

أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف)

Organization Conflict Management Methods in the Algerian Institution (CNAS field study)

زينب طعم الله¹ * ، بولهواش عمر²

¹ جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر) zineb.taa36@gmail.com

² جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر) boulahouich omar@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2019/12/07؛ تاريخ القبول: 2020/11/09؛ تاريخ النشر: 2020/12/30

ملخص: نهدف من خلال مقالنا هذا إلى الوقوف على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، باعتبار أنّ ظاهرة الصراع في انتشار واسع وشكلت صعوبات كثيرة للعديد من المؤسسات، وأدت إلى عرقلة نشاط بعض المؤسسات، خاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية الراهنة والتي تعيشها بلادنا.

لذلك قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الـ CNAS لمعرفة الأساليب التي تتبعها الإدارة لحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بالمؤسسة، من خلال استطلاع رأي 67 موظفا من موظفيها بولاية الطارف.

الكلمات المفتاحية: الصراع، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع

Abstract: In this article, we seek to identify the management of organizational conflicts in Algerian institutions, considering that the phenomenon of conflicts is widespread and that it has posed numerous difficulties for many institutions and has led to obstruction of the activity. Certain institutions, especially in the current social and economic conditions in our country

Therefore, we conducted a field study at the CNAS to determine the methods used by the administration to resolve the organizational conflicts generated, by interviewing 67 of its employees in wilaya of El Tarf.

Keywords: conflict, organizational conflict, conflict management.

I- تمهيد :

يتفاعل الأفراد العاملون في المؤسسات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والقيام بأدوارهم المهنية، غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي، فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية اجتماعية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير والاحترام) وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة، لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك، وتطورت دراساته حسب تغير أشكاله وأنماطه، وحسب تطور أساليب واستراتيجيات إدارته بما يتلائم مع القوانين السارية المفعول.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات تعيش العديد من الصراعات التنظيمية الناتجة عن الظروف الاقتصادية والظروف الاجتماعية والتحولات السياسية التي تمر بها البلاد، والعامل الجزائري هو فرد من أفراد المجتمع يتأثر به وبمتغيراته ويؤثر عليه وعلى مكوناته، وهو يسعى دوماً لتحقيق حاجاته واشباعها، في ظل تعقد ظروف الحياة وتزايد متطلباتها، ومما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومهما كانت القوانين والاجراءات الداخلية فإن الاختلافات والخلافات موجودة، والنزاعات أضحت صورة من صور التفاعل داخل المؤسسة، سواء كانت نزاعات فردية أو جماعية، وتبقى الإدارة هي المسؤولة عن حل وفض الخلافات وحل الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة .

II – أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا هذه الى البحث في موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال البحث عن الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها الإدارة لحل الصراع في حالة وجوده، خاصة في ظل تعدد وتنوع الصراع واختلاف حدته، لذلك فإن أهم أهداف دراستنا تتمثل في:

- الوقوف على حال الصراع في المؤسسة الجزائرية ن خلال دراستنا الميدانية بالمؤسسة الوطنية ال CNAS
- محاولة تحديد الأساليب التي تستخدمها إدارة المؤسسة في حل الصراعات حسب وجهة نظر موظفيها.
- الاحتكاك بالموظفين ومعرفة مدى اطلاعهم على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة التي يعملون بها (ال CNAS).

III – مفاهيم نظرية :

1 مفهوم الصراع التنظيمي: لقد تعددت مفاهيم الصراع المستخدمة من طرف العلماء وبما أننا نهتم بالصراع داخل المؤسسة الخدمائية (المستشفى العمومي) يمكن تعريفه على انه: تعارض في المصالح بين طرفين أو عدة أطراف أين يكمن الحل في استعمال القوة أو المفاوضة.

كما انه يعتبر احد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عند تعارض المصالح ، وهناك من اعتبره أيضا موقفا تنافسيا ينقلب بعد ذلك إلى صراع حيث يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والتفوق عليه(بدوي، دس، ص 79)

في حين اعتبره البعض الآخر انه نزاع الخصم شرطا ضروريا لتوصل إلى الهدف ويظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر. (علي محمد، دس، ص82)

كما انه موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة حيث يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، كما يمكن أن يكون الصراع ذا هدف وظيفي وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي¹.

ويعرف ألان توران الصراع بأنه: علاقة بين شخصين أو أكثر ذات طابع تعارضى يميل الطرفان أو احدهما إلى إحكام سلطته على محيط العلاقات الاجتماعية. (محمود، 2004، ص364)

2 مفهوم إدارة الصراع:

يشمل هذا المفهوم في دراستنا الحالية، كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية، اجتماعية التي تقوم بها الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وتضم مختلف الظواهر السلوكية كالتجنب والتنازل والتعاون والتنافس.... سعيا فيهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة للنقاش.

3 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

إنّ الصراع يمثل أحد حتميات التواجد في المنظمات فان الإدارة يجب أن تقابله كواقع وأن تتعايش معه و أن تحاول استخدام أدوات أكثر فعالية لإدارته، وتحقيق الاستفادة منه.

فهناك استراتيجيات عديدة لمواجهة الصراع وتسويته وهي كالآتي:

أ – **استراتيجية القوة:** أين يلجأ المدير إلى استخدام القوة والنفوذ لإيجاد حل الصراع القائم إلا أن تطبيقها يؤدي إلى ظهور مشكلات، مثل: الضغوط النفسية وعدم إتاحة الفرصة من المواهب الابتكاري.

ب – **استراتيجية التهدة:** وتعتمد على ترك الموضوع محل الصراع ليزول بفعل الزمن دون أن يؤثر على العلاقات بين الأفراد المختلفة، وذلك من خلال التأكيد على إمكانية الوصول إلى حل مقبول من جانب جميع الأطراف. (Alain; 1993;p872)

ج – **استراتيجية التعاون:** يقوم المدير بتدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة وبوضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

د – **استراتيجية التنافس:** يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين حيث يثبت كل فرد منهم للمدير انه قادر على انجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل، مما يستطيعه بقية العاملين في الإدارة.

هـ - استراتيجية التجنب: يلجأ إليها الفرج للمحافظة على التجانس والهدوء السلي للاختلافات الموجودة في مكان العمل، ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط وهنا نلاحظ تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة وهذا يعني إعطاء الموظفين فترة زمنية للتفكير الثوري وإعادة النظر في الأمور.

1- الدراسات السابقة:

3-1- دراسة أحمد سليمان 2000: إدارة الصراع التنظيمي، في منظمات البحث العلمي، بالتطبيق على معاهد البحوث الزراعية، وقد كانت عينة الدراسة 228 مفردة منهم 76 من الإداريين و153 من الفنيين وهدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر، وأسباب الصراع، وطرق العلاج المتبعة للتعامل معه في هذه المنظمات، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

إنّ أكثر أسباب نشوء الصراع هي الاتصالات، ونقل المعلومات، وعدم التوافق مع الأسلوب الإداري، وعدم ملائمة الفرد لاحتياجات الوظيفة، كما إنه يوجد صراع بين الفنيين وبعضهم البعض، ومن أهم أسبابه توازن القوى، والمنافسة على الموارد المحدودة، وتداخل الاختصاصات، كما أن الباحث أثبت أن هناك صراع بين الإداريين والفنيين؛ والسبب في ذلك يرجع إلى التخصص والإجراءات، والخوافز والمكافآت، والمنافسة على الموارد المحدودة.

3-2- دراسة علي غربي 2002 : العلاقات الصناعية لمجتمع المصنع وهي دراسة لمؤسستي سوناكوم بقسنطينة ومؤسسة سامباك بسكيكدة.

تناول الباحث إشكالية العلاقة الموجودة بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات وقلة ارتفاع نسبة الصراع الصناعي وخصوصا الإضراب الصناعي، وكانت الفرضية العامة كالآتي: أن هناك علاقة عكسية بين وضوح ظاهرة الإضراب وبين التطبيق الكامل للتسيير الاشتراكي للمؤسسات.

واعتمدت الدراسة على عدة مناهج: المنهج المقارن، المنهج الوصفي، المنهج الإحصائي مستندا إلى أدوات الدراسة التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان. واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى:

- عجز التسيير الاشتراكي عن التخفيف من حدة الاضطرابات.

- الإدارة في التنظيم الاشتراكي هي المستحوذ الرئيسي على حق اتخاذ القرارات.

- ضعف الاتصال بين الإدارة والعمال على مستوى المؤسسة.

- سياسة الترقية تخضع للمحسوبية والوساطة والقرابة وتدخل العوامل الذاتية كمحددات للترقية.

والخلاصة من كل هذا فإن هذه الدراسة تكشف عن عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدة الإضرابات وبالتالي لا يجسد الديمقراطية الصناعية الفعلية.

كما يلاحظ أن هذه الدراسة على شكل واحد من أشكال الصراع داخل المؤسسة الصناعية وهو الإضراب.

3-3- دراسة ناصر قاسيمي (2005): الصراع التنظيمي وفاعلية النظام الإداري وهي دراسة حالة الجماعات المحلية بالجزائر، تناول الباحث إشكالية تتمثل في : ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري وكيف يؤثر الصراع في فاعلية التسيير وجاءت فرضيات

الدراسة على النحو الآتي: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية لإثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فاعلية التسيير .

- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع .

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستند إلى أدوات منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة واعتمدت الدراسة على عينة تتكون من 203 أفراد وتوصلت الدراسة إلى:

- ينشأ الصراع نتيجة لتكوين جماعات تميز الواحدة عن الأخرى بميزات مثل الانتماء إلى فئة عمرية محددة أو المكان والانتماء الجغرافي لكل عامل.

- عدم أداء المهام في وقتها من مؤشرات الصراع والذي يتخذ البعض للتعبير عن عدم الرضا والتعبير عن الصراع، لذا يتخذ وسيلة من وسائل تعطيل المهام وهو رسالة إلى الطرف الآخر لا يفهمها إلا هو أو القريب من الصراع .

3-4- خرموش مراد 2002: أثر الصراع التنظيمي على الأداء المهني للعمال، وكانت إشكالية الدراسة تتمحور حول مدى تأثير

الصراع التنظيمي على الأداء المهني للعمال في المؤسسة الصناعية الخاصة، وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

• يتخذ الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة أنماط ومظاهر عديدة ومتنوعة.

• تشجع ظروف العمل السائدة في المؤسسة الصناعية الخاصة على أداء مهني جيد.

كما اعتمد الباحث في دراسته على منهجين الأول وصفي والثاني المنهج الإحصائي، واستند في دراسته على أدوات لجمع البيانات منها الملاحظة والاستمارة وقد تم اختيار عينة منتظمة وذلك لأن مجتمع البحث متجانس وتكونت من 215 فردا تضمنت 3 فئات: إطارات، عمال تحكم، عمال إنتاج وتنفيذ.

ومن أهم ما توصلت إليها الدراسة ما يلي:

• أهم أشكال الصراع بين العمال والإدارة داخل المؤسسة الصناعية الخاصة تتمركز بدرجة أولى في الصراع بين العمال والإدارة بينما

يكون الصراع بين العمال بدرجة أقل ثم يليها الصراع فيما بين الإداريين.

• الصراع بين العمال والإدارة يتمحور حول مشاكل تخص علاقة العامل وسير العمل وقد نتج عن هذا أساليب للتعبير عن

الصراعات كإهمال العمل والتغيب والتخريب هذا فيما يخص الأساليب الخفية أما المعلنة تكاد تنعدم خاصة الإضراب.

• تؤثر ظروف العمل بشكل كبير على أداء العامل وهذا ما اتضح في الدراسة كالضوضاء بنسبة كبيرة.

3-5- دراسة حريم حسين 2003: قام حسين حريم بدراسة للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في

المصارف التجارية الأردنية، وتحديد أي من الأساليب الأكثر تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل

(المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، والعمر) واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت دراسته 550 موظفاً، وقد تم

تصميم استبانة تشمل 20 عبارة تغطي أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الخمسة الأكثر شيوعاً: التعاون، المساومة، التهرب،

التنازل، الإجبار، وأشارت نتائج الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الخمسة الآتية بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون،

المساومة، الإجبار، التهرب، التنازل.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة تعزى العوامل المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى للجنس.

2- الإجراءات المنهجية:

4-1 منهج البحث: اعتمدنا في مقالنا هذا على المنهج الوصفي كمنهج مناسب لدراسة وتحليل أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، باستخدامنا لاستمارة لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي مكونة من 41 عبارة، مقسمة على خمسة محاور أساسية، كل محور يمثل أسلوب معين (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل) بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية، ويتم الإجابة على بنودها وفق البدائل الثلاثية (موافق، محايد، غير موافق).

أما عينة الدراسة فتتمثل في عمال وموظفو مؤسسة ال CNAS بولاية الطارف، حيث قمنا بتوزيع 70 استمارة واسترجعنا 67 فقط، وهو حجم عينة الدراسة، وتوزيع الاستمارات كان بطريقة عشوائية بسيطة، وبعد التوزيع قمنا بتفريغ البيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وحساب المعاملات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة.

4-2 خصائص أفراد العينة:

أ- حسب متغير الوظيفة:

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة هم إطارات وهو ما تؤكد نسبة 46.3%، بالمقابل نجد نسبة 30% من أعوان التحكم، فيما نسجل نسبة 24% ن فئة أعوان التنفيذ، وهذا التوزيع يعكس التوزيع العام لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ال CNAS، التي تعتمد في أداء نشاطها على فئة الإطارات على مستوى مختلف المصالح والمديريات باعتبارها مؤسسة خدماتية مالية تعتمد أساسا على المجال الرقمي والملفات والوثائق الصحية للموظفين المنتسبين لها.

ب- حسب متغير المستوى التعليمي:

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة هم من مستوى التعليم الثانوي وهو ما تؤكد نسبة 47.8%، بالمقابل نجد نسبة 43.3% من أعوان خريجي الجامعات، في حين نسجل نسبة 06% من فئة التعليم المتوسط ونسبة ضعيفة جدا من فئة التعليم الابتدائي لا تتعدى 03%، وهذا التوزيع يبين أن عمال وموظفو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ال CNAS الأغلبية القصوى منهم لهم مستوى ثانوي فما فوق وهو ما يتناسب مع المهام والنشاطات والخدمات التي يقدمها الصندوق، وما يحتاجه من أفراد وكفاءات.

3- عرض استجابات أفراد العينة على محاور الاستمارة:

سنحاول عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف عبارات الاستمارة وحسب المحاور انطلاقا من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن خلال المتوسط المرجح للبدائل الثلاثية يمكننا معرفة مستوى كل مؤشر من مؤشرات الاستمارة الخاصة بأنماط إدارة الصراع.

و يتم التمييز بين المستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع) حسب قيمة المتوسط المرجح للبدائل الثلاثية كما هو مبين في الجدول

التالي:

5-1 أسلوب القوة والسيطرة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية المؤشرات توحي بأنّ إدارة المؤسسة تستخدم أساليب السيطرة لحل الصراع بمستوى متوسط فقط، وهو ما تبينه مختلف قيم المتوسط الحسابي لبنود وعبارات هذا المحور، فبالنسبة لمستوى فرض الإدارة للحلول المناسبة فإن قيمة المتوسط الحسابي 2.02 تبين أنّها تفرضها بمستوى متوسط، وذلك باتفاق الموظفين حيث لم نسجل تباين واختلاف في اجاباتهم حسب ما تبينه قيمة الانحراف المعياري 0.81، والتي تؤكد تقارب وجهات نظر موظفي المؤسسة في مستوى فرض الإدارة للحلول في حالة وجود صراع تنظيمي.

ومن جهة أخرى فإنّ إدارة الـ CNAS تقوم بإنهاء الصراع القائم بأوامر صارمة وذلك بمستوى متوسط فقط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 1.97، أي أنّها لا تستخدم هذا الأسلوب بقوة وفي جميع الحالات، لكن هناك ظروف وعوامل تجعل الإدارة تفرض صرامة القانون، وهو نفس الشيء بالنسبة لاتخاذ القرارات الكفيلة بإنهاء الصراع، حيث تبين قيمة المتوسط الحسابي أنّ الإدارة تتخذ قرارات لإنهاء الصراع بمستوى متوسط فقط، وقد تسعى الإدارة للتمسك بتلك القرارات التي تتخذها لحل الصراع، وهذا التمسك كذلك جاء بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13، وبانحراف ضعيف 0.69 ما يعكس تقارب اتجاهات الموظفين وعدم وجود تباين في ذلك.

وحسب النتائج كذلك فإنّ الإدارة تعتمد على السلطة لفظ النزاعات وحل الصراع، ومستوى استعمالها للسلطة متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13، وهو ما يبين أنّ إدارة الصندوق CNAS تستخدم السلطة أحيانا لحل الصراعات القائمة ووضع الحلول المناسبة، بالمقابل فإننا نلاحظ من النتائج أنّ الإدارة تكون حازمة في متابعة القرارات المتخذة ولا تنهون في تنفيذها، ومستوى الحزم مرتفع حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.50، وذلك من أجل ضبط الأمور والحفاظ على الاستقرار الداخلي والسير الحسن للمهام والأنشطة، ومهما كان هذا الصراع وهذه الصرامة والحزم فإنّ الإدارة لا تتجاهل رغبات الموظفين وتسعى لإرضاء الجميع دون المساس بالحقوق والواجبات.

5-2 أسلوب التعاون:

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الـ CNAS تستخدم أساليب التعاون في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ بالصندوق، وتختلف هذه الأساليب من موقف إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التعاون متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تهتم بالتعرف على مختلف رغبات العمال والموظفين من أجل تفادي الصراعات والاختلافات، وخلق جو عمل ملائم ومستقر وخالي من النزاعات، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.92، أي أنّ الإدارة تسعى لمعرفة رغبات ومطالب الموظفين بمستوى متوسط، وفي حالة وجود مشكلات أو اختلافات ونزاعات فإنّ إدارة الصندوق الوطني للتضامن الاجتماعي تقدم مساعدات للآخرين لإيجاد حلول للمشكلات المطروحة ومساعدتهم على تخطي مختلف الصعوبات التي تعيق استقرارهم المهني والوظيفي، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.17، وتعمل كذلك على التقرب من أفرادها ومعرفة مختلف اهتماماتهم وانشغالهم الوظيفية والاجتماعية، تفاديا للصراع والتشنج.

ومن جهة أخرى فإنّ النتائج تبين أنّ الموظفين أفراد عينة الدراسة يرون أنّ إدارتهم تعمل على تقديم حلول جذرية للمشكلات المطروحة والقضاء عليها نهائياً، وعدم ترك أي مؤشر من مؤشرات، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.31، حتى لا تتحول هذه المشكلات وتتطور على نزاع أو صراع، وهي سياسة حكيمة ورشيقة من الإدارة في التعامل مع مؤشرات الصراع، وحل المشكلات التنظيمية في إطارها المشروع، وبما يخدم مصلحة المؤسسة، وهذا الحل للمشكلات لا يكون من طرف الإدارة لوحدها، بل تعمل على توضيح المشكلات وتفسيرها وتقديم المعلومات الكافية للموظفين من أجل المساهمة في وضع الحلول الممكنة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.16، وهو ما يبيّن فعلاً سعي الإدارة إلى مشاركة أفرادها في فهم وقراءة المشكلات قبل البدء في حلها.

كما نسجل من النتائج أنّ الإدارة تفضل استخدام المنطق في السليم في علاج الصراع والقضاء عليه من خلال تحكيم العقل واحترام الآخرين وتحقيق المصلحة العامة على حساب المصالح الفردية، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.31، والتي تعكس حرص الإدارة على تقديم الحلول المنطقية دون إفراط ولا تفريط، كما تبين النتائج كذلك أنّ الإدارة تتقبل مختلف اقتراحات وأفكار الموظفين من أجل حل الصراعات، وتوليها كل الاهتمام حتى يتسنى لها جمع مختلف الاتجاهات والآراء الصالحة والممكنة لحل الصراع وتقديم حلول ناجعة وفعالة، دون الاعتماد على القرارات الارتجالية والأفكار الأحادية مفضلة في ذلك مبدأ التعاون والمشاركة الجماعية في إدارة وحل الصراع.

5-3 أسلوب التسوية:

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الـ CNAS تستخدم أساليب التسوية في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ بالصندوق، وتختلف هذه الأساليب من موقف إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التسوية متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تحاول أن تجد حلاً وسطاً للصراع وذلك بمستوى متوسط، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.26، وهناك توافق بين الموظفين في استجاباتهم حسب ما تبينه قيمة الانحراف المعياري 0.70، التي تبين فعلاً عدم وجود تباين واضح بين الموظفين في نضرتهم إلى محاولة الإدارة إيجاد حلاً وسطاً للصراع.

كما نسجل كذلك عمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة لتجنب احتدام الصراع بينهم وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.23، والتي تعكس فعلاً مدى سعي الإدارة إلى توعية الأطراف المتنازعة وتوضيح أوجه الصراع ونتائجه، ومن جهة أخرى فإنّ الإدارة تلجأ أحياناً إلى أسلوب التفاوض كوسيلة لحل الصراع بين الأطراف وتقريب أوجه الاختلاف، هذا التفاوض المبني على النقاش والحوار الفعال، وتبادل الآراء بين الجميع، وتوحيد الأفكار للوصول إلى حل وتسوية ترضي جميع الأطراف، وحسب قيمة المتوسط الحسابي 2.16 فإنّ أسلوب المفاوضات يستخدم بمستوى متوسط وفي حالات وظروف ملائمة تماشياً مع طبيعة الصراع وأسبابه والأطراف المتصارعة.

كما تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى التغاضي عن العديد من الأمور من أجل إرضاء الجميع وتوفير أجواء ملائمة وظروف توافقية بين جميع الأطراف، خاصة إذا كان هذا التغاضي لا يؤثر سلباً على باقي النشاطات والبنى التنظيمية والوظيفية، وتكون له نتائج إيجابية وفي مصلحة الجميع، كما تعمل الإدارة كذلك على التوفيق بين الأطراف المتنازعة، وتقديم حلول مناسبة وشروط مرضية، والتقليل من الهوة الموجودة بين الأطراف، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.07، كما تلجأ كذلك إلى تحقيق المنافع لمختلف الأطراف المتنازعة، وتوفير المطالب واشباع الحجات والرغبات المطلوبة، تجنباً لاحتدام الصراع واستمراره أو توسعه على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

4-5 أسلوب التجنب:

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الـ CNAS تستخدم أساليب التجنب في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ على مستوياتها، وتختلف هذه الأساليب باختلاف الظروف المحيطة وطبيعة الصراع والأطراف المعنية به، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التجنب متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تحاول عدم إحراج الموظفين والعمال في حل الصراع، من خلال احترام الجميع وعدم الدخول معهم في احتدام أو مناوشات، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 1.88، كما تسعى الإدارة إلى مراعاة رغبات الأطراف المتصارعة أثناء التفاوض دون تمييز بينهم، ودون التخلي عن مطالبهم أو تركها جانبا، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.08، وهذا يبين فعلا مدى حرص الإدارة على تجنب الصراع والابتعاد عن كل ما يدججه.

ومن جهة أخرى فإنّ الإدارة تميل دوما إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع ولا تزي من انتشاره أو امتداده، من أجل ربح الرهان والسيطرة على الأوضاع، وحتى لا تزداد الأوضاع سوءا فإنها تحاول التقليل من وجهات النظر المتعارضة والتقريب بين الأفكار والآراء، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.17، وهو فعلا يبين حرص الإدارة على لم الشمل والتقليل من أسباب التفرقة والتشتت، مع تجنب النقاش مع من يختلفون معها، لأن هذا النقاش قد يتحول إلى اختلاف ونزاع، ويتطور ليصبح صراع متشعب، وعليه فإنه من الضروري عدم الخوض في النقاشات السلبية والتي لا تعود بالفائدة على الأوضاع الراهنة والمستقبلية.

وحسب النتائج دائما فإنّه في بعض الأحيان يخرج الصراع عن السيطرة الأولية ويشتد بين الأطراف المتصارعة، وتزداد الخلافات تطورا، وهو ما يدفع بالإدارة إلى محاولة تخفيف حدة تلك الخلافات عن طريق تجاهلها وعدم إعطائها قيمة مباشرة وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.05، حتى أنّ الإدارة تتجنب مواجهة الصراع بشكل مباشر في أغلب الأحيان ولا تعزز مسبباته أو تؤجج بعض جوانبه، لأن المواجهة المباشرة تفتح العديد من الجبهات والأبواب التي لا تفيد الإدارة في حالة صراع تنظيمي قائم.

ومن جهة أخرى أنّ إدارة الـ CNAS تتجنب الصراع في حالة قدرة المتصارعين على حله بصورة أفضل، معطية الأولوية للأفراد المتصارعة لتقديم حلولهم واقتراحاتهم بشأن الظروف والأسباب التي أدت إلى تنازعهم، وهذا من شأنه أن يقلل من حدة الصراع بين المتصارعين، كما أنّ الإدارة تتجنب الصراع نهائيا في حالة ما إذا كانت لا فائدة منه ولا فائدة من التدخل بين المتصارعين وليس هناك مشكلة كبيرة وأسباب تدفع الإدارة إلى التدخل، ويبقى تجنبه أحسن وأولى من التدخل وإعطائه أهمية فوق العادة، وتضخيم الأمور التي تبقى بسيطة وغير معقدة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الـ CNAS تستخدم أساليب التنازل في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ بالصندوق، وتختلف هذه الأساليب من موقف إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وبصفة عامة فإنّ مستوى استخدامها لأساليب التنازل متوسط حسب ما تبينه قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود والمؤشرات، حيث نلاحظ أنّ الإدارة تتفادى المواقف التي قد تؤدي إلى إثارة الصراع، وذلك بمستوى متوسط حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.01، أي أنّ الإدارة تعتمد على ذلك في ظروف وأوقات معينة، كما أنّ النتائج تبين أنّ الإدارة تضحي برغباتها من أجل رغبات الآخرين لتجنب احتدام الصراع، وذلك بمستوى متوسط كذلك، وهو نفس الشيء نسجله فيما يتعلق بتضييق الإدارة لعلاقات العمل بين الأطراف المتصارعة من أجل إدارة الصراع ووضع حل له.

كما نسجل كذلك من خلال النتائج سعي الإدارة إلى تفادي حدوث التوتر الناجم عن الصراعات التنظيمية وتقديم كل ما هو ضروري لتفادي ذلك، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13، وهذا أسلوب من أساليب التنازل حتى تستطيع التحكم في زمام الأمور وتهدئة الأوضاع، كما تلجأ كذلك إلى السكوت للتقليل من حدة الصراع وعدم لفت الانتباه وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.00، كما نجد في بعض الحالات تترك الإدارة الآخرين لحل النزاع والصراع ولا تتدخل في ذلك، وتحملهم مسؤولية حل المشكل المطروح، وقد تلجأ الإدارة أحيانا إلى التراجع عن بعض القرارات التي تم اتخاذها من قبل من أجل تسيير الصراع وإدارته وعدم انتشاره، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.02، أي أنّ الإدارة تتكيف مع الظروف والأوضاع السائدة من أجل إدارة الصراع والوصول إلى الحلول الناجمة.

4- مستويات أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة:

يقاس مستوى أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة بمعرفة مستوى كل نمط من الانماط الخمسة (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل)، وفي دراستنا في مؤسسة ال CNAS وبتطبيقنا لمقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي تحصلنا على النتائج التالية:

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS تستخدم أساليب مختلفة ومتنوعة لإدارة الصراع وتسييره ووضع الحلول اللازمة لحل المشكلات المطروحة، وهذه الأساليب تختلف طبيعتها ومستواها حسب اختلاف نوع الصراع وحدته وأطرافه، ومن الجدول نلاحظ أنّ الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع هو أسلوب التسوية، حسب ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.15، ثم بعده نجد أسلوب التعاون بنفس قيمة المتوسط الحسابي، لكن من خلال قيمة الانحراف المعياري يتبين لنا أنّ أسلوب التعاون أقل استخداما من التسوية، ومهما كان الاختلاف فإنّ الأسلوبين مناسبين للإدارة الحكيمة والرشيدة في إدارة الصراع وفي كسب أطراف الصراع وإرضائهم دون المرور إلى مراحل متقدمة من الصراع والنزاع، فتسوية النزاع بين الأطراف هو أولى مراحل إدارة الصراع حتى لا يخرج عن النطاق ولا يؤثر سلبا على الأوضاع الداخلية للمؤسسة، كما أنّ التعاون مع الأطراف المتصارعة في وضع الحلول وحل المشكلات وتوفير المطالب ضروري جدا لخلق جو من التفاهم والاتفاق والابتعاد عن الصراع.

كما قد تلجأ الإدارة إلى أسلوب أكثر شدة وحدة في إدارة الصراع وهو استخدام القوة والسلطة لضبط الأوضاع، وتحكيم القوانين الداخلية وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.13، وهي تبين فعلا مدى استخدام إدارة الصندوق للسلطة في إدارة الصراعات الداخلية وتفادي خروج الصراع عن النطاق الداخلي وانتشار حالات الإهمال والتخوف والتسيب التنظيمي.

بالمقابل تستخدم الإدارة أسلوب التجنب كأسلوب ناجح في بعض الحالات وبعض الصراعات، وكذا أسلوب التنازل وهما أسلوبين مهمين ويتطلبان حكمة وخبرة إدارية في التعامل مع الأفراد والجماعات، وتستخدمها إدارة ال CNAS في الوقت والمكان المناسبين لتفادي استمرارية الصراع واحتدامه.

وإذا تأملنا في هذا الشكل فإننا نلاحظ أنّ بوضوح ترتيب الأساليب التي تستخدمها إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS في إدارتها للصراعات التنظيمية التي تنشأ على مستواه، انطلاقا من التعاون مع الموظفين والعمال وإعطاء الفرصة للجميع من أجل المساهمة في اقتراح الحلول وتقديم الأفكار، هذا التعاون مبني على احترام الحقوق والواجبات

IV- الخلاصة:

من خلال ما قمنا به من عرض وتقدي لبيانات ومعارف حول الصراع التنظيمي في المؤسسات بين الافراد والجماعات، وحسب ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بولاية الطارف، وتفاعلنا مع إطاراته وموظفيه، وما قدموه لنا من استجابات على مختلف بنود وحوار الاستمارة فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

1. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بولاية الطارف مثله مثل باقي المؤسسات الوطنية يشهد حالات استقرار وحالات صراع تنظيمي حسب الظروف السائدة هناك.
2. مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال وموظفي مؤسسة ال CNAS متوسط.
3. تعتمد إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS على أساليب متنوعة لإدارة الصراعات التنظيمية القائمة.
4. الأسلوب الأكثر استعمالاً في إدارة الصراع هو أسلوب التعاون وكذا أسلوب التسوية.
5. تستخدم إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS أسلوب القوة والسلطة بمستوى متوسط وفي حالات معينة.
6. تستخدم إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS أساليب التجنب والتنازل بمستوى أقل من الأساليب الأخرى، حسب طبيعة المشكلات والظروف المحيطة بها.

- الإحالات والمراجع :

- احمد، زكي بدوي، د س، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، صفحة 79
- نَجْد، علي نَجْد، السيد، عبد العاصي، د س، قاموس علم الاجتماع، جامعة الإسكندرية، مصر، صفحة 82
- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص364
- Alain T , (1993) Sekio laklador et autre : gestion de ressources humaines , canada , page 872.
- نَجْد العزازي، احمد ابو ادريس، العلاقات العامة المعاصرة، و فعالية الإدارة، مرجع سابق، ص 90

ملاحق

الوظيفة	العدد	النسبة %
إطار	31	46.3
عون تحكم	20	29.9
عون تنفيذ	16	23.9
المجموع	67	%100

الجدول رقم(1): توزيع العينة حسب الوظيفة

ب- حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى	العدد	النسبة %
ابتدائي	02	03
متوسط	04	06
ثانوي	32	47.8
جامعي	29	43.3
المجموع	67	%100

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	المتوسط الحسابي
ضعيف	1.66-01
متوسط	2.33-1.67
مرتفع	03-2.34

الجدول رقم (03): المتوسط المرجح للبدائل الثلاثية

1-5 أسلوب القوة والسيطرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تفرض الإدارة الحلول المناسبة لحل الصراع	2.02	0.81	متوسط
02	تنهي الإدارة الصراع بأوامر صارمة	1.97	0.77	متوسط
3	تنهي الإدارة الصراع بقرارات كفيلة بإنجائه	2.16	0.73	متوسط
04	تتمسك الإدارة بالحلول التي تقدمها	2.13	0.69	متوسط
05	تعتمد الإدارة على السلطة في حل الصراعات	2.19	0.74	متوسط
06	تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات	2.50	0.63	مرتفع
07	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا	1.62	0.63	متوسط

الجدول رقم (04): استجابة أفراد العينة على محور أسلوب القوة والسيطرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
08	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا	1.92	0.68	متوسط
09	تقدم الإدارة مساعدات للآخرين لإيجاد الحلول	2.17	0.71	متوسط
10	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتماماتنا	2.10	0.69	متوسط
11	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	2.31	0.76	متوسط
12	تشجع الإدارة فكرة كلنا في قارب واحد	2.23	0.76	متوسط
13	تشجعنا الإدارة على فهم المشكلات قبل البدء في حلها	2.16	0.75	متوسط
14	تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم في علاج الصراع	2.23	0.60	متوسط
15	تتقبل الإدارة أفكارنا واقتراحاتنا لحل الصراع	2.08	0.66	متوسط

3-5 أسلوب التسوية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	تحاول الإدارة ان تجد حلا وسطا للصراع	2.26	0.70	متوسط
17	تعمل على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	2.23	0.67	متوسط
18	تعمل الإدارة على التفاوض بين الأطراف المتنازعة	2.16	0.73	متوسط
19	تتعامل الإدارة مع الصراع وفق مبدأ خذ وابدل بمجهود أكثر	1.97	0.67	متوسط
20	تغاضى الإدارة عن بعض الأمور لإرضاء الجميع	2.25	0.72	متوسط
21	تعمل الإدارة على التوفيق بين الأطراف لحل الصراع	2.07	0.76	متوسط
22	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع لوضح حد له.	2.08	0.75	متوسط

الجدول رقم (6): استجابة أفراد العينة على محور أسلوب التسوية

4-5 أسلوب التجنب:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	تحاول الإدارة عدم إحراج الآخرين في حل الصراع	1.88	0.72	متوسط
24	تراعي الإدارة رغبات الأطراف المتصارعة أثناء التفاوض	2.08	0.77	متوسط
25	تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراع	2.00	0.77	متوسط
26	تميل الإدارة الى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع	2.19	0.76	متوسط
27	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المتعارضة	2.17	0.73	متوسط
28	تتجنب الإدارة النقاش مع من يختلفون معها	2.00	0.73	متوسط
29	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	2.05	0.79	متوسط

30	تتجنب الإدارة مواجهة الصراع بشكل مباشر	2.00	0.75	متوسط
31	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	1.80	0.63	متوسط
32	تتجنب الإدارة الصراع في حالة قدرة المتصارعين على حله بصورة أفضل	2.00	0.62	متوسط
33	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون الاستفادة منه ضعيفة	2.01	0.72	متوسط
34	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضعيفة	1.98	0.76	متوسط

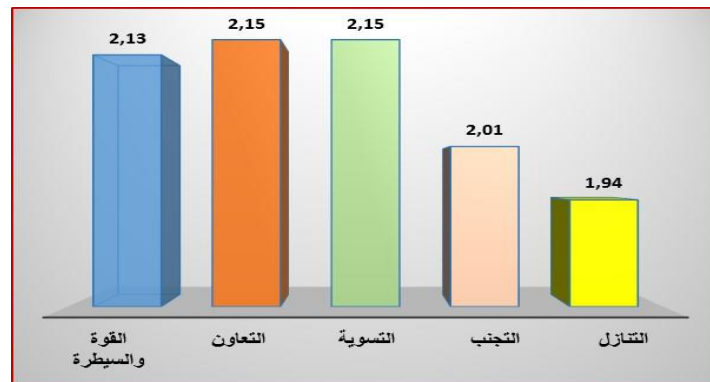
الجدول رقم (7): استجابة أفراد العينة على محور أسلوب التجنب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
35	تتفادى الإدارة مواقف قد تؤدي الى إثارة الصراع	2.01	0.72	متوسط
36	تضحي الإدارة برغباتها من أجل رغبات الآخرين	1.74	0.63	متوسط
37	تجعل الإدارة علاقات العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود	1.79	0.68	متوسط
38	تحاول الإدارة ان تعمل كل ما هو ضروري لتفادي حدوث التوتر	2.13	0.75	متوسط
39	تتخذ الإدارة موقف السكوت الذي لا يزيد من حدة الخلاف	2.00	0.69	متوسط
40	هناك أوقات تترك الإدارة الآخرين تحمل مسؤوليات حل المشكلة	1.88	0.66	متوسط
41	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تمّ اتخاذها.	2.02	0.77	متوسط

الجدول رقم (8): استجابة أفراد العينة على محور أسلوب التنازل

الأساليب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
القوة والسيطرة	2.13	0.41	03
التعاون	2.15	0.54	02
التسوية	2.15	0.51	01
التجنب	2.01	0.49	04
التنازل	1.94	0.45	05
إدارة الصراع التنظيمي	2.08	0.30	

والشكل التالي يبين ترتيب أساليب إدارة الصراع بالصندوق الوطني الـ CNAS:



المصدر: من اعداد الباحثين