلية في المواقف الاجتماعية، وتتميز بأن لكل فرد داخلها دورا أو انطبعا مميذا عن الآخر.²

والمجموعة هي مركب من شخصين فأكثر أو مجموعة من الأفراد تميزهم سمات مشتركة، ويتمسكون بقيم ومعايير موحدة تحدد سلوكياتهم و مكانة كل فرد فيها، وهي وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد المتفاعلين اجتماعيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتلبية حاجات الأطراف المختلفة، وتتميز هذه الوحدة بمعايير وقيم خاصة تحدد موقع الأفراد داخلها.³

إذن فالمجموعة هي نتاج تفاعل عدد من الأشخاص بطريقة تؤدي إلى التأثير المتبادل بين بعضهم البعض، وتساهم التفاعلات الاجتماعية داخل الجماعة في تشكيل الهوية وتحديد المعتقدات والقيم الخاصة بها، وتكون الجماعة على شكل منظمات غير رسمية كالعائلة و مجموعة الأصدقاء، ومنظمات رسمية كالمؤسسات والشركات، وتختلف أهدافها بين ما هو عام وشخصي.

¹ - ماجدة العظمة، سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص.135.

² - كريمة بن صغير، مطبوعة بيداغوجية في مادة دينامية الجماعة والمؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم علم النفس-، جامعة 08 ماي 1945، 2023-2024، ص.10.

³ - كامل مجد الغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس الفرد في الجماعة والتنظيم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.52.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

وتتميز الجماعة بالقدرة على التأثير المتبادل بين أفرادها و كذا توفير الدعم المعنوي و الانتماء ، وهو ما يؤدي إلى تشكيل الثقافة والتطور الاجتماعي والاقتصادي.¹

المطلب الثاني: خصائص المجموعة

تتميز المجموعة بجملة من الخصائص التي تؤثر على تكوينها ووظائفها، فحتى تكسب المجموعة صفة الجماعة لا بد من توفر جملة من الخصائص وهي:

- أن تتكون من فردين فأكثر، حيث أن عدد أعضائها محدود ونسبي ليتسنى لهم الاتصال والتفاعل فيما بينهم.
- التشارك في الميول والقيم و الأهداف والدوافع المشتركة التي تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد .
- تنوع الوظائف والمهام للأفراد داخل المجموعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم المنظمة.
- تحديد المراكز المتدرجة ودور الأفراد فيها.
- وجود وسائل وقنوات اتصال للتفاعل بين الأفراد فيها.²

ولا بد من توفر الأسس التالية في المجموعة:

- (1) **العلاقات الاجتماعية:** وهي مجموعة من الروابط بين مجموعة من الأفراد المتفاعلين فيما بينهم، و تتأثر أيضا بالتفاعل مع البيئة المحيطة، وتنوع العلاقات الاجتماعية بين الأفراد فتشمل العلاقات العائلية والأصدقاء والعلاقات المهنية، ومن خلال هذه العلاقات تتشكل هوية الفرد، فهي تشكل جزءا أساسيا من حياة الإنسان وتحظى بأهمية بالغة لإشباع حاجاته العاطفية والاجتماعية والاقتصادية.³
- (2) **قواعد السلوك:** تمثل مجموعة من التعليمات و المعايير والإرشادات والقيم وتضعها المجموعة لتنظيم التفاعلات فيما بينها، وكذا ضبط الحقوق والواجبات، ووضع الأهداف والمهام المشتركة، وهي تلعب

¹- كريمة بن صغير، المرجع نفسه، ص.11.

²- مجد أحمد مجدي، السلوك الاجتماعي ودينامياته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.42.

³- كريمة بن صغير، مرجع سابق، ص.12.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

دورا بالغ الأهمية في الحفاظ على التنظيم وتحقيق الأهداف العامة والمشاركة، وبهذه الطريقة يتم تعزيز التعاون ويكون هناك تكيف مع طبيعة المجموعة وأهدافها.¹

(3) **تحديد الأدوار:** وتتمثل في تحديد الأنشطة والوظائف والمسؤوليات التي ينبغي على كل فرد في المجموعة

القيام بها ومن خلالها تتبلور المكانة والتوجه الاجتماعي للأشخاص داخل المجموعة، وتوزع هاته النشاطات والوظائف على حسب المؤهلات والمهارات و الاحتياجات، حيث يساهمون بأدوارهم المختلفة في تحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة، ويساهم تحديد الأدوار في السمو بالروح الجماعية والتعاون والتنظيم والترتيب والاستقرار داخل المجموعة، كما أن الأدوار ليست ثابتة فهي تتغير وفق الظروف التي تمر بها المجموعة وكذا الاحتياجات والتطلعات والأهداف.

(4) **القيم:** وتتمثل في المبادئ والمعايير التي يبنى عليها سلوك وتوجهات الأفراد في المجموعة، وهي تساهم

في تحديد المقبول وغير المقبول في المجموعة وما يجب الالتزام به وما يجب تجنبه، وتلعب هذه القيم دورا حاسما في تحديد أهداف المجموعة وتقسيم الأدوار والمسؤوليات، وتساهم القيم في تشكيل الهوية الجماعية وتقوية العلاقات بين الأفراد، والحدو إيجابيا في تطوير المجموعة.

(5) **العواطف:** وهي تشكل محورا أساسيا في عمل الجماعة والمحافظة على استمراريتها، حيث أن لها الأثر

الكبير في الترابط الاجتماعي للأفراد داخل المجموعة، كما أنها تحفز التعاون والتكافل بينهم وتخلق روح الولاء والانتماء للمجموعة مما يساهم في قوتها وتحقيق أهدافها المشتركة.

وإدراك الأفراد لعواطف بعضهم البعض يعالج المشاكل بطريقة صحية ويساهم إيجابيا في البنية الاجتماعية للمجموعة ويساهم في تطويرها.²

المطلب الثالث: مفهوم العمل بالروح المعنوية للفريق

يتفاعل الأفراد في المنظمات مع بعضهم البعض من خلال عملية الاتصال بينهم، وينتج عن ذلك تبعات قد

تكون سلبية أو إيجابية، إلا أن العمل بروح الفريق الواحد قد تساعد المجموعة على تحقيق أهدافها المشتركة

وهذا ماسيتم تناوله في هذا المطلب.

¹ - كريمة بن صغير، المرجع نفسه، ص.13.

² - كريمة بن صغير، مرجع سابق، ص.ص.13.14.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

يمكن تعريف روح فريق العمل على أنها المزاج أو الروح السائدة في الأفراد الذين يشكلون المجموعة، حيث يكون الفرد مطمئناً داخل مجموعته، وواثقاً في الأعضاء الآخرين، وكذا قيامه بدوره بكل إخلاص، واستعداده للكفاح من أجل الأهداف المشتركة لفريقه.¹

ويعتبر العمل بروح الفريق الواحدة حالة ذهنية يتشارك بها أعضاء المجموعة الواحدة وتحركهم لتسخير قواهم وقدراتهم ومهاراتهم ليحققوا الغايات المشتركة وبالتالي فهي حالة غير متعلقة بفرد واحد وإنما هي مرتبطة بالمجموعة ككل.²

إن مفهوم روح فريق العمل هو مفهوم سيكولوجي نفسي بالغ التعقيد، لأنه يشمل مجموعة من المشاعر والعواطف التي يشعر بها أعضاء المجموعة فيما بينهم، ويمكن التعبير عنها بالروح المعنوية لأعضاء الفريق أو ما يسمى بروح الجماعة المعنوية، وهي دليل على تماسك الفريق.

والإدارة الناجحة هي تلك القادرة على التوفيق بين مختلف أفرادها وكسب التأييد الجماعي وعليه يجب على القائد التأثير على الروح المعنوية للأشخاص، ويقصد بالروح المعنوية الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الأفراد إلى العمل بحماس ومشاركة ببقية زملائهم في أداء أعمالهم، وبالتالي فهو متعلق بمشاعر الولاء بين الأفراد ونحو قادتهم ومنظمتهم التي يعملون فيها.³

¹ - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط.09، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.312.

² - عويد سلطان الشعال، علم النفس الصناعي، ط.01، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، لبنان، 1994، ص.196.

³ - سهام أكرور، مرجع سابق، ص.153.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

المبحث الثالث: دور إدارة الصراع التنظيمي في التأثير على الروح المعنوية للمجموعة

بدأ مفهوم فريق العمل بالتداول في الفكر الإداري، بعد إرساء المفكر الفرنسي هنري فايول لمبادئ الإدارة الأربعة عشر وكان من ضمن هذه الأخيرة مبدأ روح الجماعة والعمل كفريق، وبذلك كان هناك تشجيع للعمل الجماعي والتعاون والانسجام والتكامل.

المطلب الأول: مفهوم بناء فريق العمل

وفي هذا المطلب سيتم تناول مفهوم بناء فريق العمل، انطلاقاً من مفهوم فريق العمل و خصائصه و أسسه وأهدافه وصولاً إلى مفهوم بناء الفريق.

يعرف فريق العمل على أنه عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد، يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون من أجل الوصول إلى غايات مشتركة، فهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف على أنه شكل من أشكال الجماعات تتكون من أجل إنجاز مهمة معينة.¹

ويعرف فريق العمل على أنه نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة، له مدخلاته ومخرجاته أو تبعاته سواء كانت إيجابية أو سلبية وذلك وفق جودة المدخلات وعملية استعمالها وجودة التفاعل الجماعي داخل الفريق.²

ويمكن القول أن فريق العمل هو محصلة لنظرة مشتركة حول الحاجة لارتباط الأعضاء بشكل مميز.³

– مواصفات فريق العمل: هناك العديد من الخصائص التي تميز فريق العمل وفيما يلي أهمها.

(1) العمل معا لتحقيق الهدف العام، أي وجود جو من التعاون و انعدام المنافسة الفردية بين أعضاء المجموعة، أي تحقيق التكامل.

(2) وضوح الهيكل التنظيمي واحترامه، ويعتمد ذلك على تحديد الأدوار والمهام.

(3) عدد أفرادها يكون محدوداً نسبياً ليتسنى لهم التفاعل والتواصل فيما بينهم.

¹ – نجاة وسيلة بلغامي، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، م.04، ع.01، 2019، ص.13.

² – أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005، ص.151.

³ – نجاة وسيلة بلغامي، المرجع نفسه، ص.15.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

4) وحدة الأهداف والرؤى والقيم.¹

تعريف بناء فريق العمل: تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها مزيج من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية، وتهدف هذه العملية إلى تحسين فعالية عمل الجماعة السلوكي و الإنتاجي، من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وهي أيضا سلسلة النشاطات التي تهدف لتحسين أداء الفرد.

وتعتبر هذه العملية حدث مخطط له بعناية يخص مجموعة من الأفراد الذين تربطهم أهداف مشتركة داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الأساليب التي يؤديون بها أعمالهم.²

أسس بناء فريق العمل وأهدافه: يبني الفريق على مجموعة من الأسس ويسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف.

1) أسس بناء فريق العمل: هناك مجموعة من الأسس لبناء فريق عمل فعال

- **المصداقية والأمانة:** إن عملية بناء المصداقية في المنظمات عامل أساسي لنجاح الفريق وقد يحتاج إلى وقت وعمل وصبر وتكريس للجهود.

- **الاهتمام بأعضاء الفريق:** وهنا تبرز مهمة القادة في إعطاء القيمة المعنوية لكل فرد في الفريق على اختلاف رتبهم و مكانتهم وبذلك يعزز فيهم روح الانتماء.

- **الالتزام والانضباط:** أي التقيد بالأهداف المشتركة للمنظمة والالتزام بالقيم والمعايير التي يرتكز عليها الفريق.

- **التعاون:** وهنا يجب على القائد تعزيز روح التعاون بين أعضاء الفريق ليدركوا أن النجاح يكمن في اتحادهم.³

2) أهداف بناء فريق العمل: وتكمن أهداف بناء فريق العمل فيما يلي

- بناء روح الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة.

¹ - نجاة وسيلة بلغامي، المرجع نفسه، ص.14.

² - بدس يورك، ديناميات العمل كفريق، ط.01، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، ص.23.

³ - بدس يورك، المرجع نفسه، ص.56.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

- زيادة كفاءة الأفراد ومدركاتهم وتنمية مهاراتهم.
- تنمية مهارات القادة في تعزيز عملية الاتصال وتحسين العلاقات داخل المنظمة وعلى جميع المستويات.
- القدرة على حل الصراعات والخلافات بين الأفراد والمجموعات.
- الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات والقضايا.¹

المطلب الثاني: مقومات نجاح تأسيس العمل

وفي هذا المطلب سيتم تسليط الضوء على العوامل التي تعتبر كمقومات لنجاح بناء الفريق وتكوين مجموعة مترابطة

- وضوح الأهداف وقبولها من طرف جميع أفراد المجموعة.
- الفاعل وهو عملية الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق وبهذا يصل الأفراد إلى درجة التكيف وينشأ بذلك الانتماء للفريق.
- المصلحة العامة فلا ينظر الفرد إلى أهدافه الخاصة بل يهتم بتحقيق الأهداف المشتركة مع مجموعته.
- القيادة الفعالة أي توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف والانجاز وفي نفس الوقت تعزيز أواصر التعاون والمحافظة على العلاقات التي تبني الفريق.
- الالتزام: وهو التقيد بالأهداف والقيم الخاصة بالمجموعة.
- التماسك وهو تعاضد أعضاء المجموعة وتوحدتهم واستعدادهم لتقديم المساعدة لبعضهم البعض، من أجل الأهداف المشتركة للفريق.
- فعالية عملية صنع القرار وحل الأزمات والمشاكل.
- تعزيز الاتصال في الفريق أي إتاحة قنوات الاتصال بين أفراد المجموعة وبالتالي جعل الفريق يعمل بحيوية.¹

¹ - محمد صلاح نافع حسن، ديناميات العمل كفريق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008)، ص.12.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

المطلب الثالث: مؤشرات فعالية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على انسجام وفعالية المجموعة

يمكن قياس فعالية استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي على انسجام المجموعة وفعاليتها و التأثير على الروح المعنوية للفريق بالمؤشرات التالية:

1) في حالة نجاعة استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي والذي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.

- انعدام الصراع بين أفراد المجموعة وترابطهم لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- انخفاض معدل التظلمات والشكاوى داخل المنظمة.
- توحيد المجموعة في الأزمات والظروف القاسية التي تواجهها المنظمة.
- الالتزام وقيام الأفراد بمهامهم على أكمل وجه.
- انخفاض معدلات الغياب و التأخر.
- تحسن المردودية والجودة وارتفاع الإنتاج.²
- التكامل بين أفراد المجموعة قصد تحقيق أعلى قدر من الانجازات.
- الاتفاق بين أفراد المجموعة حول المصالح والأهداف وكذا الأساليب والقيم التي توصل إليها والتضحية بالمصلحة الخاصة في سبيل أهداف الفريق.
- ميل أفراد المجموعة إلى التعاون والترابط بمحض إرادتهم وليس تحت تأثير سلطة خارجية.
- رضا الأفراد عن عملهم وشعورهم أنهم جزء من المنظمة التي ينتمون إليها.
- دفاع الأعضاء عن المجموعة ودفعها للتطور والاستمرار و تنامي روح الانتماء لديهم.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- الأهداف تكون مشتركة والجميع يعمل على تحقيقها.¹

¹ - باتريك لينسيوني، العوامل الخمسة لخلق العمل الجماعي، ترجمة: محمد عبد الرؤوف العوجي، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط. 01، مصر، 2008، ص. 56.

² - سهام أكرور، مرجع سابق، ص. 153.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

(2) في حالة عدم فعالية أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للمجموعة.

- فقدان الاهتمام والرغبة في العمل.
- كثرة الشكاوى والتظلمات ودوران العمل.
- التوقف عن العمل أي كثرة الاستقالات.
- انحصار المردودية والإنتاج والجودة.²
- المشاعر السلبية للأفراد تجاه العمل والمنظمة.
- وجود نوع من الفضاضة والخشونة في المعاملة.
- ارتفاع معدل الصراع غير البناء والخلافات والنزاعات بين أعضاء المجموعة وكذا الرئيس والمرؤوسين.³

خلاصة واستنتاجات:

¹ - ربيع مجّد شحاتة، أصول علم النفس الصناعي، ط.03، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، ص.ص.350,351.

² - كامل بربز، إدارة الموارد البشرية، ط.01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص.19.

³ - مجّد بدر الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2010)، ص.32.

الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق في المنظمة

من خلال هذا الفصل يستنتج أن إدارة الصراع التنظيمي ليست إنهاء لوجود الصراع وإنما هي عملية تهدف لحل الخلافات داخل المنظمة، ومهارة تجعل من الصراع وظيفيا وبناء، وتقلل من الصراعات غير الوظيفية، وللقائد دور أساسي وفعال في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المجموعة الواحدة وكذا دعم الاتصال على جميع المستويات، بالإضافة إلى مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذ ليؤثر على الرضا الوظيفي لديهم، دون إهمال عملية الرقابة والتي تكون موجها لمدى نجاعة عملية إدارة الصراع التنظيمي، وتتم عملية إدارة الصراع التنظيمي عن طريق مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية المجموعة والروح المعنوية للفريق، حيث أن الأفراد يعملون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمجموعة ويسبقون المصباحة العامة على مصالحهم الخاصة، كما أنهم يشعرون بروح الانتماء لمنظمتهم ويميلون إلى التعاون والعمل الجماعي والتكاتف خلال الأزمات وأداء مهامهم على أحسن وجه.

وتم التوصل إلى العلاقة بين آليات إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز الروح المعنوية للمجموعة ، حيث أنه كلما كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته فعالة ساهم ذلك في تعزيز الروح المعنوية للمجموعة وانعكس ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد من خلال مجموعة من المظاهر والمؤشرات كزيادة التحفيز والمنافسة، ونقص الغياب ودوران العمل ووجود جو من التعاون و التكاتف، بالإضافة إلى استمرار المنظمة وتطورها، والعكس صحيح.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لإدارة الصراع
التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح
المجموعة في الصندوق الوطني
للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء

-وكالة ولاية تيسمسيلت-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

تم التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمتغيرين الخاصين بالدراسة وهما الصراع التنظيمي و الروح المعنوية للمجموعة، أما في هذا الفصل فسيتم دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين على أرض الواقع في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، حيث تم تحديد عينة البحث والمتمثلة في عمال الوكالة وبالتحديد عمال الإدارة المركزية حيث سيتم التعريف بميدان الدراسة بالإضافة لطرق وأدوات الدراسة وصولاً إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بميدان الدراسة من خلال تقديم نشأة وتطور وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، وكذا الخدمات المقدمة للمؤمنين من طرفها بالإضافة إلى مصالحها وفروعها.

المطلب الأول: نشأة وتطور وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى نشأة وتطور وكالة الضمان الاجتماعي بعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.

أولاً: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي واقتصادي ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية¹، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، كما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992، والذي يتضمن الفئة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري والمالي².

ثانياً: تعريف وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت

بصدور القانون 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 أصبحت تيسمسيلت ولاية مستقلة، وتطبيقاً للعملية اللامركزية تم إنشاء هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، وتم إنشاء وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في ولاية تيسمسيلت في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للوكالة الأم بولاية تيارت.

تضم الوكالة عدة مراكز للدفع تابعة لها وهي كالتالي:

1/ مركز الدفع تيسمسيلت: تأسس هذا المركز في أوت 1978 ويغطي كل من بلدية تيسمسيلت، سيدي عابد، عماري، والمعاصم.

¹ - القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المادة 49.

² - المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992، المتعلق بالفئة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

2/ مركز الدفع برج بونعامة: تأسس في 1980/05/01 يبعد بحوالي 58 كلم من مقر الولاية ويغطي كل من بلدية برج بونعامة، تملاحت، سيدي سليمان، بني لحسن وبني شعيب.

3/ مركز الدفع ثنية الحد: والذي تأسس في 1979/10/06 ويبعد ب48 كلم من مقر الولاية ويغطي بلدية ثنية الحد، سيدي بوتشنت واليوسفية.

4/ ملحقة بوقايد: وتبعد عن مقر الولاية 64 كلم وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة تيسمسيلت حيث أنشئت عام 1948، وكانت تابعة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لعمال المناجم « casmoine » وتغطي كل من بلدية بوقايد والأزهرية و الأربعاء.

5/ ملحقة خميستي: والتي تأسست في 1988/06/15 وتبعد بحوالي 17 كلم على مقر الولاية وتغطي بلديتي خميستي والعيون.

6/ ملحقة لرجام: تأسست في 1993/03/01 وتبعد بحوالي 32 كلم عن مقر الولاية وتغطي كل من بلدية لرجام، الملعب، سيدي العنثري.

7/ ملحقة برج الأمير عبد القادر: والتي تأسست في 1993/07/03 وتبعد حوالي 83 كلم عن مقر الولاية وتغطي بلدية برج الأمير عبد القادر.

- تعداد مستخدمي الوكالة وفروعها:

الإدارة	الإدارة العامة	العمليات المالية	التحصيل والمنازعات	الأداءات	المراقبة الطبية	النشاط الصحي والاجتماعي	الوقاية	أخرى	المجموع
15	16	06	31	60	19	02	02	16	167

الجدول رقم : 01- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

المطلب الثاني:الخدمات المقدمة للمؤمنين في وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية

تيسمسيلت

هناك مجموعة من الخدمات تقوم وكالة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت بتقديمها لمنتسبيها وهي

كالآتي:

أولاً:التأمين على المرض: حيث توفر الوكالة التعويضات المختلفة المتعلقة بالمرض بمؤمنيها وذويهم وتمثل في

- الأداءات العينية: وتشمل التكلفة بمصاريف المؤمن أو ذوي حقوقه في العلاج الصحي وتغطي النفقات

التالية:

النفقات الطبية، الجراحية، الاستشفائية، الأعمال الطبية، الأجهزة الصيدلانية والأعضاء الاصطناعية، إعادة التأهيل الوظيفي والتأهيل المهني، العلاج والجراحة التجبيرية للأسنان، وجراحة عظام الوجه والفكين، النظارات الطبية، العلاج بالمياه المعدنية وفي مجال النقل الصحي أو كل وسيلة تقتضيها الحالة الصحية.

-الأداءات النقدية: وهو تعويض موجه لتعويض الدخل المفقود، عندما يضطر المؤمن إلى التوقف عن العمل بسبب المرض.

- التأمين على العجز: وهو التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل بنسبة تساوي أو تفوق 50 بالمائة حيث يكون المؤمن لم يبلغ السن القانوني للتقاعد.

- التأمين على الولادة: وفيه تستفيد المؤمنة اجتماعيا من عطلة أمومة مدتها 98 يوما ويتم تسديد التعويضات اليومية بنسبة 100 بالمائة.

- التأمين على الوفاة: وهو رأس مال الوفاة المقدم إلى ذوي حقوق المؤمن اجتماعيا المتوفى.

- التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية: وهو تسديد تعويض الأداءات العينية والنقدية عند الحادث أو المرض المهني الذي يتعرض له المؤمن اجتماعيا.

- المنح العائلية: وتشمل المنح العائلية للأبناء دون سن الرشد و منح التمدرس.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

ثانيا: التأمين على التقاعد والبطالة:

- **التأمين على التقاعد:** ويستفيد من معاشات التقاعد كل من العمال والموظفين وأصحاب المهن الحرة كالمحامين والتجار والأطباء ، وتمثل الحقوق الممنوحة في مجال التقاعد حسب المادة 05 من القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02 يوليو 1993 المتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم والذي جاء فيه على أنه تتمثل الحقوق الممنوحة للتقاعد فيما يلي:

.أولا / معاش مباشر: يمنح على أساس نشاط العمل بالذات ويضاف إليه زيادة عن الزوج المكفول.

- ثانيا/معاش منقول: ويتضمن

- معاش الزوج الباقي على قيد الحياة.

- معاش لليتامى .

- معاش للأصول.

وحسب المادة 06 من ذات القانون فإن استيفاء معاش التقاعد يتضمن شرطين هما:

- بلوغ سن الستين(60) سنة للرجل وإحالة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من سن 55 .

- قضاء 15 سنة من العمل كأقل تقدير.

ويتعين على العامل المستفيد من معاش التقاعد أن يكون قد قام بعمل فعلي يساوي على الأقل نصف المدة المشار إليها أعلا ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي.¹

-**التأمين على البطالة:** يستفيد الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لاإرادية لأسباب اقتصادية من نظام التأمين على البطالة المحدث بالمرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26/05/1994 المتعلق بالتأمين على البطالة، ولقد حدد هذا المرسوم فئة العمال التي يمكن لها أن تستفيد من هذا النظام، كما اشترط توفر مجموعة

¹ - القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 يوليو 1983، المتعلق بالتقاعد والمعدل والمتمم بموجب المادة 03 من الأمر 18/96، المادة 05-06.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

من الأمور لتحويل هذا الأخير من هذا الحق ومن ضمنها أن يكون منخرطاً في الضمان الاجتماعي على الأقل لمدة 03 سنوات.¹

المطلب الثالث: مصالح وفروع وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مصالح وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت .

1) مدير الوكالة: تتمثل مهمته الرئيسية في ضمان السير الحسن لأعمال الوكالة وأداء المهام والتنسيق مع البيئة الخارجية للوكالة.

2) نيابة مديرية الإدارة العامة: تتكون من عدة فروع هي كالتالي

- **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية المعمول بها، وتسيير علاقات العمل بالإضافة إلى دراسة التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة.

- **مصلحة الأجور:** تقوم بإعداد أجور العاملين.

- **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم بمتابعة إنجاز الاستثمارات وضبط حاجات التجهيز بالإضافة إلى شراء الأثاث ومعدات التسيير.

- **مصلحة الأملاك:** وتعمل على جرد وصيانة الأملاك العقارية للوكالة.

3) نيابة مديرية المالية والتحصيل: وتنقسم إلى قسمين

- **قسم المالية:** تقوم بالمحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية وتحضير مشروع ميزانية الصندوق بالإضافة إلى التسيير المالي والمحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.

- **قسم التحصيل:** ويقوم بترقيم أرباب العمل وتحصيل اشتراكاتهم ومراقبتهم من التهرب من التحصيل ويتابع المسائل المتعلقة بالمنازعات.

¹ - المرسوم التشريعي رقم 11/94 المؤرخ في 1994/05/26، المتعلق بالتأمين على البطالة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

- 4) نيابة مديرية المراقبة الطبية: تقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة وتنظم المراقبة الطبية، دراسة ومراقبة طلبات المرضى المؤمنون المتعلقة بالأداءات، بالإضافة إلى تحديد مقاييس العجز والأمراض المهنية.
- 5) نيابة مديرية تسيير مركز الاعلام الآلي: دورها الدراسات المعلوماتية وتتولى إنجاز التطبيقات المعلوماتية وكذا صيانة تجهيزات الاعلام الآلي.
- 6) نيابة مديرية الأداءات: تقوم بتنظيم ومتابعة تسيير الأداءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، وتدفع لحساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي الأداءات في إطار الاتفاقيات وتتكون من عدة فروع
 - مصلحة الاتفاقيات: وتقوم بتسيير الاتفاقيات المبرمة بين الصندوق والشركاء وهم الأطباء والصيادلة، النقل الصحي، صانعي النظارات، مراكز المعالجة بمياه البحر والمحطات المعدنية، ديوان الأعضاء الاصطناعية وبعض العيادات الخاصة.
 - مصلحة بطاقة الشفاء: وتقوم باستلام بطاقة الشفاء ومعالجتها واستقبال البطاقات المنجزة من المراكز مع تفعيلها وتسليمها للمؤمنين.
 - مصلحة التعاقد مع المستشفيات: ويشرف على تقييم الفواتير الشكلية المرسلة من طرف المستشفيات.
 - مصلحة الأخطار الكبرى: تقوم بالتكفل بتسيير معاشات العجز وريوع حوادث العمل و الأمراض المهنية .
 - مصلحة العلاقات الدولية: تتكفل بالمؤمنين الاجتماعيين المستفيدين من التعاقد ، العجز، حوادث العمل وفق الاتفاقيات الثنائية مع الصناديق (فرنسا، بلجيكا، تونس)، وكذلك التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية لذوي حقوق العمال الجزائريون الذين يعملون في هذه الدول.
 - مصلحة الانتساب: وتشرف على انتساب المؤمنين الاجتماعيين.
 - خلية التحويلات: وتقوم بتحويل الملفات بين الوكالات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

- مراكز الدفع: دورها تسيير نفقات الأداءات العينية والتقديمية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تسيير المنح العائلية والدفع من قبل الغير.

بالإضافة إلى مجموعة من المصالح التي تكون تابعة مباشرة لمدير الوكالة وهي:

- خلية الإصغاء: وتعمل على استقبال وتوجيه ومراقبة مستعملي الضمان الاجتماعي بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم وتظلماتهم.

- خلية الوقاية: المشاركة في ترقية عملية الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين وتبليغهم بالتدابير الضرورية لعملية الوقاية من الأخطار المهنية الواجب إتباعها وتطبيقها.

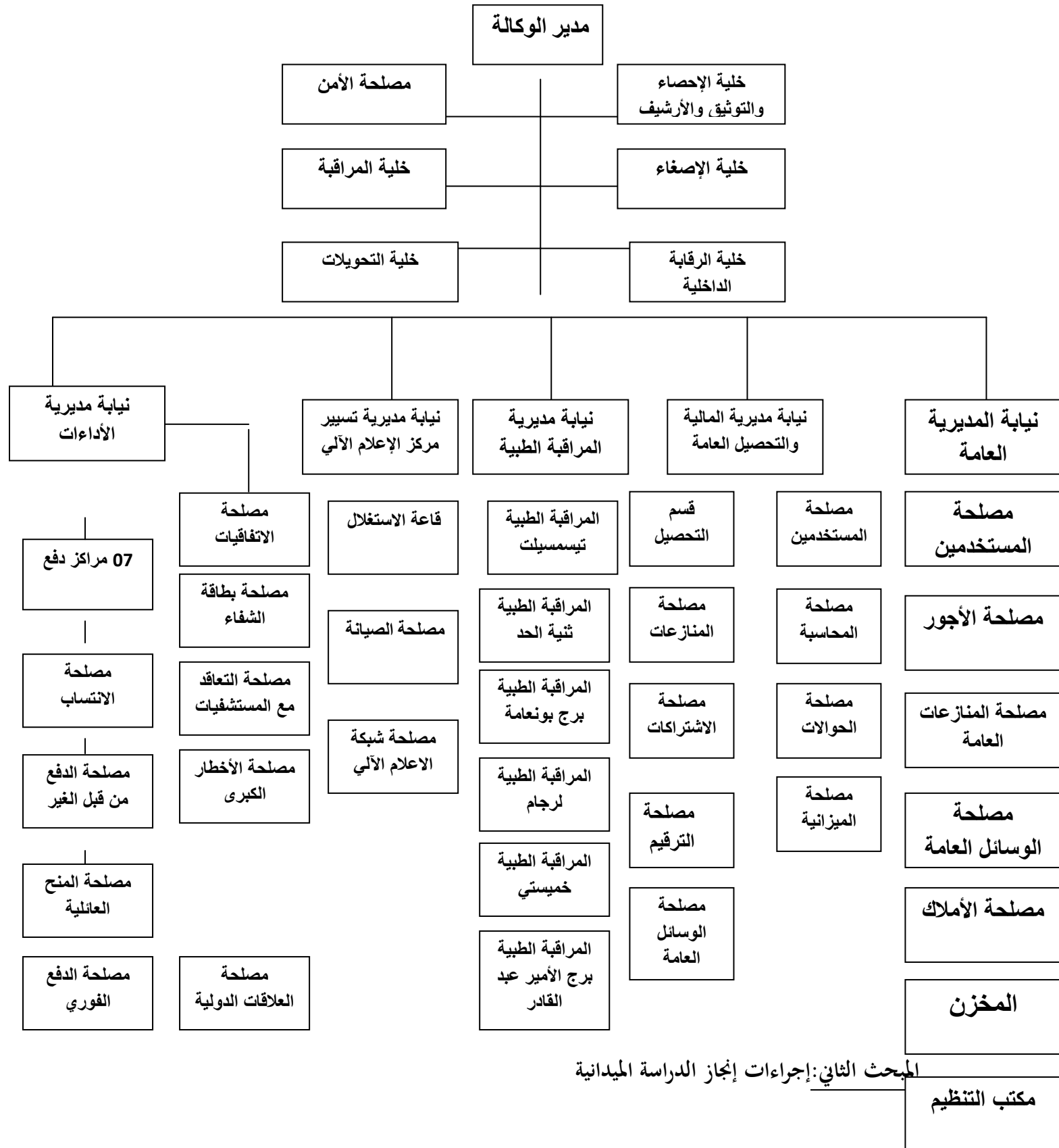
- مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشيف: تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها علميا وحرص على تنفيذ واحترام المعالجة العلمية للأرشيف على المستوى المحلي.

- خلية المراقبة: تقوم بالمراقبة الداخلية لجميع المصالح وإرسال التقارير إلى المدير والمديرية العامة.

- مصلحة الأمن: تقوم بالتكفل بأمن الولاية.

الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم الخطوات والإجراءات التي تم القيام بها من أجل إنجاز الدراسة الميدانية، انطلاقاً من اختيار مجتمع البحث مرور بضبط محاور الاستبيان وصولاً إلى توزيعه على عينة البحث من أجل الإجابة عليه.

المطلب الأول: مجتمع البحث في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع البحث في الدراسة الميدانية الخاصة بعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .

يمثل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات الإشكالية المطروحة، أي أن النتائج التي يتم التوصل إليها سيتم تعميمها عليه.

ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، حيث يقدر عدد العمال في الوكالة بـ 167 عاملاً بمختلف مراتبهم الإدارية وعبر مختلف المصالح والفروع الخاصة بالوكالة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحديد الأدوات التي تم الاعتماد عليها في الحصول على المعلومات التي تخدم البحث.

أولاً: الاستبيان: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر أداة لجمع المعلومات حيث يتضمن مجموعة من المحاور التي يتم الإجابة عليها من طرف المبحوثين وتم إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة وفق الخطوات التالية:

-إعداد الاستبيان: حيث تم صياغة الاستبيان بشكله الأولي من خلال إنجاز مقدمة توضح الهدف منه بالإضافة إلى تحديد محاوره والتي تمثلت في ثلاث محاور رئيسية ، حيث انطوى المحور الأول على المعلومات الشخصية للعينة المبحوثة أما المحور الثاني فتمثل في المتغير الأول للدراسة وهو الصراع التنظيمي في حين أن المحور شمل المتغير الثاني للبحث والمتمثل في الروح المعنوية للمجموعة.

و تم تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال المعادلة التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

طول الفئة = المدى ÷ قيمة الفئة الأعلى

حيث أن المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى (4=1-5)

وحدد طول المجال $4 \div 5 = 0.8$ ومن ثمة أمكن وضع خيارات التي تعبر عن الوزن النسبي لأبعاد القيمة المدركة.

الجدول رقم (02) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

طول الفئة	[- 1.00]	[- 1.80]	[- 2.60]	[- 3.40]	[- 4.20]
الوزن النسبي	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً
]1.80]2.60]3.40]4.20]5.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

- تحكيم الاستبيان: وفي هذه المرحلة تم عرض الاستبيان الأولي على الأستاذ المشرف والذي قام بإسداء مجموعة من الملاحظات والتوضيحات والتعديلات حول محاور الاستبيان.

- مرحلة الانجاز النهائي للاستبيان: وفي هذه المرحلة تم العمل بتوجيهات الأستاذ المشرف حيث تم القيام بالتعديلات المناسبة و أخذ الملاحظات المسداة بعين الاعتبار ليصبح الاستبيان جاهزاً ليوزع على العينة المبحوثة.

- إثبات صدق أداة الدراسة: وتم ذلك عبر قياس صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لكل محور و ذلك للتحقق من مدى صدق الاستبيان ككل، وتم توضيح ذلك كالتالي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

1) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني : الصراع التنظيمي

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للدراسة تم قياس تم حساب معامل الارتباط

لكل فقرة بغرض التحقق من الاتساق الداخلي للمحور ككل

الجدول رقم (03): يوضح معاملات الصدق لكل فقرة من المحور الثاني - الصراع التنظيمي-

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	وجود خلافات في العمل بشكل متكرر	0.612	0.000
02	سبب الصراعات هو الاتكالية وعدم وضوح المهام	0.716	0.000
03	للصراع آثار سلبية	0.826	0.000
04	قد يكون للصراع آثار سلبية أو إيجابية حسب طبيعة الصراع	0.731	0.000
05	يتدخل المدير لحل النزاعات والخلافات في الوكالة	0.812	0.000
06	ينظر القائد إلى الصراع التنظيمي بشكل إيجابي لأنه يؤدي إلى تطوير المنظمة	0.780	0.000
07	يقوم المدير باستغلال الصراع لخدمة أهداف الوكالة	0.821	0.000
08	يتجاهل المدير وجود الصراع ويتجنبه ويميل إلى الاسترضاء	0.579	0.000
09	يستعمل القادة أسلوب الهيمنة واستعمال القوة في السيطرة على النزاعات	0.443	0.001
10	يستخدم القادة إستراتيجية التوفيق والتعاون بين العمال في إدارة الصراعات	0.762	0.000
11	يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع	0.657	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v23

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة ثابت لكل الفقرات عند (0.000)، ما يعني أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية عالية ، أما فيما يخص معامل الارتباط (بيرسون) الذي يوضح العلاقة بين الفقرة والمحور العام فكانت كل القيم أكبر من (0.60)، مما يشير إلى أن كل الفقرات ترتبط ارتباطا قويا بالمحور الخاص بها وهو الصراع التنظيمي مما يدل على صدق المحتوى الإحصائي لكل فقرة وبالتالي صدق الاتساق الداخلي للمحور ككل.

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الصدق لكل فقرة من المحور الثالث - الروح المعنوية للمجموعة-

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يهدف عمال الوكالة لتحقيق أهداف مشتركة	0.726	0.000
02	يتساند عمال الوكالة في أداء مهامهم وفي فترة الأزمات والحالات الاستعجالية	0.686	0.000
03	يلتزم العمال بأداء مهامهم على أكمل وجه	0.843	0.000
04	يفضل عمال الوكالة العمل الجماعي على العمل الفردي	0.854	0.000
05	هناك احترام متبادل بين الزملاء في الوكالة	0.805	0.000
06	يتم حل النزاعات بطرق سليمة داخل الوكالة	0.525	0.000
07	يوجد تعاون وود بين الزملاء في الوكالة	0.594	0.000
08	يشعر العمال بالانتماء لمنظمتهم والولاء لها	0.716	0.000
09	عدم دوران العمل وعدم تسجيل معدل كبير للغياب	0.831	0.000
10	ثبات العمال في مناصبهم - عدم وجود كثرة الاستقالة	0.536	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .v23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن تحليل محور الروح المعنوية للمجموعة وعرض معاملات الارتباط لكل فقرة في هذا المحور كانت نتائجها كالآتي: جميع الفقرات دالة إحصائيا لأنها تحمل مستوى الدلالة (0.000) كما أن

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

معاملات الارتباط قوية إلا فيما يخص بعض الفقرات وهذا ما يؤكد أن هناك ثبات نسبي في اتساق المحور ككل.

ولإثبات صدق أداة الدراسة ككل تم وضع ملخص معالجة الملاحظات والبيانات كما تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ وذلك للقيام بإحصائيات الثبات الداخلي لأداة الدراسة وكانت على النحو التالي :

الجدول رقم (05) يمثل ملخص معالجة البيانات

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclu	0	,0
Total	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .v23

حيث يتبين من خلال هذا الملخص أن عدد الاستجابات الكلي هو 50 استجابة وهم عدد أفراد العينة المبحوثة، كما يوضح أن جميع البيانات صالحة للتحليل ولم يتم استبعاد أي حالة، وهذا ما يعني أن البيانات متناسقة دون وجود قيم مفقودة أو غير صالحة للتحليل.

الجدول رقم (06) يبين إحصائيات الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .v23

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

من خلال الجدول المبين أعلاه يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.857 وهو مؤشر قوي على وجود اتساق داخلي مرتفع جدا بين فقرات الاستبيان، كما أنها دلالة على أن الفقرات 23 المستخدمة في الاستبيان تقيس المتغيرات بشكل جيد، ما يشير إلى مصداقية وثبات أداة الدراسة، مما يجعلها تستعمل بثقة في الدراسة والبحث.

ثانيا: وثائق المنظمة: وتم جمع المعلومات والبيانات الخاصة بهذه الدراسة على غرار الاستبيان بالاستعانة بوثائق الوكالة الخاصة بالتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، حيث تم الاعتماد على السجلات والمصادر الخاصة بها فيما يتعلق بنشأة وتطور الوكالة وكذا أهم الخدمات المقدمة من قبل الوكالة للمؤمنين التابعين لها، بالإضافة إلى أهم المصالح والفروع والهيكل التنظيمي الخاص بها .

ثالثا: الطرق الإحصائية لمعالجة الاستبيان: وفي هذه المرحلة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v-23) statistical package for sciences.

وذلك باستعمال الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha)، لقياس صدق الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات.
- التكرارات والنسب (percent ,frequencies) في وصف البيانات الشخصية بعينة الدراسة وبعض الأسئلة .
- المتوسط الحسابي (mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة مفردات الدراسة فيما يخص الفقرات.
- الانحراف المعياري (standard deviation) وذلك للتعرف على انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي.

المطلب الثالث: العينة المبحوثة في الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى العينة التي تم اختيارها لتمثل مجتمع البحث ككل وهو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وبالتحديد وكالة ولاية تيسمسيلت.

حيث تم تحديد عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية منتظمة حيث تم توزيع الاستبيان على عمال في مراتب ومصالح مختلفة وتمثلت تحديدا في عمال الإدارة المركزية الخاصة بالوكالة، وذلك لتعدد المصالح والمراتب الإدارية فيها، علما أنه تم توزيع 60 استمارة استبيان ليتم استرجاع 50 استمارة، وبالتالي فإن العينة الحقيقية للدراسة الميدانية هي 50 عاملا بالوكالة .

وتم تقسيم العينة وفق المعلومات الشخصية حسب عدة اعتبارات وهي كالآتي:

- 1) عينة الدراسة الميدانية حسب الجنس.
- 2) عينة الدراسة الميدانية حسب السن.
- 3) عينة الدراسة الميدانية حسب الحالة الاجتماعية.
- 4) عينة الدراسة الميدانية حسب الأقدمية في العمل.
- 5) عينة الدراسة الميدانية حسب المؤهل العلمي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تم التطرق في هذا البحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها التي تم استفتاءها من خلال الأداة المعتمد عليها في الدراسة، والمتمثلة في استبيان حول أثر إدارة الصراع التنظيمي على الروح المعنوية للمجموعة لدى عمال وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت .

وللحصول على نتائج دقيقة وصادقة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

المطلب الأول: تحليل نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
تمتدح في هذا المطلب إلى وصف خصائص عينة الدراسة وفق عدة خصائص منها الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل والحالة الاجتماعية.

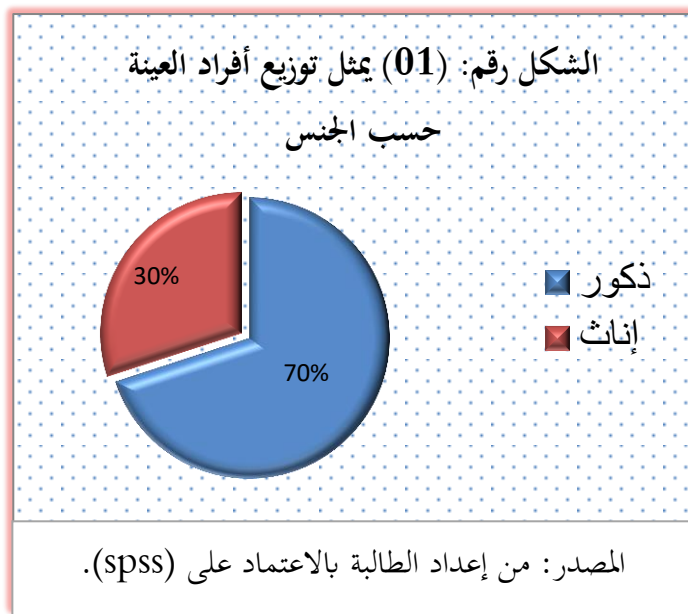
1- الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
70%	35	ذكر
30%	15	أنثى
100%	50	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

ويمكن توضيح البيانات في الجدول أعلاه في الشكل البياني التالي:



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

من خلال الجدول والشكل البياني الموضحين أعلاه، يتبين أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بصفة كبيرة، حيث بلغت نسبة الذكور 70 % أي 35 عاملا في حين أن نسبة الإناث بلغت 30% أي 15 عاملة من أصل 50 عاملا وهم عدد أفراد العينة، وهذا راجع نسبيا إلى طبيعة المنطقة وعاداتها والتي يلاحظ فيها أن الإناث لا تمارس نشاطا خارج المنزل بشكل كبير مقارنة بالذكور، بالإضافة إلى طبيعة العمل المؤدى في الوكالة والذي قد يناسب الذكور أكثر من الإناث.

2- الفئة العمرية:

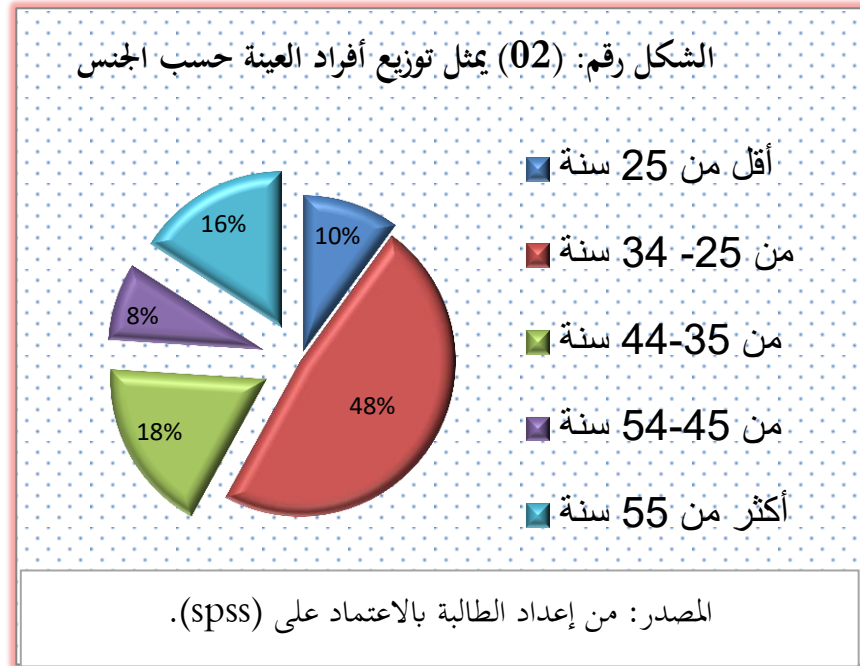
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
10%	05	أقل من 25 سنة
48%	24	من 25 - 34 سنة
18%	09	من 35 - 44 سنة
8%	04	من 45 - 54 سنة
16%	08	أكثر من 55 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

يمكن توضيح البيانات في الجدول أعلاه في الشكل البياني التالي:



يوضح الجدول والشكل البياني السابق الفئة العمرية بالنسبة إلى أفراد عينة البحث حيث يلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة هي من 25-34 سنة حيث قدرت نسبتها ب 48% ، ويمكن تفسير ذلك في أن المنظمة محل الدراسة تحتاج إلى جهود الشباب لما يتمتعون به من حيوية و شغف في العمل تليها الفئة من 44-35 سنة بنسبة 18% ، ثم الفئة الأكثر من 55 سنة بنسبة 16% ، تليها الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 10% ويمكن تفسير هذه النسبة المنخفضة إلى السياسة المنتهجة من طرف الحكومة حيث لازال التجميد في التوظيف يمس الكثير من القطاعات، وفي الأخير كانت الفئة من 45-55 سنة الأقل عددا بنسبة تقدر ب 8%.

03- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

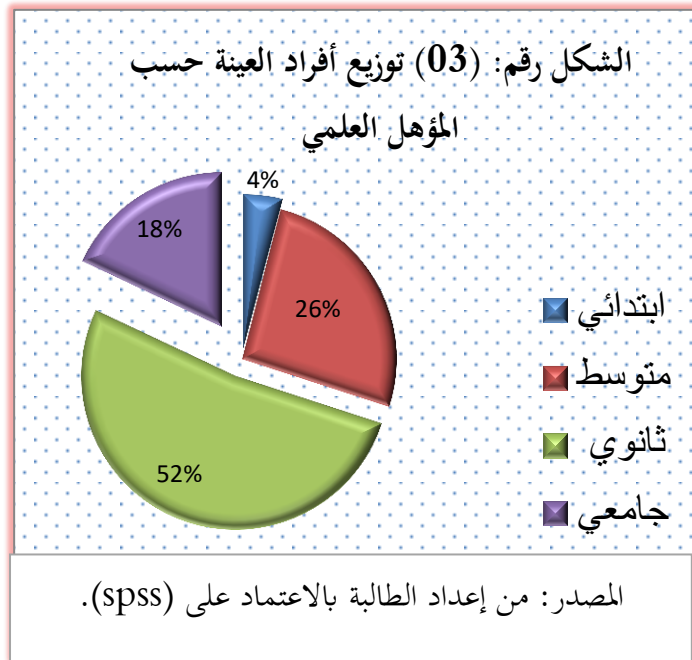
المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
-----------------	---------	----------------

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

4%	02	ابتدائي
26%	13	متوسط
52%	26	ثانوي
18%	09	جامعي
100%	50	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

و يمكن توضيح البيانات الموضحة في الجدول أعلاه في الشكل البياني التالي:



من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح أن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي كان به فروق واضحة، حيث يلاحظ أن مايفوق نصف عدد العينة يملك مستوى تعليمي ثانوي حيث قدرت النسبة بـ 52% بعدد 26 عاملا من أصل 50، ويمكن تفسير ذلك في أن المنظمة تنتهج شروطا تتيح الفرصة في التوظيف للفئات المختلفة، تليها الفئة المتحصلة على مستوى التعليم المتوسط بنسبة 26% ويمكن إيعاز ذلك

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

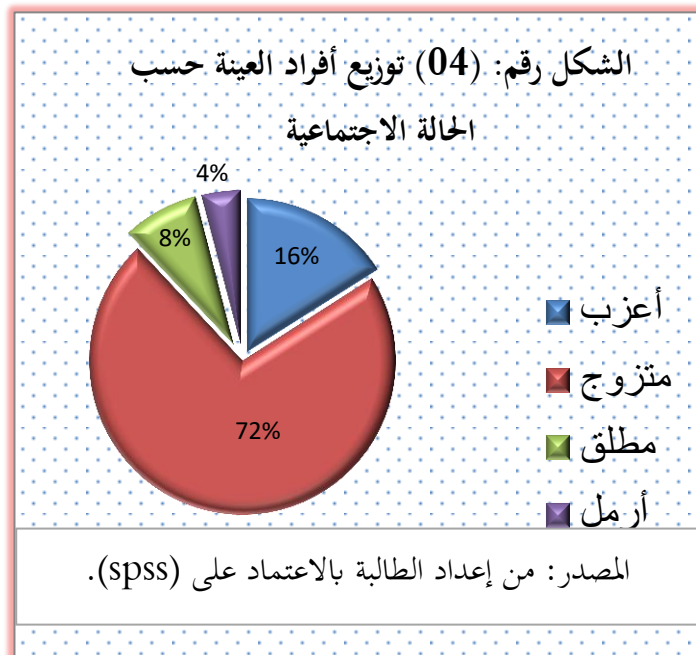
لنفس السبب السابق، تليه الفئة ذات المؤهل العلمي الجامعي بنسبة تقدر ب18% وهي نسبة منخفضة ويمكن تفسيرها من خلال السياسات المنتهجة من طرف الحكومة والتي همشت حاملي الشهادات الجامعية، وفي الأخير تأتي فئة المتحصلين على مستوى ابتدائي وهي فئة ضئيلة جدا بنسبة تقدر ب 4% كون أن الدولة الجزائرية تشجع التعليم وتدعمه وتوفره مجانيا لمواطنيها.

4- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
16%	08	أعزب
72%	36	متزوج
8%	4	مطلق
4%	2	أرمل
100%	50	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss) ويمكن توضيح البيانات في الجدول أعلاه في الشكل البياني التالي:



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

يبين الجدول والشكل البياني أعلاه أن الحالة الاجتماعية الغالبة هي من فئة المتزوجين وذلك بنسبة قدرت ب 72% وهذا راجع إلى الاستقرار المادي والذي يحفز على إنشاء أسرة ، تليها نسبة 16 % للعزاب ويمكن عزوها لفئة الشباب الذي لازال قيد تأسيس نفسه وتحسين أوضاعه، ثم المطلقين بنسبة 08 % وهي نسبة منخفضة حيث أن الاستقرار المادي يؤدي إلى تحسن الأوضاع المعيشية وبالتالي استقرار العلاقات، وكانت أصغر نسبة من فئة الأراامل و قدرت ب 04 % ويفسر ذلك في أن الفئة الغالبة في الوكالة هي فئة الشباب.

5- الأقدمية في العمل:

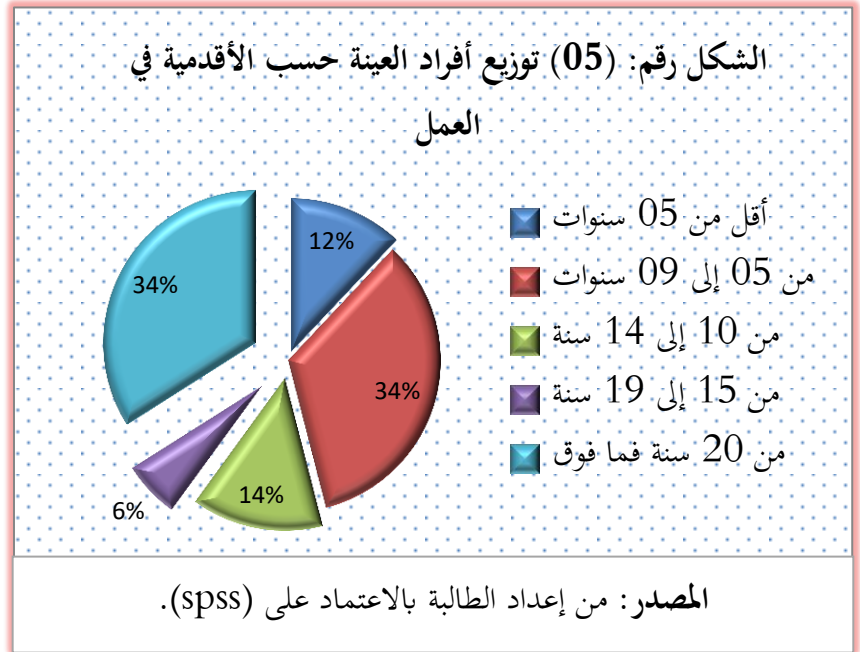
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في العمل
12%	06	أقل من 05 سنوات
34%	17	من 05 إلى 09 سنوات
14%	07	من 10 إلى 14 سنة
06%	03	من 15 إلى 19 سنة
34%	17	من 20 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

ويمكن توضيح البيانات في الجدول أعلاه في الشكل البياني التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-



من خلال الجدول والشكل أعلاه الفئتين من 05-09 سنوات و من 20 سنة فما فوق حسب الأقدمية في العمل كانتا متساويتين بنسبة 34% ويفسر ذلك أن الفئة العمرية الغالبة هي من 25-35 سنة ، و أيضا فئة أكثر من 55 سنة كانت نسبتها متوسطة مقارنة بباقي الفئات، ثم تليهما الفئة من 10-14 سنة بنسبة 14% ، ثم فئة أقل من 05 سنوات بنسبة قدرت ب 12%، في حين أن النسبة الأصغر كانت للفئة من 15-19 سنة وحددت ب 6%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من أجل التحقق من الفرضيات العلمية المطروحة واختبار صحتها وبالتالي نفيها أو إثباتها.

أولا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

من أجل الكشف عن وجود صراع متكرر نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم و غموض الدور في العمل، ولتقييم مدى صحة هذه الفرضية تم صياغة الأسئلة الموضحة أدناه والاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك لتحليل استجابة عينة الدراسة على هذه الأسئلة بتحديد النسبة المئوية لكل إجابة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفيما يلي ما يوضح ذلك.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

الجدول رقم: (12) يوضح استجابة العينة المبحوثة على افتراض وجود خلافات متكررة بسبب الاتكالية وغموض الدور

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
0.88	1.52	2	0	1	16	31	التكرار	وجود خلافات في العمل بشكل متكرر	01
		%4	%0	%2	%32	%62	النسبة%		
0.70	1.48	1	0	0	20	29	التكرار	سبب الصراعات هو الاتكالية وعدم وضوح المهام	02
		%2	%0	%0	%40	%58	النسبة%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v23

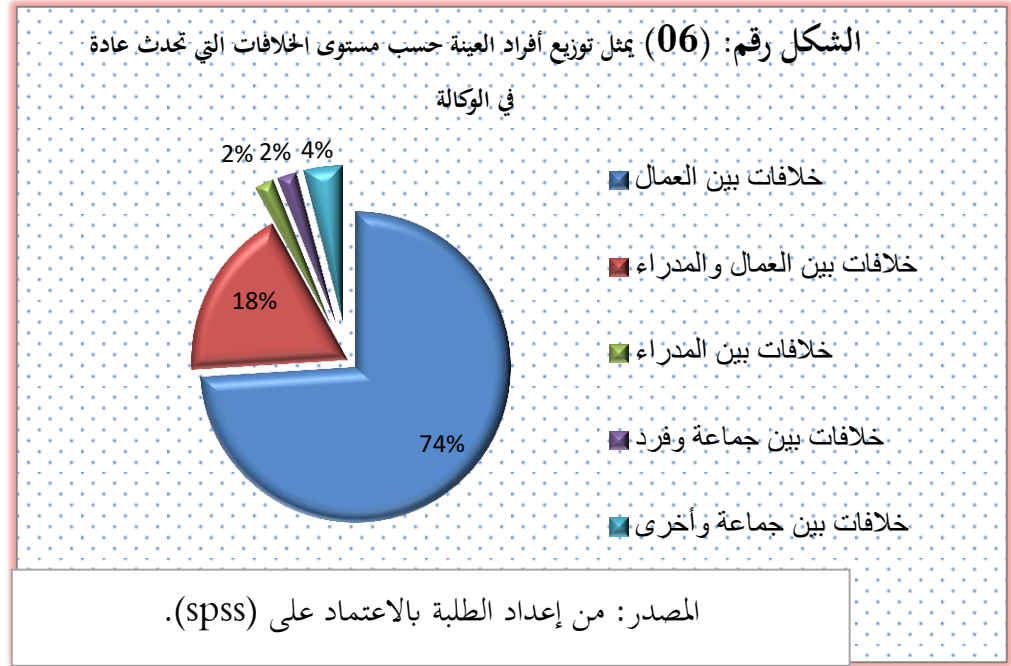
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخلافات التي تحدث عادة في الوكالة.

النسبة	التكرار	مستوى الخلاف
%74	37	خلافات بين العمال
%18	9	خلافات بين العمال والمدراء
%2	1	خلافات بين المدراء
%2	1	خلافات بين جماعة وفرد
%4	2	خلافات بين جماعة وأخرى
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

ويمكن توضيح البيانات في الجدول أعلاه في الشكل البياني التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -



من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن استجابة العينة لافتراض وجود صراع متكرر كانت بنسبة 62% لدرجة موافق و16% لدرجة موافق جدا، أي أن درجة الموافقة على هذا الافتراض كانت كبيرة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.52)، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري قدر ب(0.88)، وهذا ما يثبت الفرضية الأولى في شقها الأول وهي أن الصراع ظاهرة متكررة الحصول، كما يلاحظ أيضا في الجدول أن نسبة درجة موافق بالنسبة لافتراض أن سبب الصراع هو الاتكالية وعدم وضوح المهام قدرت ب58%، وقدرت درجة موافق جدا بنسبة 40% وهذا ما يعني أن درجة الموافقة كانت تقريبا هي المهيمنة وهذا ما يثبت الافتراض الأول في شقه الثاني والذي يقول بأن الصراع يكون نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم وغموض الدور، فتفاعل الأفراد فيما بينهم في المنظمة أمر حتمي، كما أن غموض الدور وعدم تحديد المهام قد يؤدي إلى الاتكالية وبالتالي نشوب صراعات تنظيمية.

كما يوضح الجدول رقم (13) والشكل رقم (06) مستوى الخلاف داخل الوكالة حيث بلغت نسبة مستوى الخلافات بين العمال 74%، وهذا ما يدل على أن مستوى الصراع الشائع في المنظمة يكون بين العمال فيما بينهم، في حين أن نسبة الخلاف بين العمال والمدراء قدرت ب18% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى، كما أن العينة المبحوثة استجابت للسؤال المطروح مما يؤكد وجود الصراع التنظيمي داخل الوكالة وهذا مؤشر على صحة الفرضية الأولى في شقها الأول.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

من خلال التحليل أعلاه يتضح أنه يوجد خلاف متكرر في المنظمة و هو نتيجة الاتكالية وعدم وضوح المهام وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والقائلة بأن الصراع ظاهرة متكررة في المنظمات وهو نتيجة التفاعل المستمر بين الأفراد وغموض الدور.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

من أجل الكشف عن الإستراتيجية الأنسب لإدارة الصراع التنظيمي تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي توضح مجموعة من الاستراتيجيات التي يعتمدها القادة في تسيير الصراع وكانت استجابة العينة المبحوثة كالتالي:

الجدول رقم: (14) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
0.96	1.66	0	4	5	11	30	التكرار	يتجاهل المدير وجود الصراع ويتجنبه ويميل إلى الاسترضاء	01
		%0	%8	%10	%22	%60	النسبة%		
0.94	1.60	1	2	4	12	31	التكرار	يستعمل القادة أسلوب الهيمنة واستعمال القوة في السيطرة على النزاعات	02
		%2	%4	%8	%24	%62	النسبة%		
0.70	1.48	0	1	3	15	31	التكرار	يستخدم القادة إستراتيجية التوفيق والتعاون بين العمال في إدارة الصراعات	03
		%0	%2	%6	%30	%62	النسبة%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن استجابة العينة محل الدراسة كانت بنسب متقاربة في جميع الاستراتيجيات التي تم تحديدها في إدارة الصراع التنظيمي حيث كانت ن الاستجابة للقول بأن القادة يميلون

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

إلى تجنب الصراع والاسترضاء في درجة موافق ب 60% وقدّر المتوسط الحسابي ب (1.66) وهي درجة مقبولة في حين بلغ الانحراف المعياري (0.96)، في حين بلغت نسبة الاستجابة في درجة موافق بالنسبة لاعتبار أن القادة يستعملون إستراتيجية الهيمنة والقوة في إدارة الصراع التنظيمي 62%، أما فيما يخص استعمال إستراتيجية التوفيق والتعاون فكانت نسبة الاستجابة في درجة موافق 62%، أما درجة موافق جدا فبلغت 30% .

يشير الفرق الطفيف بين النسب فيما يخص الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي إلى أن القادة يستخدمون استراتيجيات متنوعة في تسيير الصراع داخل الوكالة، وكانت الإستراتيجية الأعلى نسبيا في الاستخدام هي التوفيق والتعاون، أما الإستراتيجية الأدنى نسبيا هي التجنب والاسترضاء وهذه دلالة على أن القادة يفضلون مواجهة الصراع في بعض الحالات بدلا من تجاهله.

من خلال هذا التحليل يستنتج أن القادة في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت يجمعون بين عدة استراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي و هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي اعتبرت أن القادة يستعملون عدة إستراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي وفقا لطبيعة الصراع والموقف.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

من أجل إثبات أن معدل الاستقالة منخفض لدى وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تم صياغة العبارة التي تقول بأن هناك ثبات للعمال في مناصبهم، ولتحليل نتائج استجابة العينة محل الدراسة على هذا السؤال تم وضع الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

الجدول رقم: (15) الثبات في مناصب عمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
0.88	1.46	1	2	1	11	35	التكرار	ثبات العمال في مناصبهم - عدم وجود كثرة الاستقالة	01
		%2	%4	%2	%22	%70	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه يتبين أن هناك ثبات كبير في المناصب وعدم وجود استقلالات بشكل كبير، حيث بلغت نسبة درجة الموافقة ب92% بين موافق وموافق بشدة، وهذا يدل على أن هناك روح معنوية مرتفعة لدى عمال الوكالة محل الدراسة، حيث يعتبر الثبات في المنصب من أهم مؤشرات ارتفاع روح المجموعة .

من خلال هذا التحليل يستنتج أن الروح المعنوية للمجموعة مرتفعة لدى عمال الوكالة لأن هناك معدل منخفض جدا للاستقالة وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة والتي أقرت بأن هناك ثبات كبير في المناصب والذي يعتبر من أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

ولإثبات أن القادة يهتمون برفع مستوى روح المجموعة تم صياغة السؤال التالي : هل يهتم القادة برفع الروح المعنوية والتحفيز المستمر في العمل ؟ وتم تحليل استجابة العينة على هذا السؤال في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مدى اهتمام القادة برفع الروح المعنوية والتحفيز المستمر في

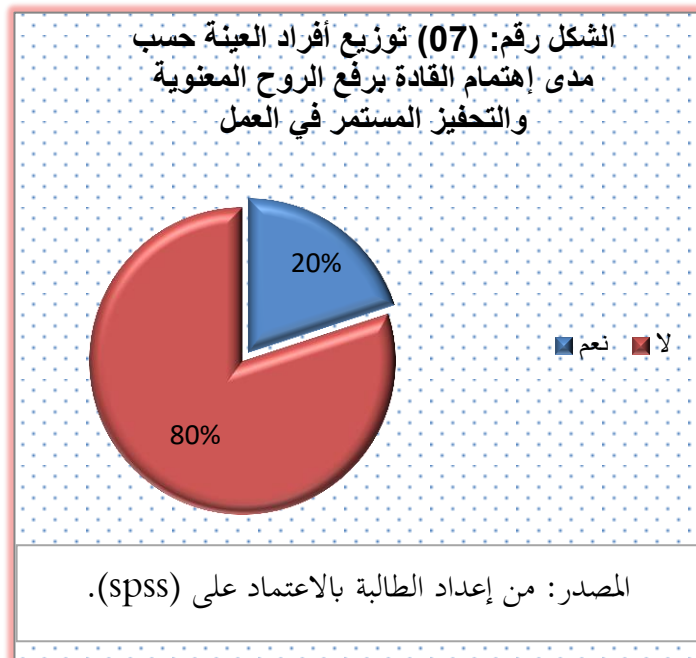
العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام القادة برفع الروح المعنوية للمجموعة والتحفيز
20%	10	نعم
80%	40	لا
100%	50	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

و يمكن توضيح البيانات في الجدول أعلاه في الشكل البياني التالي:



من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (07) يتضح أن نسبة 80% من العينة المبحوثة يقرون أن القادة لا يعملون على رفع الروح المعنوية للمجموعة ولا يقومون بتحفيزهم من أجل تحقيق هذه الأخيرة، وتبعاً لهذه الاستجابة يستنتج أن الروح المعنوية لدى عمال وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت-

تيسمسيلت لا تحض بالاهتمام اللازم من قبل القادة ،حيث أن الفئة التي أقرت أن القادة يقومون بهذه العملية بلغت 20% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة الكلية وهذا ربما يدل على وجود نوع من اللاعدالة في معاملة الأفراد داخل المنظمة وتوزيع المكافآت والحوافز.

من خلال هذا التحليل يستخلص أن قادة المنظمة محل الدراسة لا يولون أهمية كبيرة لرفع الروح المعنوية بالتحفيز في العمل وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تقول بأن القادة يعملون على رفع الروح المعنوية للمجموعة من خلال التحفيز المستمر لمروسيهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حسب متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الصراع التنظيمي والروح المعنوية للمجموعة.

أولا: تحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان- الصراع التنظيمي-:

قصد الإلمام بالمتغير الأول للدراسة والتعرف على جوانب الصراع التنظيمي في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تم صياغة مجموعة من العبارات، وتم تحليل استجابة العينة المدروسة عليها وفق الجداول التالية :

الجدول رقم: (17) يوضح نتائج الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
0.81	1.52	1	1	1	17	30	التكرار	للصراع آثار سلبية	01
		%2	%2	%2	%34	%60	النسبة%		
0.86	1.48	1	2	0	14	33	التكرار	قد يكون للصراع آثار سلبية أو إيجابية حسب طبيعة الصراع	02
		%2	%4	%0	%28	%66	النسبة%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن استجابة العينة المبحوثة حول عبارة للصراع آثار سلبية كانت بالموافقة بنسبة 94% بين موافق وموافق جدا وقد بلغ المتوسط الحسابي (1.52)، وقدرت قيمة الانحراف المعياري ب(0.81) مما يدل على اتفاق عام حول أن الصراع التنظيمي له تبعات سلبية ، أما فيما يخص

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

عبارة للصراع آثار سلبية أو إيجابية فقد كانت نسبة الموافقة متساوية مع النسبة الخاصة بالعبارة الأولى وهذا ما يدل على وعي العينة محل الدراسة بالتبعات الخاصة بالصراع التنظيمي سواء كانت سلبية أو إيجابية إلا أنه وتبعاً للمتوسطات الحسابية فإن عمال الوكالة يرون أن التبعات السلبية للصراع قد تفوق الإيجابية منها.

الجدول رقم: (18) دور القائد في إدارة الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
0.78	1.52	1	0	3	16	30	التكرار	يتدخل المدير لحل النزاعات والخلافات في الوكالة	01
		%2	%0	%6	%32	%60	النسبة%		
1.12	1.72	3	2	2	14	29	التكرار	ينظر القائد إلى الصراع التنظيمي بشكل إيجابي لأنه يؤدي إلى تطوير المنظمة	02
		%6	%4	%4	%28	%58	النسبة%		
1.18	1.84	3	4	1	16	26	التكرار	يقوم المدير باستغلال الصراع لخدمة أهداف الوكالة	03
		%6	%8	%2	%32	%52	النسبة%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

تظهر النتائج الخاصة بالعبارة الأولى في الجدول رقم(18) أن أغلب أفراد العينة يرون أن القائد يتدخل بشكل ملحوظ في حل النزاعات وهذا يدل على الدور الإيجابي والفعال للقائد في إدارة الصراع حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.52) و الانحراف المعياري نسبة (0.78) ، ما يشير إلى التوافق النسبي للآراء بين أفراد العينة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

كما يتضح من خلال النتائج الخاصة بالعبارة الثانية أن هناك اتفاق واسع بين أفراد المنظمة حول الأثر الإيجابي للتعامل البناء مع الصراع التنظيمي وأنه يؤدي إلى تطوير المنظمة فقد بلغت نسبة الموافقة 86% ، ويعكس المتوسط الحسابي المرتفع و الانحراف المعياري المنخفض إجماعا شبه كامل حول الفكرة.

أما فيما يخص العبارة الثالثة فتظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن القائد يستغل الصراعات بشكل استراتيجي لصالح أهداف الوكالة فقد بلغت نسبة الموافقة 84% بين موافق وموافق جدا ، وهذا مؤشر على نضج القيادة في إدارة الصراع بشكل منتج.

إذن ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك نسبة موافقة عالية على العبارات الثلاث مما يدل على أن القادة في الوكالة يمارسون دورا فاعلا و إيجابيا في إدارة الصراعات، حيث تدل المتوسطات الحسابية على وجود رضا من قبل أفراد العينة وثقة في القيادة، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية كانت من متوسطة إلى منخفضة مما يدل على تقارب نسبي في الآراء.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان- الروح المعنوية للمجموعة:-

ولقياس الروح المعنوية للمجموعة داخل الوكالة تم إعداد مجموعة من العبارات التي تحمل مؤشرات لقياس روح المجموعة في المنظمة والتي من خلالها يظهر ارتفاع أو انخفاض هذه الأخيرة ليتم قياس مدى تطابق النتائج النظرية مع النتائج الميدانية على العينة محل الدراسة وتم تحليل نتائج العينة المبحوثة على النحو التالي:

الجدول رقم: (19) يبين تفاعل أفراد العينة مع الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
0.83	1.54	0	2	5	11	32	التكرار	يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع	01
		0%	4%	10%	22%	64%	النسبة %		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

0.98	1.66	1	2	6	11	30	التكرار	يتم حل النزاعات بطرق سلمية داخل الوكالة	02
		%2	%4	%12	%22	%60	النسبة%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن استجابة العينة المبحوثة بالموافقة حددت بـ 86% بين موافق وموافق جدا، حيث وافقوا على أن هناك تجاوبا في العمل بعد حل النزاع ويشير الانحراف المعياري (0.83) والمتوسط الحسابي (1.45) إلى اتفاق متوسط إلى مرتفع حول هذه العبارة.

أما فيما يخص العبارة الثانية فقد بلغت درجة الموافقين عليها نسبة 60% في حين قدرت نسبة درجة موافق وبشدة بـ 22% حيث أن نسبة الموافقين تفوق نسبة غير الموافقين بدرجة كبيرة حيث بلغت الأخيرة 12% مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة يرون أن حل النزاعات تحل بطرق سلمية، مما يدل أن العينة في مستوى اتفاق جيد وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المقدرين بـ (1.66)، (0.98).

وعليه يستنتج أن الأجواء التنظيمية في الوكالة تساعد على حل النزاعات بطريقة سلمية وتشجع على التعاون بعد النزاع أي أن هناك توجه إيجابي بين أفراد العينة في إدارة الصراع.

الجدول رقم: (20) يبين كيفية أداء عمال الوكالة لمهامهم

رقم العبارة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة		
01	يهدف عمال الوكالة لتحقيق أهداف مشتركة	التكرار	37	6	6	1	0	0.78
		النسبة%	%74	%12	%12	%2	%0	
02	يتساند عمال الوكالة في أداء مهامهم خاصة في فترة الأزمات	التكرار	35	11	3	1	0	0.69
		النسبة%	%70	%22	%6	%2	%0	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

		والحالات الاستعجالية							
0.98	1.66	1	1	9	8	31	التكرار	يلتزم العمال بأداء مهامهم على أكمل وجه	03
		%2	%2	%18	%16	%62	النسبة %		
1.11	1.78	2	3	5	12	28	التكرار	يفضل عمال الوكالة العمل الجماعي على العمل الفردي	04
		%4	%6	%10	%24	%56	النسبة %		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن استجابة العينة للعبارة الأولى كانت إيجابية حيث قدرت نسبة الموافقة ب 86% بين موافق وموافق جدا وهذا يدل على أن هناك اتفاق قوي وواضح على أن عمال الوكالة يعملون وفق أهداف محددة مما ينعكس على الفعالية التنظيمية.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن هناك معايير أخلاقية تحكم عمال الوكالة في أداء مهامهم، حيث وافق الأغلبية على فرض أن العمال في المنظمة محل الدراسة يتساندون في أداء مهامهم عموما وفي الحالات الخاصة كمروهم بأزمات وحالات استعجالية تتطلب التكتاف، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 90% أي أن أغلبية أفراد العينة يتفوقون على هذه الجزئية.

كما بلغت نسبة الموافقة على عبارة التزام العمال بأداء مهامهم على أكمل وجه 78% وهي نسبة مرتفعة إلا أن نسبة الفئة المحايدة في هذه العبارة كانت مرتفعة نوعا ما حيث بلغت 18%، وهذا ربما يدل على تفاوت جودة الخدمات المقدمة بين العمال .

كما استجابت العينة للعبارة الرابعة إيجابيا حيث قدرت نسبة الموافقة ب 80% بين موافق وموافق جدا وهذا دليل على أن هناك فعلا ميل إلى العمل الجماعي داخل المنظمة، إلا أن الفئة المحايدة قدرت ب 10% ويمكن أن يعود هذا إلى اختلاف ثقافة العمل الجماعي بين العمال وطبيعة المهام الموكلة إليهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة
في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

وعليه يمكن الاستنتاج أن الأداء العام للعمال في الوكالة يوصف بأنه مهني وموجه نحو أهداف واضحة وأنهم يعملون على أداء مهامهم بوجه حسن، كما أن هناك تكاتف كبير بينهم وقت الأزمات والحالات الخاصة، وأنهم يفضلون العمل الجماعي إلا أنه لا بد من مزيد من التحسينات التنظيمية والتدريب على العمل الجماعي.

الجدول رقم: (21) يبين العلاقات بين العمال وولائهم التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
1.16	1.78	3	2	5	11	29	التكرار	هناك احترام متبادل بين الزملاء في الوكالة	01
		%6	%4	%10	%22	%58	النسبة%		
1.03	1.60	2	1	5	9	33	التكرار	يوجد تعاون وود بين الزملاء في الوكالة	02
		%4	%2	%10	%18	%66	النسبة%		
1.13	1.66	2	3	5	6	34	التكرار	يشعر العمال بالانتماء لمنظمتهم والولاء لها	03
		%4	%6	%10	%12	%68	النسبة%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

من خلال الجدول رقم (21) الموضح أعلاه يستنتج من خلال تحليل بيانات استجابة العينة المبحوثة للعبارة الأولى أن نسبة الموافقة كانت مرتفعة جدا حيث قدرت ب 80%، مما يدل على أن العمال يوافقون على فرض وجود احترام متبادل بين العمال وبالتالي وجود علاقات ذات بعد إيجابي يساهم في تطوير الوكالة.

كما يتضح من خلال تحليل استجابة العينة على العبارة الثانية أن نسبة 84% بين موافق وموافق بشدة أكدت أن هناك تعاون وود بين الزملاء في الوكالة مما يدل على التماسك وروح التعاون بين العمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.60) وهي نسبة جيدة من حيث الدلالة الإحصائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

أما فيما يخص استجابة العينة على العبارة الثالثة في الجدول رقم (20) فكانت بدورها إيجابية حيث أن 80% من العدد الإجمالي للعمال في الوكالة يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة، مما يعكس نجاح القيادة في خلق بيئة تنظيمية صحية.

وعليه يستنتج أن العبارات الثلاث على حد سواء تشير إلى مستوى عال من التوافق والولاء التنظيمي بين العمال، كما أن المتوسطات الحسابية كانت متقاربة حيث تراوحت بين (1.60) و(1.78) مما يدل على ميل العمال نحو الاتفاق، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً مما يدل على تجانس الأفكار بين أفراد العينة.

الجدول رقم: (22) يبين الفعالية والانضباط في أداء العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس	العبارات	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق			
1.32	1.92	4	4	5	8	29	التكرار	عدم دوران العمل وعدم تسجيل معدل كبير للغياب	01
		%8	%8	%10	%16	%58	النسبة%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج SPSS v23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الموافقة على العبارة بلغت 74% من العدد الإجمالي للعينة، مما يدل على أن هناك تأييد كبير على أن عدم دوران العمل وانخفاض معدل الغياب من أهم مؤشرات الانضباط والفعالية والتي تساهم فيها الروح المعنوية المرتفعة للمجموعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.92)، مما يدل على أن غالبية الباحثين يميلون إلى الموافقة، كما قدر الانحراف المعياري ب(1.32)، ما يفسر وجود تباين معتدل في إجابات أفراد العينة .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ولاية تيسمسيلت -

وعليه يمكن الاستنتاج أن هناك انضباط وفعالية كبيرة لدى عمال وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت والتي تعكس مدى ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة داخل المنظمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-

خلاصة واستنتاجات:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية حيث تم من خلالها التعريف بميدان الدراسة من خلال تقديم نبذة عن وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت والخدمات المقدمة من طرفها بالإضافة إلى أهم مصالحها وفروعها، كما تم التطرق لإجراءات إنجاز الدراسة والمتمثلة في تحديد مجتمع البحث والممثل في عمال الوكالة وتحديد وضبط أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان واختيار عينة الدراسة والمتمثلة في عمال الإدارة المركزية للوكالة الولائية، حيث تم توزيع 60 وثيقة استبيان ليتم استرداد 50 وحدة والتي تمثلت في العينة الحقيقية للدراسة.

ومن خلال تحليل البيانات المتحصل عليها تبين أنه يوجد صراع تنظيمي داخل الوكالة لأنه أمر حتمي في جميع المنظمات، كما أن القادة يستعملون استراتيجيات مختلفة لتسيير الصراع التنظيمي وذلك حسب الموقف والصراع، كما أنهم يمارسون دورا فاعلا وإيجابيا في هذه الظاهرة وذلك وفقا لاستجابة العينة الإيجابية والمرتفعة جدا على هذه النقطة.

ومن خلال القياس على مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية في الجانب النظري، يمكن الاستنتاج أن الروح المعنوية لدى عمال وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت مرتفعة وذلك راجع لدور القيادة الإيجابي والفعال في إدارة الصراع حسب وجهة نظر العينة، وعليه يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة طردية بين متغيري الدراسة حيث أنه كلما كانت استراتيجيات وأساليب الصراع التنظيمي التي يستعملها القادة فعالة وإيجابية ساهم ذلك بشكل كبير ومباشر في ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.

الخاتمة

ختاماً يمكن القول أنه من خلال تناول هذه الدراسة التي جاءت لتبحث في العلاقة الرابطة ما بين إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في المنظمات، أنها مكنت من الاطلاع الجيد على الأطر والاتجاهات المنهجية والعلمية المختلفة التي يقوم عليها حقل إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وكذا الأثر الذي يتركه متغير الصراع التنظيمي على مستوى روح المجموعة وأدائها الوظيفي على المنظمات.

وقد تم اختبار النتائج النظرية في دراسة ميدانية لمستخدمي وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.

ومن خلال الإشكالية الرئيسية وكذا الفرضية العامة التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة ، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين لإدارة الصراع التنظيمي دور مهم وفعال في التأثير على الروح المعنوية للمجموعة ، فكلما كانت الأساليب والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي فعالة أثر ذلك بصفة إيجابية و أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة بشكل واضح ومباشر وبصفة كبيرة وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية للبحث.

وعلى ضوء الدراسة الميدانية تم اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة وكانت على النحو التالي :

- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث كانت استجابة العينة كبيرة بالموافقة على وجود صراع متكرر بسبب الإتكالية وغموض الدور.
- تم اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية وإثباتها لأن نسبة استجابة العينة على الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع كانت بالموافقة وكانت متقاربة ما يدل على أن القادة يستعملون أكثر من إستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي حسب نوع الصراع والموقف.
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة و ذلك نظرا لاستجابة العينة بالموافقة بنسبة كبيرة على أن هناك ثبات كبير في المناصب لدى عمال الوكالة ما يدل على ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.
- تم نفي صحة هذه الفرضية الفرعية الرابعة كون أن العينة استجابت سلبيا بدرجة كبيرة على أن القادة يستعملون التحفيز في العمل من أجل رفع الروح المعنوية للمجموعة.

ومن خلال هذه المعطيات تم التوصل إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة حيث أن هناك علاقة طردية بين إدارة الصراع التنظيمي وروح المجموعة، فكلما كانت الأساليب والاستراتيجيات

التي يعتمدها القادة في تسيير الصراع فعالة و إيجابية ارتفعت مظاهر ومؤشرات الروح المعنوية للمجموعة .

وقد تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

-من الجانب النظري: أصبح من الواضح أن تطور المنظمات مرهون بجهود مواردها البشرية، ومن الطبيعي أنه لا بد من التفاعل المستمر بين الأفراد لأداء مهامهم اليومية، وهذا ما يؤدي إلى صراعات وخلافات وجب إدارتها من أجل العمل على رفع الروح المعنوية للمجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية وعلى هذا الأساس تم استنتاج ما يلي :

- الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية ومتكررة في السلوك التنظيمي تحدث نتيجة التعارض في الأهداف والمصالح.
- هناك نوعان رئيسيان من الصراع التنظيمي منها ما هو وظيفي بناء له آثار إيجابية على الفرد والمنظمة ومنها ما هو غير وظيفي يحمل آثارا سلبية على الفرد والمنظمة.
- إدارة الصراع التنظيمي أصبحت من المهام الرئيسية للقادة في المنظمات على غرار المهام التقليدية .
- على القادة الإلمام بأساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من أجل التحكم الجيد فيه والاستفادة من إيجابياته والتقليل من سلبياته.
- الروح المعنوية للمجموعة هو الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الأفراد إلى العمل من أجل المصلحة والأهداف العامة للمنظمة على حساب مصالحهم الشخصية، فهو شعور متعلق بالولاء للمنظمة.
- هناك عدة مقومات لفريق العمل الناجح من أهمها وضوح الأهداف وتسبيق المصلحة العامة والالتزام في أداء المهام والتماسك خاصة وقت الأزمات ووجود عملية اتصالية فعالة على جميع المستويات.
- يعتبر انخفاض معدل الصراع وتوحد المجموعة وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل ووجود تعاون بين أعضاء الفريق من أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للأفراد الناتج عن الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي من قبل القادة.

- فقدان الرغبة في العمل وارتفاع معدل الغياب والتوقف عن العمل ووجود صراعات غير وظيفية وانحصار المردودية لدى الأفراد من أهم مظاهر انخفاض الروح المعنوية للمجموعة والنتائج عن أساليب غير فعالة في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المديرين .
- أما من الجانب التطبيقي: من خلال ما تم ملاحظته في المنظمة محل الدراسة وكذا تحليل البيانات الناتجة عن أداة جمع المعلومات المتمثلة في الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:
- وجود صراع متكرر في الوكالة سببه الرئيسي هو الاتكالية بين العمال وغموض الدور.
- يستخدم القادة استراتيجيات متعددة لإدارة الصراع التنظيمي حسب طبيعة الصراع والموقف.
- يمارس القادة في الوكالة دورا فاعلا و إيجابيا في إدارة الصراع التنظيمي.
- هناك ثبات كبير في المناصب أي انخفاض معدل الاستقالة لعمال الوكالة.
- تحل النزاعات في أغلب الأحيان بطرق سلمية و هناك تشجيع على التعاون وهذا دليل على القيادة الفعالة والإيجابية.
- أداء عمال الوكالة يتصف بالمهنية وهو موجه لخدمة أهداف المنظمة والمصلحة العامة.
- هناك التزام كبير في أداء المهام لدى عمال الوكالة، كما أن الانضباط هو السمة الغالبة لديهم.
- مستوى الولاء التنظيمي والتوافق مرتفع جدا بين عمال الوكالة.
- يتساند عمال الوكالة وقت الأزمات والحالات الاستعجالية ويفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي إلا أنه ليس هناك ثقافة واضحة في ممارسة العمل الجماعي.
- هناك ضعف في استعمال التحفيز من قبل القادة لرفع الروح المعنوية للمجموعة.
- كما قد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث وهي كالتالي:
- على القادة مراجعة تقسيم المهام والأدوار داخل الوكالة لتجنب غموض الدور والاتكالية التي تؤدي إلى نشوب الصراع التنظيمي.

- استخدام التحفيز كوسيلة لرفع الروح المعنوية للمجموعة والتي تنعكس إيجابيا على فعالية المنظمة، وذلك بمراجعة نظام الحوافز والمكافآت داخل الوكالة، واستعمال القادة لأساليب التحفيز المختلفة.
- ضرورة إلمام القادة بالأساليب والاستراتيجيات الفعالة في إدارة الصراع والتحلي بالمهارات القيادية التي تساهم في رفع الروح المعنوية عن طريق الدورات التدريبية لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال .
- تشجيع العمل الجماعي وغرس قيمه في عمال الوكالة من خلال تبني الآليات الحديثة التي تشجع عليه كبناء فرق العمل والتي تساهم بشكل كبير في إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز روح المجموعة لدى العمال.

كما ستفتح هذه الدراسة آفاقا علمية عديدة يمكن من خلالها معالجته ومنها:

- العمل على اقتراح وتصميم برامج تدريبية تساعد القادة في استعمال مهارات إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز روح المجموعة.
- دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تأثير الصراع على الروح المعنوية للمجموعة.
- دراسة حالة لأحد المنظمات الناجحة في إدارة الصراع التنظيمي والتميزة بالروح المعنوية المرتفعة وذلك لتسليط الضوء على أفضل المهارات والممارسات والاستراتيجيات المستخدمة من قبلها في هذا المجال من أجل الاحتذاء بها كنموذج .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1)المصادر:

القوانين والمراسيم:

- 1) القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المادة 49.
- 2) المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992، المتعلق بالفئة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي.
- 3) القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 يوليو 1983، المتعلق بالتقاعد والمعدل والمتمم بموجب المادة 03 من الأمر 18/96، المادة 05-06.4
- 4) المرسوم التشريعي رقم 94/11 المؤرخ في 1994/05/26، المتعلق بالتأمين على البطالة.

القواميس:

- 1) منير بعلبكي، المورد القريب، قاموس إنجليزي عربي ، لبنان 1981.

2)قائمة المراجع باللغة العربية :

الكتب:

- 1) سعيد سلطان مُجد ،السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية،2002.
- 2) الصربي مُجد ،الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي والتحليل على مستوى الجامعات، المكتب الجامعي الحديث،ج.2009،03.
- 3) ماهر أحمد ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية ، الإسكندرية،2003.
- 4) ماهر أحمد ، كيف تسيطر على صراعات العمل ،الدار الجامعية للنشر،ط.1، مص، 2006.
- 5) بوفلجة غياث ،مقدمة في علم النفس التنظيمي،ط.2،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2006.
- 6) الحريري رافدة،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،2008.
- 7) الشماغ خليل مُجد حسن ، خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة، ط.3، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان،2007.
- 8) العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط.5، دار وائل للنشر، 2010.
- 9) مُجد علي ، تاريخ الفكر الاجتماعي، ط.1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 10)الزيات كمال عبد الحميد ، طلعت إبراهيم لظفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط.1، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 11)بتزتر بوتان ، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة:سعيد فرج مُجد، دار المعارف، القاهرة، 2000.

- (12) بوجلال مصطفى ، علم الاجتماع المعاصر بين الاتهامات والنظريات، ط.1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجامعية، الجزائر، 2015.
- (13) إحسان مُجّد الحسن، النظرية الاجتماعية المتقدمة - دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة -، ط.2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (14) المغربي كامل مُجّد ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- (16) خيضر كاظم ، محمود فريجان وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط.1، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.
- (17) التهامي حسين ، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط.01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- (18) القريوتي مُجّد قاسم ، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط.04، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- (19) خضير كاظم ، الفريجات حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، ط.01، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (20) جلدة سامر ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط.01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (21) العظمة ماجدة ، سلوك المنظمة: سلوك الأفراد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص.135.
- (22) الغربي كامل مُجّد ، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس الفرد في الجماعة والتنظيم ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (23) مجدي مُجّد أحمد ، السلوك الاجتماعي ودينامياته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.42.
- (24) طه فرج عبد القادر ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط.09، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (25) الشعال عويد سلطان ، علم النفس الصناعي، ط.01، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، لبنان، 1994.26) مصطفى أحمد سيد ، المدير ومهاراته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، 2005.
- (27) يورك بدس ، ديناميات العمل كفريق، ط.01، مكتبة لبنان، بيروت، 2001.
- (28) لينسيوني باتريك ، العوامل الخمسة لخلق العمل الجماعي، ترجمة: مُجّد عبد الرؤوف العوجي، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط.01، مصر، 2008.
- (29) شحاتة ربيع مُجّد ، أصول علم النفس الصناعي، ط.03، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع ، القاهرة.
- (30) بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية، ط.01، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.

(3) قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

01) robert vecchio , **organizational behavior**,(2 th ed),the dridenpress,inc ,1991.

02) john wargner,hollen beck ,**organizational behavior ,security competitive adventage** ,new jersy,prentice hall international,inc,1998.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

01) أكرور سهام ، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي -دراسة ميدانية:المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 ، 2017-2018.

02) خميس أسماء ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، (جامعة سطيف 2013، 2-2014).

03) قهواجي أمينة ، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة-حالة قسم السيارات الصناعية snvi-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، (جامعة المجدبوقرة، بومرداس ، 2014-2015).

04) علي نور الدين ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، 2008.

05) العتيبي طارق بن موسى ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة نايف الرياض المملكة العربية السعودية).

06) الجعفري راتب ، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، محافظة الخليل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2013).

07) حسن مُجد صلاح نافع ، ديناميات العمل كفريق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008).

- 08) الجريسي مُجد بدر ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2010).
- الدوريات والمجلات:
- 01) زويبي سارة، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته مراحل، آثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ع.7، (ديسمبر 2014).
- 02) سرار عمر ، إدارة الصراع في المنظمة ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، م.10، ع.3، (2019/12/31).
- 03) رشاد أحمد ، مُجد رجب ، مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في معاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، م.14، ج.2، 2020.
- 04) مراد علي أحمد مها ، إيتراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة أسيوط، م.34، ع.11، ج.2، نوفمبر 2018.
- 05) رزيق حنان ، يحيوي مُجد ، الأنماط القيادية ودورها في الحد من القيادة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة-، جامعة يحي فارس المدية، م.06، ع.02، 2018/10/15.
- 06) بن صغير كريمة ، مطبوعة بيداغوجية في مادة دينامية الجماعة والمؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم علم النفس-، جامعة 08 ماي 1945، 2023-2024.
- 07) بلغنامي نجا وسيلة ، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، م.04، ع.01، 2019.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - ولاية تيارت -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية



دراسة ميدانية حول: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في المنظمات

وثيقة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في المنظمات" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم فيما يتضمنه من محاور لاستيفاء البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث .
ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم فإننا نرجوا منكم الإطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية والإجابة على جميع الأسئلة بموضوعية، ونؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها ، ستحظى بالسرية التامة ، كما نحيطكم علما أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم .

إرشادات وتوجيهات:

- الرجاء عدم كتابة الاسم واللقب .
- وضع الإشارة X في الإجابة المناسبة .
- الإجابة على كل محاور هذا الاستبيان.

إشراف الأستاذ: قاسم حاج علي.

إعداد الطالبة: زعتير سعيدة

قائمة المصادر والمراجع

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة من 25-34 سنة من 34-44 سنة من 44-54 سنة من 55 فأكثر

3- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي مستوى آخر

4- الحالة الاجتماعية: أعزب (اء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

5- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات 05-09 سنوات من 10-14 سنة من 15-19 سنة من 20 فما فوق

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق جدا	موافق	العبارات / الملاحظات
					وجود خلافات في العمل بشكل متكرر.
					سبب الصراعات هو الاتكالية وعدم وضوح المهام
					للصراع آثار سلبية .
					قد يكون للصراع آثار سلبية أو إيجابية حسب طبيعة الصراع .
					يتدخل المدير لحل النزاعات والخلافات في الوكالة
					ينظر القائد إلى الصراع التنظيمي بشكل إيجابي لأنه يؤدي إلى تطوير المنظمة .
					يقوم المدير باستغلال الصراع لخدمة أهداف الوكالة.

قائمة المصادر والمراجع

					يتجاهل المدير وجود الصراع ويتجنبه ويميل إلى الاسترضاء
					يستعمل القادة أسلوب الهيمنة واستعمال القوة في السيطرة على النزاعات .
					يستخدم القادة إستراتيجية التوفيق والتعاون بين العمال في إدارة الصراعات .
					يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع.

المحور الثالث: الروح المعنوية للمجموعة

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق جدا	موافق	العبارات / الملاحظات
					يهدف عمال الوكالة لتحقيق أهداف مشتركة.
					يتساند عمال الوكالة في أداء مهامهم وفي فترة الأزمات والحالات الاستعجالية.
					يلتزم العمال بأداء مهامهم على أكمل وجه.
					يفضل عمال الوكالة العمل الجماعي على العمل الفردي.
					هناك احترام متبادل بين الزملاء في الوكالة.
					يتم حل النزاعات بطرق سلمية داخل الوكالة .
					يوجد تعاون وود بين الزملاء في الوكالة.
					يشعر العمال بالانتماء لمنظمتهم والولاء لها.
					عدم دوران العمل وعدم تسجيل معدل كبير للغياب.
					ثبات العمال في مناصبهم -عدم وجود كثرة الاستقالة -.

الأسئلة :

1) ما مستوى الخلافات التي تحدث عادة في الوكالة ؟

خلافات بين المدراء خلافات بين العمال والمدراء خلافات بين جماعة وفرد خلافات بين جماعة وأخرى

نوع آخر:

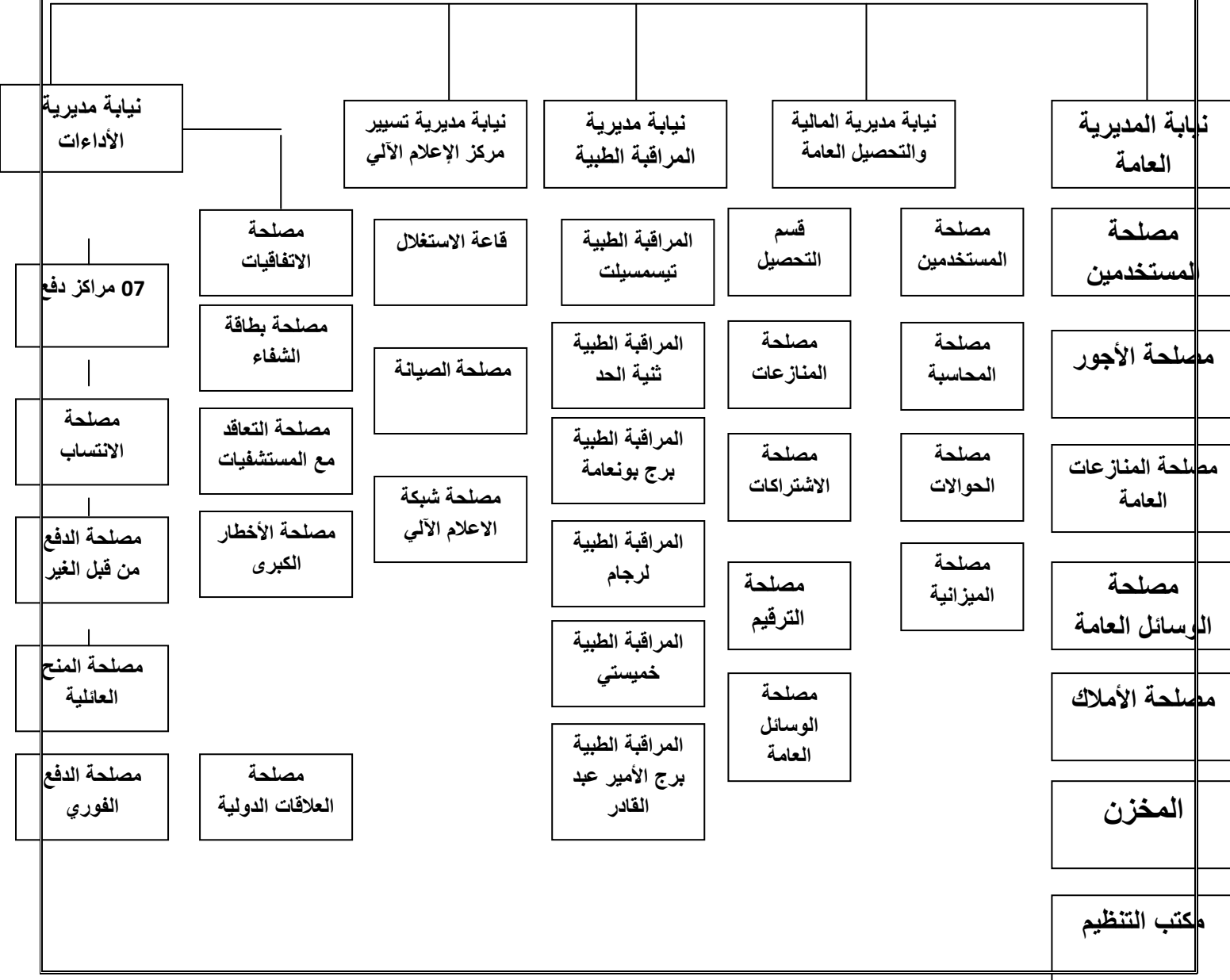
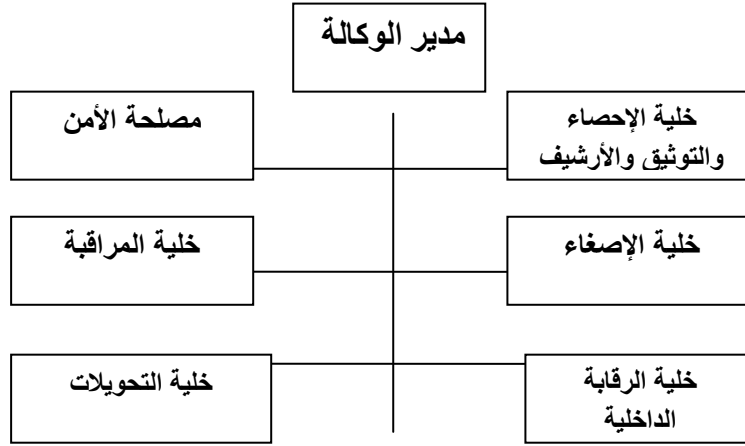
2) هل يهتم القادة برفع الروح المعنوية والتحفيز المستمر في العمل ؟

نعم لا

كيف

الملحق رقم (02):

الهيكل التنظيمي لوكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت:



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول:

1) قائمة الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
39	01/ تعداد مستخدمي الوكالة وفروعها
47	02/ يوضح مقياس ليكرت الخماسي
48	03/ يوضح معاملات الصدق لكل فقرة من المحور الثاني - الصراع التنظيمي -
49	04/ يوضح معاملات الصدق لكل فقرة من المحور الثالث - الروح المعنوية للمجموعة -
50	05/ يمثل ملخص معالجة البيانات
51	06/ يبين إحصائيات الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان
53	07/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
55	08/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية
56	09/ توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
58	10/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية
59	11/ توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل
60	12/ يوضح استجابة العينة المبحوثة على افتراض وجود خلافات متكررة بسبب الاتكالية وغموض الدور
61	13/ توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخلافات التي تحدث عادة في الوكالة.
63	14/ يوضح استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
64	15/ يوضح الثبات في مناصب عمل
65	16/ توزيع أفراد العينة حسب مدى اهتمام القادة برفع الروح المعنوية والتحفيز المستمر في العمل.
67	17/ يوضح نتائج الصراع التنظيمي
68	18/ يوضح دور القائد في إدارة الصراع التنظيمي

قائمة الأشكال والجداول

69	19/ يبين تفاعل أفراد العينة مع الصراع التنظيمي
70	20/ يبين كيفية أداء عمال الوكالة لمهامهم
72	21/ يبين العلاقات بين العمال وولائهم التنظيمي
73	22/ يبين الفعالية والانضباط في أداء العمل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

مقدمة.....	أ-ك.
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للصراع التنظيمي	01.
المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.....	02.
المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....	03-02.
المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي و مستوياته.....	07-03.
المطلب الثالث: مراحل تطور الصراع التنظيمي و آثاره	08-07.
المبحث الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي.....	09.
المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة لظاهرة الصراع.....	11-09.
المطلب الثاني: إسهام المدارس الفكرية في تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي.....	14-12.
المطلب الثالث: النماذج المفسرة للصراع التنظيمي.....	15-14.
الفصل الثاني: أثر إدارة الصراع التنظيمي على تأصيل الروح المعنوية داخل الفريق	
المنظمة.....	18.
المبحث الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي.....	19.
المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي	20-19.
المطلب الثاني: دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.....	23-20.
المطلب الثالث: أساليب و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	25-23.

- المبحث الثاني: ماهية الروح المعنوية للمجموعة.....25
- المطلب الأول: تعريف المجموعة26
- المطلب الثاني: خصائص المجموعة28-27
- المطلب الثالث: مفهوم العمل بالروح المعنوية للفريق.....29-28
- المبحث الثالث: دور إدارة الصراع التنظيمي في التأثير على الروح المعنوية للمجموعة29
- المطلب الأول: مفهوم بناء فريق العمل32-30
- المطلب الثاني: مقومات نجاح تأسيس مجموعة العمل32
- المطلب الثالث: مؤشرات فعالية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على انسجام وفعالية المجموعة.....34-32
- الفصل الثالث: دراسة ميدانية لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ولاية تيسمسيلت-.37
- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة الميدانية.....38
- المطلب الأول : نشأة وتطور وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.39-38
- المطلب الثاني: الخدمات المقدمة للمؤمنين في وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت.....42-40
- المطلب الثالث: مصالح وفروع وكالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت44-42
- المبحث الثاني: إجراءات إنجاز الدراسة46
- المطلب الأول: مجتمع البحث في الدراسة الميدانية.....46

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.....	46-52.
المطلب الثالث: العينة المبحوثة في الدراسة الميدانية.....	52.
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية.....	53.
المطلب الأول: تحليل نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....	53-60.
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات	60-66.
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان حسب متغيرات الدراسة.....	67-74.
الخاتمة.....	77-80.

إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق روح المجموعة في المنظمات

- دراسة ميدانية في وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت -

الملخص:

يعالج موضوع هذه الدراسة إشكالية تتمحور حول مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الروح المعنوية للمجموعة لدى عمال وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تيسمسيلت، حيث أن الصراع التنظيمي ظاهرة تسود جميع المنظمات لأنه أمر طبيعي وحتمي وقد تنجر عنه آثار سلبية أو إيجابية حسب طبيعة إدارته من طرف القادة، وتؤثر هذه الأخيرة على الروح المعنوية للمجموعة فكلما كانت أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فعالة ارتفعت الروح المعنوية للمجموعة.

وتم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي، حيث تم توزيع عينة مكونة من 50 عاملا مختارة بطريقة عشوائية منتظمة، إلى جانب أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

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

- وجود صراعات متكررة سببها الاتكالية وغموض الدور في العمل.
- يعتمد القادة على عدة استراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي .
- هناك ثبات كبير في مناصب العمل مما يدل على ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة لدى عمال الوكالة.
- تؤثر القيادة الفعالة بشكل إيجابي على إدارة الصراع التنظيمي وبالتالي تؤثر بشكل كبير على ارتفاع الروح المعنوية للمجموعة.

**ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGMENT AND ITS
RELATIONSHIP TO ACHIEVING GROUP SPIRIT IN
ORGANIZATIONS – A FIELD STUDY AT THE SOCIAL
INSURANCE AGENCY FOR SALARIED WORKERS OF THE
CITY OF TISSEMSILT –**

ABSTRACT:

THE SUBJECT OF THIS STUDY REVOLVES OROUND THE EXTENT TO WHITCH ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGMENT AFFECTS TEAM SPIRIT AMONG WORKERS AT THE SOCIAL INSURANCE AGENCY FOR SALARIED WORKERS OF THE CITY OF TISSEMSILT .

ORGANIZATIONAL CONFLICT IS A PRIVAILINGPHENOMENON IN ALL ORGANIZATIONS BECAUSE IT IS A SOCIAL MATTER AND MAY HAVE EITHER POSITIVE OR NEGATIVE EFFECTSDENENDING ON ITS NATURE AND HOW IT IS MANAGED BY LEADERS.

THIS AFFECTS THE MORALE OF THE GROUP,ACCORDINGLY CONFLICTMANAGMENT METHODS AND STRATEGIES WERE CONSIDERED A DETERMINING FACTOR IN RAISING THE MORAL OF THE TARGETED GROUP.

RELYING IN THIS STUDYON THE DESCRIPTIVE ANALYTICAL APPROACH,AS THE STUDY TOOL WAS DISTRIBUTED TO A SAMPLE OF 50 WORKER ,SELECTED IN DELIBERATE,OBJECTIVE WAY USING A SPICIFICMETHOD TO OBTAIN THE STUDY DATA AND EXTRAPOLATE THE RESULTS.

AND ITS STUDY IS FINISHED TO A RESULTS WHICH IS:

- THE EXISTENCE OF CONFLICTS INCLUDING INCOMPATIBILITY AND THE PRESENCE OF MULTIPLE ROLES.
- LEADERSHIP RELIES ON STRATIGIC FLEXIBILITY IN MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT.
- THERE IS NOT A HIGH RATE OF RESIGNATION WHICH INDICATES HIGH SPIRIT GROUP AMONG AGENCY’S WORKERS.