



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



# الوظائف الحيوية للصراع ودورها في تحقيق التكامل في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة UPAC إلكترونيك

ببرج بوعريرج

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

\* تحت إشراف الأستاذ:

\* عزوز عبد الناصر

\* إعداد الطالبة:

\* بلقمري ناهد

السنة الجامعية: 2013/2012

## الجدول

رقم	الجدول	فحة
01	بنة حسب الجنس	6٤
02	بي منصب يناسب قدرات ومؤهلات امل	6٤
03	يع راد مستوى التعليمي	6٤
04	مال بالإدارة	6٤
0٤	الترقية	6٤
0٤	على الترقية	6٤
0٤	تدير بسبب الترقية	6٤
0٤	ها المشرف مع العمال	6٤
0٤	على استقرار العامل	7٠
1٠	طبيعة الرقابة المفروضة	71
11	العمال والصراع مع المشرف	72
12	براع وطريقة حله من طرف الإدارة	7٤
13	تري وعلاقته بالتكامل فيما بينهم	7٤
14	معلومات حول القرارات الصادرة	7٤
1٤	بيعة العلاقة بين العاملين	8٠
1٤	ع وطريقة حله	82
1٤	اقفهم من تعليمات المشرف	8٤
1٤	ة وإخضاع العمال للتدريب	8٤
1٤	رق التي تستخدمها في حل الصراع	8٤
2٠	تهم و وجود التكامل بينهم	91
21	نوع العمل الذي يفضلونه	9٣
22	اجراءات المتخذة لحل الصراع	9٤
23	مشاركة في اتخاذ القرار	9٤
24	ة العمال في اتخاذ القرار	9٤

الأشكال:

رقم	الشكل	فحة
01	نموذج بليك و موتون	4٤
02	والعلاقة بينها وبين التوزيع والتكامل	4٤

## لمة:

تبرير سسة مقناعي نمل ، دتقوي بوده ، خلال دتعدني .افه تي بسم  
باده و لغاته، ما أنبا ن به فعاليتها، و أن الم بات ، مجموعة  
يمه وأساليب التفاعل فيه وهو ما يؤثر على الأفراد  
ب اتجاهاتهم وميولهم واستعداداتهم حدث صراع.

وع الذي يحض مية برة باحثين تخصصات من .ارة  
علم الاجتماع الاجتماع التنظيم والعمل كونه من الظواهر المرتبطة  
بالبناء التنظيمي وتؤثر عليه سلبا أو إيجابا، صراع تب ورا امامي لى سلوك داء  
لين، ينشأ بناملين، و نسام .ارات .ة المخدق .ة للمنظمة، بعود ل بين  
وودية لحدوثه.

ن راع  
راع ( لبية)  
عل عنها أفكار جديدة وحركية، ما ، بنا لى راء لبحث  
بهدف إلى بض تحقيق التكامل، نظرا لكون الدراسات

ود اطلعنا على التراث النظري الموجود حول هذا

ضوع.

اسة إلى قسمين، نظري خر اني ، فقد تطرقنا فيه  
م للدراسة وقد تضمن ، أهداف وأسباب اختيار  
لدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع.

ن النظرية التي تناولت هذا الموضوع بداية من  
يفيقي ونظرية الإدارة العلمية وصولا إلى نظرية

الإنسانية.

الصراع، ومختلف أشكاله ومراحلها، والآليات  
نون الفصل الرابع حول التكامل في محاولة للإلمام

لنظري، العوامل المؤثرة في التكامل، ميكانيزمات

طه، أدواته، وأِشْرآته.

يف بالمؤسسة موضوع الدراسة، وعرض وتحليل

ومناقشتها على ضوء فروض الدراسة وفي ظل

، لها، لنصل إلى نتائج عامة للدراسة.

1- موضوع:

- من مية ذا . فيما يحمله بن ليات باعية اخلة دي ي ت تباة هتمامها رف لى باب قيقة و قعية با معتبر دى ات نيير يمي، يء ني للب بدهاو سيفها بن جل هم اقع ليمي مائه ننتلفة.
- قيق التكامل في المؤسسة وذلك لما له من أهمية ما فالصراع يعد ظاهرة حتمية تواجه الفرد لأنها للأفراد وأن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من تحقيقها من خلال تحقيق أهداف التنظيم وقد ، بين الأهداف، أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ت يمكن أن تسبب بعض الصراعات فيما بينها يمي لكن وبالإمكان التكيف معها وذلك بإدارته الجوانب السلبية فقط فقد يؤدي إلى تحقيق أهداف
- هداف العاملين بها

2- ار الموضوع:

نعنا للقيام بهذه الدراسة من بينها:

- مية ذا نوع، و نا إلى ا رف لى باب قيقة اقعق ه.
- لة اسات دائية لا يما ماعية الصراع من جانبها الايجابي.
- الصراع بالنسبة لها مرض لا بد من إيجاد حلاله.
- ضافة قيمة في هذا المجال.
- عد نوع براع بن اضيع امة ي بلم نماع ظيم و مل، ما ظاهرة التير ثير بن ناش و بدل ي تلف العلمية.

3- موضوع :

ي النقاط التالية :

- المؤسسة الصناعية الجزائرية
- الجة نوع اع في سسة اثرية ناوله نيم اهمة مية ي ذا بدان.
- مل لى نف لاقة بن ع والتكامل وأثر لك ي قيق اف ظمة.

- بالديناميكية، ذلك لأنه يتصل مباشرة بالفرد الذي  
ير والتجديد.

- اولة رف لى اع اعات و نوبات تي اجه امل ي الصناعية  
اثرية يحقق الاستقرار و اسك بن اعات.

4 - كالية:

دارة منظمة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات  
ا بهذه الأنماط المختلفة من العلاقات التي تنشأ بين  
داخل التنظيم،  
تأثرة بهذه العلاقات فقط لأنها لم تعد  
مع نفسه بعيداً عن التأثيرات المحيطة به ، ذلك بعيدة  
لأفراد أو الأنظمة الإدارية التي تعمل في ظلها، هناك  
ارس نفس النشاط أو نشاطاً مماثلاً له، ن فرعي يدخل  
يفرز تأثيرات مختلفة على أدائها وبشكل مستمر

ظلمات بعضهم مع بعض بصفة دائمة لتحقيق  
دي إلى اتفاقهم في بعض المواقف وتعارضهم في  
ن ومصالح كل طرف من الأطراف بشكل متزامن  
عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يحاول  
ما يقع ضمن دائرة اهتماماته، لحة إلى نشوء علاقة  
بين أطراف الصراع.

صراعات أو  
لشائعة في بيئة العمل، حيث تعتبر  
حادة بين الموظفين من مظاهر بيئة العمل نظرا  
لبشر والخلافات الموجودة على جميع المستويات  
لجهات الإشرافية و الرقابية ووصولاً إلى مجلس  
المنظمة،  
والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.  
يها،





وسيمون: " حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ قرار صعوبة في اختيار البديل الأفضل".<sup>1</sup>

حول الصراع كظاهرة سلبية لكن الاختلاف فيما هم

اع بجوانب مختلفة إذ أن رت و دنك المصالح الشخصية.  
ا مون نقد ا الموضوع على ناذ القرار.

ن يرى أنه: أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها يعيق تحقيق أهدافه، يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف، ك معين، قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات برار الصراع.<sup>2</sup>

كوزر: القوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يد خصومهم أو القضاء عليهم.

التنظيمي: منافسة بين الأفراد أو الجماعات أو ات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في ة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية.<sup>3</sup>

هم للصراع من الجانب السلبي، إذ أن الأطراف أهدافها الشخصية بشكل كبير.

إجرائيا على انه:

لضغط من جانب فرد أو مجموعة أو منظمة على أهداف والمصالح بينهم وقد يؤدي إلى إحداث تغيير

أو سلبي

<sup>1</sup> - خيضر كاضم حمود: المنظمة ط1 توزيع، عمان، الأردن، 200 ص 29،

29

<sup>2</sup> - م القريوتي: لمة والتنظيم ط3 توزيع، عمان، الأردن، 200 ص 35.

<sup>3</sup> - سنة أمد: في إدارة الأعمال ط1 التوزيع، الجزائر، 200، 94

6-2- هوم نلاف:

التطابق سواء في الشكل أو في المضمون، وهو ما  
أ، فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يعبر

ي نشوئها واستمرارها<sup>1</sup>.

نلاف نبره نض ورة بن نور فس، تي نون و شأ ورة وية و  
نية، و الك عمل نظيم مول ه، و ن د عمل نلاف ي حد راع، راء عن كانه و  
سلحة اصة.

هنا فإ في الحدة، فالخلاف هو مرحلة من مراحل  
ن نقطة البداية له.

6-3- هوم زاع:

تبر اعا بنيا نل لاف وم بن امل بن هة و احب مل بن هة رى ناء  
علاقة مل و لال. هما زام بن امات حددة ي مقد و برق و دم ناله  
ص رني و يمي ما بب ررا رف أخر. با قائما بين عامل أجير  
ن، كما قد يكون هذا النزاع جماعيا، بيه نقات نماعية و  
هنية ي لاقة مل تي م جد وية ها بن امل بن هة و نخدم بن هة رى.

راع ون بيه دم هم نقات مل تي وم ضاها امل جبر ناء مل ساب  
خر ابل نرة يث ضع ي اء ذه همة ي ارة و جيه راف احب عمل، و هو  
نق نوق بب عاتها بن رف نخدم ما زم ليه يام جبات تي زم ها اء  
نخدم<sup>2</sup>.

ل والقوانين واللوائح في العقود المبرمة بين الأجير  
صراع أو مراحلها، هذا الأخير يجمع بين العديد من  
ة وقد تكون أسبابه خارجية.

<sup>1</sup> - كسنة أمحمد: المرجع نفسه، ص 100.

<sup>2</sup> - بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية  
وتسيير الموارد البشرية، إشراف الدكتور بشاينية سعد، قسنطينة، 2006-2007، ص 17

4-6 - التكامل:

الوظائف الحيوية والنفسية والاجتماعية في سبيل  
ان ضد هذا الكل فردا أو جماعة. نمل الاجتماعي رار  
اعل بين أعضاء الجماعة الواحدة.<sup>1</sup>

على أنه:

عة واحدة، وفي نفس الوقت الذي تزول فيه كل  
رتطمس صور التوحد بالجماعات المنفصلة. التكامل  
في العام، ولكنها انفصلت أساسا بسبب تعدد ولاء  
سائها.<sup>2</sup>

تعريف لاجتماعي:

أنه ،  
اجتماعي و  
ستمرا، مكونة النسق الاجتماعي الذي بدوره  
اجتماعي وهو الآخر يرتبط بقيمة الأنظمة ليشكل  
ن الأخرى.<sup>3</sup>

تعريف كامل رائيا:

أنه ،  
وحدات والجماعات من خلال التفاعل الذي  
سامن بين الأجزاء المكونة للكل، وذلك بتوفير  
البشرية المساعدة على تحقيق داف من قبل التنظيم  
وفعالية.

7 - تي تناولت الموضوع:

تراكمي، وكل باحث ون اجة ماى ضية لبة و اس نين  
للق نه ي نه، هذه ضية رف سم " اسات ابقة" ا، قام ها نثين فهو

<sup>1</sup> - محمد النويه محمد علي: مقياس التفاعل الاجتماعي لدى طلاب الجامعة الموهوبين، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص25.

<sup>2</sup> - طف غيث: لم الاجتماع، جامعية، مصر 1995 ص 25.

<sup>3</sup> - عامر مصباح: علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط1، دار الأمة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 127.



صال ماعدى نب ور زيل نبي وم ه نابة بارها نيل رات صال هذا  
اعد لى اكم امل نوية جبر اعات لتي ان مكان نبيها.  
تمرار راع صالح لى توى سسة ناعية نح بن رض ائم بن  
ارة ماعة راطية لك تق رسة راف قابة، و بن لبية مال بن رلون  
لاك ض طات، لى توى سستين من راء تقات اسية ناع ميات ي  
ملات بن رف زيين تواذهم لى لى ليات رافية و نابية تمت اعد  
قراطية ثر، داد سبير نراكي سسات قرا، كلت لك ضية بيدة بوث  
اعات بن مال و اارة و نى لا كن ملها عن براع ول لطة و نوذ..  
❖ اسة لى ننز:

نت ول " ناء ليمي و ناته"، نى اسة انية صنع جار رى حث  
استه لى ملة بن يرات بن نها اعات نمل" صل لى: ن اك اعات فية  
نؤي براع و راع و بت اة وسط مال، أمر نى دي لى قسام خل نات  
بالية بوث بوه العمالي. نياز نابة لى بات ندة و ليها عن ندف و نهم  
نوطها لى بحت بها فق نبات ذه هات. أن نات ناء ليمي قضية  
لرا خل وار عدم نزام لى نى بب دم ندد نبات ورو دم اة ملين أن  
صنع بو نعم، و ناه لى ناهم.  
-2-7 -، عربية:

❖ اسة يطى 199 :

موضوع براع ليمي بن يث باب و رق رته لى سسات امة و  
اصة لى وقد هدفت استه لى رفة باب اعات ليمية و نانية وير رق  
يلة رتها و رفة رات نوثين ما صل براع بن يث بها بية جابية  
ذه الدراسة لى ن باب براع لى اعين نام و اص ودى رض صالح،  
أن لاء نراد أون لى ملهم مع اعات ليمية لى افسة ريفة و ليات  
بادلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ن امة زهية: السابق، ص (2، 3).

❖ حريم 200:

ام بدراسة وان" ارة براع ليمي" رف لى ليب براع ليمي  
تخدمة ي بارف ارية ي رذن و ديد ي باليب كثر ببقا و سا نانا نت  
وق ي نى ببق ليب براع زي يرات توى نيفي، رهل مي، مر،  
رات برة، نس. ه الدراسة إلى ميل ينة إسة ي خدام ليب ارة  
براع أئية يتيب: اون، ومة، التهرب، زل، ما نت إسة دم بود  
وق ي نى ببق باليب كورة بلاه زي يرات امل نرافية..

❖ إشاحي 200

راسة بعنوان ' يي وزارة الشباب والرياضة في  
ظيمي من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في  
طين .

بية كالجنس، الخبرة، المؤهل العلمي ومكان العمل ..  
باب والرياضة في فلسطين، وقد توصلت الدراسة

أن

نا، بينما أساليب المنافسة والمجاملة أقل شيوعا لدى  
إداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى  
ون أساليب التسوية، التعاون، والتجنب أكثر من  
سلوب المنافسة أكثر من الذكور . أن حملة ريبوس  
نة الماجستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب،  
ة الثانوية العامة أسلوب المنافسة.

7-3- أجنبية:

❖ اسة (نتير) (mcalr) 199:

سة بعنوان ' سيطر من قبل الفرد والآخرين " الدراسة  
الصادرة عن المرؤوسين، وقد بينت الدراسات أن  
إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على  
اس استخدامها هي نس، السيطرة، فالتجنب على التوالي،  
وجدت بن نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع، فقد  
انت تتضمن أساليب التجنب.

❖ بلومان (plow) 20:

ت المتحدة الأمريكية بعنوان " ، والاستراتيجي  
ت العامة " مما للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن هذا  
بشكل ايجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا في  
المنظمة، وهذا بدوره له صلة على  
الف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

ن الدراسات السابقة:

الصراع، لكن كل منها ركز على جانب معين أن

الدكتور غربي، فت ن باب ، تعود بالدرجة ولى ل الترقية،  
سور لاتصال، ضافة طة والنفوذ) لية رافية قابية) ن نارة  
مال.

أما إسة ني ام ها ثور' لي ننز " ول ناء ليمي و ناته، وصلت  
ى ات ن باب اعات ي صنع ودى خل أوار عدم تزام ، وعدم  
ناع مال أن صنع هو نعيم و .افه ني افهم.

سة التي قامت بها ن سلامة ن ملت نالها ي ن باب  
عات مل ي سسة ناعية ائرية ني رجة ولى عات مالح و نامي  
اعات سادية و تي حور لها ول نور، قية، وف مل ..

ن هذه الدراسات

اعها، والسبب الذي دفعني إلى الاعتماد على هذه

ب الصراع وخلفياته، وهذا الجانب يخدم موضوع

نثي. ل معرفة ، في المؤسسة الجزائرية ، مع ما توصل

به يطى " ي استه تول باب براع ليمي ل من خلالها ي ن بب ذه

1 - زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص ص،  
21.17.

إِاعات ودي رض صالح  
إزلات المتبادلة كأساليب لإدارة  
سراع.

الميايين التي أجريت فيها الدراسات إلا أنها  
اولها لأساليب ار سراع، ف ظهرت  
ملوب الأكثر استخداما  
العلاقات الإنسانية والعمل معا، كما بينت أثر  
العلمي والخبرة على أساليب إدارة الصراع، و ذا  
مديرين يستخدمون إستراتيجية التكامل  
إضافة إلى أن هناك ارتباطا بين أسلوب التكامل  
سوية.

موماء؛  
ب مع موضوع دراستا  
موضوع الصراع  
وحقيقة لايمكن تجنبه ،  
الجانب المتناول في هذا  
ن هو عبارة عن ظاهرة مرضية لا يمكن التخلص  
لابد من بابها و : حل  
إلى أخرى أما دراستنا فن  
امل في المؤسسة  
س التراث النظري.  
نوع من الأساليب تختلف  
نب الايجابية للصراع وما إذا  
ناول جديد من حيث الطرح ، ا في  
بديدة في هذا الجانب.



هيد:

المواضيع التي  
خصصات،  
لأخرى  
نوع  
مأنية.

مع النطاق من طرف  
لباحثين في  
كست هذه الأخيرة تباينا كبيرا بشأن هذا  
مدرسة اتجهت للنظر إلى الصراع من زاوية تختلف  
ناك العديد من الاتجاهات التي تناولت هذا  
أما من أصحاب الاتجاه الصراعى، ثم البنائية  
ية الإدارة العلمية وصولا إلى مدرسة العلاقات

رأى: الصراعى:

1 - ماركس:

تمد صراعى  
باني " جل'  
ة المثالية، وخاصة جدل الفيلسوف  
لأفكار اسم العملية الديالكتيكية، ويعد نسق  
خاصة في تحديد مسار التاريخ الحضاري

قوتين متعارضتين، يؤدي هذا التعارض إلى  
أ: الديالكتيك بقوة تسمى قضية، تناطح تلك القضية  
، وينشأ كنتيجة للمعركة بين القضية ونقيضها قوة  
ب، ويمكن القول بأن جدل الديالكتيك وخاصة عند  
راع الاجتماعى عند كارل ماركس<sup>1</sup> ر من ابرز  
م ودراساتهم، إذ يعطي لهذا الموضوع أهمية كبيرة  
التطور التاريخي، وقد حول هذا الديالكتيك الذي  
نه المادية التاريخية أي بدلا من صراع  
مفهوم المادي الاقتصادي الاجتماعى للطبقة وليس  
أن المجتمعات تتحول من مجتمعات عبودية إلى  
كية وهكذا تفود الظاهرة الطبقة إلى الصراع<sup>2</sup> ركز  
ميله " بلز'  
؛ الطبقي في كتابهما " شيوعي " مية أولية بين  
ردوده والمهيمنة على ثروة المجتمع والمتحكمة في  
الطبقة العاملة ( ليباريا)  
، الإنتاج ( وات الإنتاج .. ) ، الإنتاج )  
اعية بين الناس  
قتضيتها الإنتاج ( ماركس يرى  
هو وجود الطبقات.<sup>3</sup>

جموعة من المتناقضات داخل النسق وهي مادية  
الاجتماعية، وهذا يعني أن توازن القوة الاقتصادية

<sup>1</sup>- إبراهيم عيسى عثمان: الفكر الاجتماعى والنظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الاردن، 2008، ص 93.

<sup>2</sup>- بن سلامة زهية: المرجع السابق، ص 44.

<sup>3</sup>- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 93.

نظام الاجتماعي القديم، ومن ثم يرى أن الرأسماليين  
الإنتاج الرأسمالي لأنهم يعجزون عن الحفاظ على

رتهم على السيطرة على البورجوازية الصاعدة  
فري كانخفاض معدل الربحية للرأسماليين، وزيادة  
المعاناة المشتركة للطبقة العاملة تولد لديهم الوعي  
أ يؤدي إلى تدعيم الوحدة بينهم وتضامن هذه الطبقة  
ثوري وإقامة مجتمع اشتراكي لا طبقات فيه.<sup>1</sup>

ن القول ماركس كز لى براع تباره ترك زيخ، ون ماء نوة  
خل صنع موب براع لكون قلية نحوذ لى نوة و لطة و روة ي ين  
غلبية احقة بن مال فذو ليع ذه امر ين قشة و ماء ي أي.  
2 - ج زيل

ما ج زيل  
عن تفاعل فكري تبادلي يحصل بين  
مارضا الوظائف الاجتماعية من خلال هذا التفاعل  
سته للحياة الداخلية للجماعة الاجتماعية وعلائقها  
ات الاجتماعية الأخرى، متبنيا المنظور الجدلي في  
ه وتحلله، والاستقرار يتضمن عدم الاستقرار، وهذا  
بلاقات التناقض يمكن أن تتحول إلى علاقات توافق  
إذ يمكن أن تتحول عمليات التنافس إلى عمليات  
كال وصور هذه العلاقات ( والتعاون يبقى تعاون )،  
كس وتختلف أيضا عن الوظيفيين، فهي لا تحدث  
برات وتأثرات، وقد ذهب إلى أن مصادر الصراع

إلى :

- الح الاجتماعية والذاتية.
  - ب الفسيولوجي للإنسان.
  - سمن العلاقة بين الأفراد المتصارعين.
  - اعة ومدى وضوح أهدافها وقيمها.
- ع يتغير حسب تغير مصدره

<sup>1</sup> - مصطفى خلف عبد الجواد: قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة القاهرة، مصر، 2002، ص 145.

- التي يقوم بها الصراع والتي تتمثل فيما يلي :
- بين أعضاء الجماعة المتصارعة.
  - تماعية لدى الجماعات المتصارعة.
  - مة لدى الجماعات المتصارعة وإزالة تكديسها.
  - المتصارعة اجتماعياً<sup>1</sup>.
- ت الاجتماعية تكشف عن صورة للتنظيم تتجلى

يلي :

- سياقات منتظمة تختلط فيه تفكك، هذه العلاقات
- قابل النزعة الاجتماعية.
- التفكك أو التغيير وإنما قد تؤدي إلى التضامن،
- جديدة لحل النزاعات.
- اعية الأساسية، قد تعمل على صيانة النسق
- تضامن أجزائه.
- ما جاء به 'بل' ، الصراع الداخلي والخارجي،
- الاجتماعية ، وإمكانية تحولها من شكل لآخر.<sup>2</sup>

نيا: الوظيفية ( بارسونز )

نظيم يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في  
التكامل، وهذا طبيعي طالما أن بارسونز قد سعى  
تتمرارها، وقد درس مشكلتي الصراع والتغير في  
با كان اهتمامه بدراسة نتائج الفعل أكثر من اهتمامه  
في معالجته لعلاقة التنظيمات بالمجتمع، باعتبار أن

ه نسق مفتوح.<sup>3</sup>

ما  
مقالة له عن " **النظرية السوسيولوجية الحديثة** " هب  
نر إلى ، النظريات الماركسية، فالصراع ليس له هذا  
لنظرية السوسيولوجية الحديثة يمكن دراسة التدرج

<sup>1</sup> - معن خليل العمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، 1978، ص 21.

<sup>2</sup> - إبراهيم عيسى عثمان: المرجع السابق، ص 200.

<sup>3</sup> - السيد الحسيني: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 78.

تي تحدد المراتب العليا والمراتب الدنيا  
يرتميل إلى  
اجتماعي على تباين مستويات المهارات والأدوار،  
ين، والتباين في أنساق الملكية والدخل، وفي ضوء

## ن المجتمع

كانتها في نسق التدرج الاجتماعي الذي يعد بناءا

### انسق الاجتماعي

لقد كانت معالجة بارسونز للصراع على أنه مرض، وحسبه فنجاح النسق يتمثل في قدرته على  
تطوير ميكانزمات كافية للضبط الاجتماعي للتغلب على أشكال الصراع، أما عن مصادر هذا الصراع  
فهي لا تمس مشكلة الصراع الحقيقية التي تنتج عن:

- عن التنافس الكامن في النسق المهني .
- مقاومة قواعد السلطة .
- استغلال الأقوياء للضعفاء .
- اختلاف الثقافات وتباين الأبنية .
- تباين الأشكال القرابية .
- عدم تكافؤ الفرص .

لكن معالجته لهذه المشكلات الصراعية دون أن يقابلها بميكانزمات الضبط لتفادي المعضلة فيها، بل  
على العكس من ذلك فقد اهتم بجوانب التوازن والتناغم إلى درجة أنه اعتبر أن مصادر الصراع هذه لا بد  
أن تجتث عن طريق ميكانزمات يولدها النسق.<sup>1</sup>

### ثالثا: الاتجاه التوفيقي:

، بنظرية الصراع نتيجة لأن مسلمات ومفاهيم  
واقع المجتمعات الحديثة واعتبارها أن الصراع  
المحدد لطبيعة وبناء المجتمع وبذلك وسعت هذه  
، متعددة فقد يكون الصراع على المستوى الطبقي  
لخلفيات دينية أو سياسية، أي أنها جعلت

( الطبقات )

<sup>1</sup> - احمد زايد: علم الاجتماع والنظريات الكلاسيكية والنقدية، جامعة القاهرة، مصر، دون سنة، ص ص 137، 138.

بره الآلية التي تخضع لها كافة الظواهر الاجتماعية

بالتطور الاجتماعي.<sup>1</sup>

1 - ، كوزر :

يعد ، كوزر أبرز مثلين لهذا الاتجاه والذين تناولوا  
نوع

من جانبه جابي  
في مجموعة من الأنظمة المترابطة  
نا ولا متكافئا في قوته وديناميته وتكون النزاعات  
مع الخاصة لكي تساعدهم على إثبات وجودهم، وقد  
صغيرة فوجد فيه فوائد ايجابية تعود على أعضاء  
بها للجماعة، أو يعيد تركيبها من جديد أو يزيد من  
هذا الأمر دائما .. و آخرها على  
انت عليه في السابق.  
عاعي التي تحيط به.<sup>2</sup>

، بين الأنظمة الاجتماعية أين قسمها إلى صنفين :

- الصراع افعي :  
سرعات تنشأ عن إ  
أو علاقات معينة  
ة على تقدير الأهداف أو الغايات .<sup>3</sup>  
من الصراعات  
لمتصارعة، يمكن أن يمثل وسيلة لتحقيق بعض

الأهداف.<sup>4</sup>

- بير الواقعي :  
عاعي يؤدي وظيفته بطريقة ايجابية  
ج الستاتيكي الموازن عند بارسونز، ويقرر أن  
بقدر ما هو وسيلة لإحداث التوازن وبالتالي  
اء على المجتمع.

ع حسب زر  
التوازن والاستقرار، إذ يعمل على  
من جديد بين الجماعات المختلفة، ويتخلص من

<sup>1</sup> - خالد حامد: مدخل الى علم الاجتماع، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 106.

<sup>2</sup> - معن خليل العمر: المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> - محمد علي محمد: تاريخ علم الاجتماع الرواد والاتجاهات المعاصرة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة ، ص ص 530،

531.

<sup>4</sup> - معن خليل العمر: المرجع نفسه، ص 27.

سلطة والقوة، فالمجتمع الذي يخلو من الصراع هو  
بذ فيها النظام شكلا أو طابعا نظاميا هي مجتمعات  
ي تتميز ببناءاتها بالجمود والصرامة.

ويذكر زر نستطيع عند تسمح بالتعبير المباشر عن  
لك عن طريق إقصاء واستبعاد مصادر عدم الرضا  
عية يمكن أن تفيد في اقتلاع أسباب التفرقة، وفي

دة من جديد. الصراع وإعطائه الصفة النظامية أن

انزمات للثبات والاستقرار.<sup>1</sup>

ما كز زر فرار والتكامل، فالمجتمعات المتصارعة  
إلى جانب الخطوط الصراعية المتقاطعة في أجزاء  
ي بعضها ببعض نه فـ ارسه المجتمعات ( توحه البناء)

- عمل باستمرار على تقليل أسباب التفكك وإعادة  
والترابط.

- معايير جديدة، وبهذا فهو يعد ميكانيزم لتكييف  
مع الظروف الجديدة التي يخلقها.

- وهو بهذه الطريقة يخلق توازنا مستمرا  
في تأكيد  
ع القوة.

- ب، وهو بذلك يؤدي إلى ترابطها بصرف النظر

سراع بهذه الطريقة يقرب بين الجماعات فإن

الفاصلة بين هذه الجماعات، فالصراع بهذه

ل النسق وحدود العلاقات بين هذه الجماعات.<sup>2</sup>

اجتماعي في شكل افتراضات مجردة على النحو

الي

- طالبت عملية الصراع الاجتماعي. ت أهداف

1- إن وجود: في علم الاجتماع،  
2- احمد زايد: المرجع السابق، ص 169.



ر بالذكر، أن روف اع على مستويين، صراع وحدته، طاقة المرتبطة به والعواطف التي تثيرها والأهمية سر أو الهزيمة.<sup>1</sup> لسطة والنفوذ على أعضاء التنظيم ماعي ( بسسة تعاونية، أو نقابية مهنية ) زرع السلطة ت شدة الصراع وتتأثر هذه الشدة أيضا بعامل ( جة لاجتماعي). من الوسائل المستخدمة. كن روف. ن عنف اع لا

هذا التغيير يعتمد في نهاية الأمر على مبلغ شدة

ع وحدته.

وف البناء الاجتماعي المحيطة به، وقد حدد

تفاعلية كالاتي:

- ه الأدوار الاجتماعية.
- عي، الإمكانيات التقنية التي يملكها المجتمع.
- داخل البناء الاجتماعي.
- مة المتسلطة على البناء في مراكز نفوذهم.<sup>2</sup>

صبحت أفكار دروف نير الاجتماعي موضع اهتمام بل الصراع في المجتمع ومدى تأثيره التاريخي ( هو ، نظري إمبريقي ) الصراع والتوازن، لأن المجتمع نفس الوقت وأن يبرز تحليليا نقديا لأفكار ماركس للفرق بين المصطلحات مثل الشدة والعنف

صالح .. خ.

3 - ون س:

خذ " ون س " قفا بكاليا بن زيات تي زت لى نرار سق كبر و ملت تغيير ماعي، و أى أن هم بنية ماعية نمة ي بتمع ديث لا كن ن

<sup>1</sup> - مريم احمد مصطفى: دراسات في التغيير والتنمية في الدول النامية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، دون سنة، ص 52.

<sup>2</sup> - معن خليل العمر: المرجع السابق، ص ص 24، 25.

ون بما نعيًا مال وة رة، ذن لى بولوجي ن رة رة رة خل بنية  
ماعية تقرة و نف عن هرو تغلال نى تفه ون ريات تي م سري ذا  
نجاه عى عى هلي ان من بل هيل حكم ومن ثم رة بطرة ليه و هذا نين  
براع طى ن ليات نياة ماعية مية عى ن لى لها لبقة يطرى لى لى  
وة و فاظ بها بطرة لى بقات ضعة.<sup>1</sup>

لقد كان الجانب الرئيسي الذي أهمله بارسونز هو الجانب المتعلق بالصراع، وبناءا عليه قدم ركس  
نموذجا للصراع يقوم على مجموعة من القضايا الرئيسية وهي:

- بدلا من تصور الأنساق الاجتماعية على أنها منتظمة حول مجموعة من القيم المتسقة، يمكن  
تصورها على أنها تتضمن مواقف صراعية تمتد من المساومة السلمية وحتى العنف السافر. لكن ظهور  
هذه المواقف لا يؤدي إلى مجتمع موحد، ولكنه يؤدي إلى مجتمع جماعي به طبقتان أو أكثر ذات مصالح  
مختلفة.
- يتسم الموقف الصراعي بعدم توازن في القوى وبناءا على ذلك تظهر طبقة حاكمة وأخرى  
محكومة.
- قد يتغير موقف القوة لصالح أي من الطبقتين الحاكمة أو المحكومة كنتيجة لتغير العوامل التي  
تزيد من إمكانية مقاومة الطبقة المحكومة أو بقيامها بثورة.
- قد لا تستطيع الطبقة الثورية أن تفرض إرادتها على الطبقة الحاكمة بعد تحطيم الأساس الذي  
تستند إليه هذه الطبقة، ومن ثم تنشأ انقسامات جديدة داخل الطبقة الثورية .
- نظرا لأن الأهداف البعيدة للطبقة المحكومة تكون غامضة وغير محددة، فإنها تسلك - بعد أن  
تقبض على مقاليد القوة - في ضوء الموائيق والمثاليات التي صاغتها في مرحلة ما قبل الثورة.
- قد لا يؤدي التغير في ميزان القوة إلى الثورة الكاملة، ولكنه قد لا يؤدي إلى نوع من التوفيق  
الإصلاح .

النموذج،  
ع الاجتماعي فهو نظرية في التغير  
كس في الصراع والتغير، لكن لم يهتم بالكثير من  
صادي لعلاقات الصراع، وتماسك وتنظيم الطبقة

<sup>1</sup>- بن سلامة زهية: المرجع السابق، ص 50.

أ حاكمة والأخرى محكومة يكشف عن تأثير واضح

نسبية، وإن كان ركس  
، وبهذا يكون مثله مثل .ورف  
حتمية سياسية.<sup>1</sup>

#### 4- فيد كود:

نم " فيد كود " رؤية ي براع نمة لى نظرية سق نماعي سونز، و لك  
ن لال كيزه لى كلة نظام و ماله براع خل سق جة صالح ننة، التي  
شأ ول زيع ارد ية، وقد كزا "كود" على هذه صالح و وادى جة  
نه ملها طا جود نظام ياري. عليه إن صادر اساسية تي لد اعات و  
لغات الية

سب كار " فيد كود " بي ظيم قعي نتاج بوسا للق ليه " ظيم سمي " بي  
عى لى قيق .اف ظيم ن لال دار امر ملية اجية، ي ين وى ساعات  
ماحية ه بي ك اعات ن مال تي كل سامى ب " ظيم بير سمي " و ذا لى  
اس لقات نية دي رورة لى جود صالح بركة بن مال معهم لى ابهة ظيم  
سمي و تي لد اعات بالية.<sup>2</sup>

#### 5- \_\_\_\_\_ ولنز

طا في تطوير الاهتمام بمنظور الصراع وجعله

من علماء الاجتماع الأمريكيين .  
علاقة بين

اهتم بدراسة التنظيمات باعتبارها مجالاً خصباً

لطبقة العليا أو الصفوة على الطبقات التابعة . ، أهمية

وسيلة القهر في المؤسسات، وتتمثل في المكافآت

ط المعياري ( تنظيمية )  
لأفراد يمثلون.<sup>3</sup>

مؤداه، توجد مجموعة معينة من السلع التي تتمثل

عليها في كل المجتمعات، كما يفترض أيضاً، أن

ين فيه، ولهذا فإنهم يسعون لتحقيقها، ولذا تشكل

اع بصورة دائمة، وهذا يعتبر

هذه المصالح الذاتية.

<sup>1</sup> - أحمد زايد: المرجع السابق، ص ص 370، 371.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 93.

<sup>3</sup> - خالد حامد: المرجع السابق، ص 108.

حتى إذا م  
ة توزيع القوة لا  
لرح إنز  
لح أو الحاجات بصورة عادلة، والسبب  
: أو متساوية أيضا.  
من خلال تناوله لعدد من المظاهر وأنماط  
باشراً، وهذا ما جعله يحدد مفهوم القوة في إطار  
لة يستطيع بها أحد الأفراد أو جماعة اجتماعية من  
وممارسة القهر عليهم.  
واع من الصراع بسبب ما  
تأ حول الموارد المتاحة، وحاول إنز  
مجموعة من  
إلى حدوث التغيير، وذلك عن طريق وضع تصنيفا  
حولها الصراع وهي:

لا: مل الملكية، والآلات والمهارات ..

نيا: ي الذي يحدث من خلال العلاقات الشخصية

لثا: الجماعة الواحدة تسعى للحصول على الموارد

و: والمشاركة في كل من الموارد المادية والمكانة

وية، ما يص إنز . أن عملية تلاك موارد يادة عناصر  
عاطفي لدى لأ روابط ثقافية مشتركة.

ي مجملها عملية حدوث الصراع سباب دي إلى

اريته ، كان إنز قد بولوجية التي مزجها بالتحليلات

ية الحصول على الموارد مثلة القوة والثروة. حرص على

سعى لتطبيقها على دراسة التنقل الاجتماعي، والتي

بتمعات الحديثة وهي كما يلي:

- الحياة الواقعية أكثر من اعتمادها على الأشكال

المجردة. ما بب ركز نظرية ل الاجتماعي، و بد تهتم

وثر في عملية التفاعل البشري.

- طبيعة الجماعات التي تسيطر على الموارد،

ها بصورة واقعية.

- وخاصة الذين يهتمون بدراسة نظرية الصراع،

قيم، والمعتقدات والمثل التي عن طريقها يمكن

: المصالح، ي المجتمع الحديث.

تد ص لنز ل الاجتماعي قضية سوسولوجية هامة

أهم الظواهر التي توجد في العالم الاجتماعي . جعله

اجتماع عند دراسة التنقل الاجتماعي سواء على

أو الميداني أيضا.

السابقة التي طرحها لنز نظريته حول الصراع

اعية اهتم بها العديد من العلماء الاجتماع وخاصة

س و بر، ما جعله بية الهامة، ومحاولته دائما من أجل

لتحديث النظرية السوسولوجية المعاصرة، وتطوير

طار للماركسية ته من المنظورات السوسولوجية

ومشكلات المجتمع الحديث.<sup>1</sup>

بعا: ارة العلمية) ك تايلور):

إن نور ني رفة صنع ديث جة بادة بد مال مشكلات مختلفة

رجيه الصنع لتحقيق أهدافه بأساليب حديثة وجعل

عالية من الرشد والعقلانية.<sup>2</sup> دفع نور بم العمل بطريقة

طرق ووسائل تنظيمية تساعد على ذلك، وباعتبار

التي يقوم عليها المصنع، فقد ركز نور ه في محاولة

له وذلك باستخدام المعرفة العلمية محل المعرفة

حاولة والخطأ، و عقق لك سب نور عن يق ضع امل ي كان ني

عام راته نداداته فق ادئ مية ني:

- حديد الإنتاج كميًا.

- غي ن ون تيار امل نر كان نابقا زمات و لمبات التي يقوم

ها.

- يب مال داء امهم ضافة ي اقبه اشرة تي لا برف خارج

المحدد له.

- افآت ادية نافز قيق نالهم ر امر و راءات.

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دون بلد، دون سنة، ص ص 112، 115.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 93.

كان نف وريّة بن " ظيم لمي مل بو اولة الجة مية حيث أولت  
 ة لأساليب قابية و ناسبة و رق بادة و لاقة بن نساء و وسين.  
 إن نية ناسبة تي نت افع نها وريّة بي نه لا جد رضا صالح و  
 ناف؛ و نالي لا رر يام نترات و اعات خل صنع، يث ن نائق فع و  
 سلحة نارة تبر لك سبة مال، المان امل ني لغ جات نائة وى دي ي  
 هاية ي فع نره و بادة نلكل بن نارة و مال لي تد ناء.  
 قد نتقد لور أن نكار تي وم يها ركة نارة نمية وف دث رة رية  
 نندل بن مال و نارة ارهما سران اسيان مصنع ولك من يق عهم  
 زورة ون و نناء لي زات ولسرات، و حيد ناهات نل بن نارة مال و  
 افهم و نقق لك بن لال لال ثقة هما حل نك من نمة نناء لي ناء ائم  
 نهم؛ و نالي إن نناء لي ذا ناء دي ي ن على نل ناعات لك سطة  
 لور لوجي ي

مل لي نديد من نزم ناء مل نضع نول جور و نديد نر مال فق ذا  
 نول و لي س نوعية... نل لك دي ي نناء لي نائمة و بن نمة نناء لي  
 ناع و نكون نعال لا نطيع نائمة ما نطق نائق نمية.<sup>1</sup> نلاقا بن ذا إن  
 نابات قد رها خل صنع ناراها مل لي فع مال ي يام ناعات.  
 ن ركة نارة نمية ي نقع نعت نقيع نمة نقات ناعية ي نجهة  
 نمالية يث ن نسع نمالى و ناضه بن نال نكننة؛ نالي نرت نولات نليل  
 بن نتماد لي نهد نخلي نامل و ناد أكثر لي نود نآلة، و ناتجعية ذا نول  
 من ي ناولة لب نامل نطرة لي نحص و نالي نناء لي نطله و نيد نناج و  
 نقف عن نمل و ندم نتمام نعية و نمية، و لك نول ناره لب نارة نمل و  
 نطرة يها نلقا بن نرة ن نامل لا نبن نكر أن ناك نسا نون ورا بن نل  
 نرهم ل نبن ليه ن نطن و لك نأ لور ي نادة نظيم نمل نيقة نمح نظيم  
 نالعمالية عن نيق نيف نمل<sup>2</sup>.. إن ناية نبيق نفة نة ركة نليا لها مال  
 نوع بن ندي نلق نترات و ناعات تي نلت نمانع نيكية و نذا نجة ناسهم  
 نمل و نطة نغال تي مون ها و نهة نواهم نتماعي، يث نروا نبردة نخل

<sup>1</sup> - بن سلامة زهية: المرجع السابق، ص 54.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 138.

صنع مع مال سيتهم مانية. ن ومة مال فض ادئ ورية م صر نظ  
لى مهم اعات، قد تدت سى تقالة و يب، ران مل ..

مسا: العلاقات مانية ( ، مايو):

علمية جاءت البحوث والدراسات الأمريكية التي

بإجراء تجارب على مصانع الهاوثورن الأمريكية

انطلق إل ر وهي تأثير العوامل الفيزيائية في إنتاجية

خرى كالروح المعنوية والاتجاهات الدافعية<sup>1</sup>، ست إلى

جماعات غير الرسمية في مجالات العمل الصناعي

مل والإحساس بالأمن وأشكال السلوك الاجتماعي

جماعات غير الرسمية بالنسبة للعامل تفسيراً للنتائج

تجارب الهاوثورن الأولى<sup>2</sup> ورها ي نرار ذا خير و دم

حوافز المادية، بل تتحدد أساساً عن طريق راره،

لرسمي السائد

أفة العمل. يقيد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان

تها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل

لجماعة، هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمي إنما

التي قد تصدر عن أحد أعضائها يحقق وظيفتين:

الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة.<sup>3</sup>

لعب اعات نير مية را ي اولة نبيرو بر عن لك ندة كال راء

مل لى ليل تاج، فع مال يام بلق رترو راع و لق ماكل و بلة خل

ظيم ... لك ون امل لا نطيع زوج سما رته و رة راعة، ون رج عن لك

رض ف الجماعة التي ينتمي إليها. و ليه إن ناء ير سمي

وة ب را ي راع جة اقل بوقات ي نعها اعات ماعية ير مية

سيلة بن ائل ب نوة و نادة يعها ي صنع يجة رامة اعد، وبذا كن

غوط الجماعة والقيادة الديمقراطية بالإضافة إلى

<sup>1</sup> - طلعت لطفي ابراهيم: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 101.

<sup>2</sup> - سليم العامودي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 48.

<sup>3</sup> - طلعت لطفي ابراهيم: المرجع نفسه، ص 103

نزار البناء التنظيمي، فاختلال بناء قد ودي أون مال و  
مكهم بن لال اوي، نيم نالب، جاجات.<sup>1</sup>

## نصّة

ي هذا الفصل نجد هناك اء ضوع سراع مفكرين وهذا  
هم من ذهب إلى أنه سلبي ولا بد من التخلص من  
دارس الحديثة التي ذهبت إلى أنه واقع لا مفر منه  
الفرد، لذا لا بد على المنظمة مواجهته بسبل تكون  
مع مصلحتها.

<sup>1</sup>- بن سلامة زهية: المرجع السابق: ص 58



هيد:

نماعية سواء على مستوى المجتمع الكبير أو على  
أي منظمة مهما كان نوعها أو  
خل المنظمة بشكل ينعكس على أداء  
، لهذا فسنتطرق في هذا الفصل إلى الأسباب التي  
يمر بها هذا الصراع، لنخرج على أهم الآليات  
ما هي طرق استثارته والتي تجعل منه أحيانا مفيدا  
صراع والاستفادة منه في تطوير أداء المنظمة ككل.

يم الصناعي،  
يؤثر على

1- الصراع:

بين العاملين في المنظمات على اختلاف  
ن تلخيصها فيما يلي :

لهاته الظاهرة باب

أ - نلال الوظيفي:

ة وحاجة كل منهم إلى الآخر في الأداء الفني أو  
وكلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها قل

ث الصراع .

ب- اين في الأهداف:

مادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة

ز ظاهرة الصراع بدرجات

ذات الأهداف المختلفة،

أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء

ة عالية،

يؤمن بها أعضاؤها.

ج- مؤليات في الهيكل التنظيمي:

أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي وينشأ

حينما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم

سورة أفقية، كما أن التباين في الهياكل التنظيمية

، الشخصية له اثر كبير في

في الأهداف الفرعية،

ل بين الرؤساء والمرؤوسين، يحاول

اعات الأفقية.

رؤسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، يقابل هذا

وك كما أن هذا عند وجود تباين في الاهتمامات

التنظيمية المختلفة ويتسم هذا النوع غالبا بالتحدي

سورة جادة لمواجهته واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.

د- التنفيذية والاستشارية:

ام الاستشارية والتنفيذية ذلك أن كل منهما يعتمد في

إلى هذا الصراع سيما وأن

وقد حددها ليطرر (littee)

- لهذين القسمين فوجود الاستشاريين غالبا ما يدعو  
القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما  
هذه العناصر غالبا ما تكون من مستويات اجتماعية  
بموعة الاستشاريين تضم عناصر أصغر سنا مما  
ة وتوسيع رقعة سيطرتهم قياسا بالتنفيذيين الذين  
ة والتجربة فهم الأفضل، وبالتالي؛ فإن عدم قناعة  
للمهمات يعني أن التنفيذيين غالبا الاستشاريين على  
ع السلطة منهم هذا ما  
تحدي بينهما.<sup>1</sup>
- هـ - ارات بالمشاركة:
- ي اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالا لظهور  
ضات. باركة هو سماع وجهات نظر متباينة حول  
ك يحمل في طياته بذور التناقضات.
- و - تقييم الأداء وتحديد المكافآت:
- ي صرف المكافآت فقد يقود ذلك لبروز الصراعات  
ن الإدارية كأن يكون المعيار الأساسي لتقييم قسم  
ما هو حجم لمبيعات . تابعة الديون هو حجم الديون  
صول إلى رقم مبيعات عالي دون التدقيق في قدرة  
م الديون المحصلة مما يؤثر على العلاقات بين  
مين.
- ن - بض الشخصيات:
- ترغب في التعاون مع الآخرين. وهذا أمر  
الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.
- ل - الاجتماعية والتعليمية بين ملين:

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم محمود: المرجع السابق ص 298

درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية

الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على  
ص الصراعات داخل التنظيم.<sup>1</sup>

مل المتاحة.

م - الوظيفي:

لوائح المتعلقة بالوظيفة بالفرد إلى عدم التعاون  
يدا ويدفع بالفرد إلى ترك

م إتقانه لعمله أو تغييره.

مله<sup>2</sup>.

فراغ، بل هناك العديد من الأسباب التي تؤدي

ظل ظروف مشجعة توفرها المنظمة.

2- الصراع:

الصراع ليمي بسبب نلاف المستخدم ي  
صراع، وفيما ي هم فات الصراع:

1-2- النتائج:

1-1-2- وظيفي:

إلى نتائج سلبية فهناك بعض الجوانب الإيجابية قد

خل المنظمات. الإيجابية ما يلي:

1- غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات،

ول الابتكارية الخلاقة.

2- أفراد، والتغلب على الإحباط والكبت لدى هؤلاء.

3- تشاف حلول و نلال دراسة وتحليل أسبابه.

4- التغيير والتطوير اللازم في المنظمات.

5- لات بين العاملين في المنظمات المختلفة.

<sup>1</sup>-محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص ص 360، 361

<sup>2</sup>- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص 312

- 6- التي لا تظهر في الظروف العادية. على جو من
- أفس على حيز الوجود.
- 7- عن الأمور الإدارية وعمالية كان هناك سكوتا  
الجرأة على سبر أغوارها.
- 8- ناملين للتمرس على إدارته والتعامل معه.
- 9- ن موارد وذلك بالمواجهة المباشرة.<sup>1</sup>
- 10- نخذي القرار في تحديهم مما يؤدي بهم لإصدار  
أفضل.
- م في الفاعلية التنظيمية، ولكن ذلك يتحقق فقط  
اع بطريقة جيدة.<sup>2</sup>
- 2-1-2 ير وظيفي:
- 1- منظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل .
- 2- ليم أو التوصل لحلول سريعة ومنطقية، وتشنت  
بالتالي الإحباط العام.
- 3- ح الولاء والانتماء للمنظمة، واللجوء في بعض  
المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
- 4- ي تنمو بالمنظمة إذا ما وظفت توظيفا صحيحا.
- 5- لتعاون ونسف فكرة الفريق الواحد
- 6- ية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات  
الأفراد وبعضهم البعض.<sup>3</sup>
- 2-2 تويات الصراع:

<sup>1</sup> طارق علي جماز: السلوك التنظيمي، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 24

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 322.

<sup>3</sup> - طارق علي جماز: المرجع نفسه، ص 24

صراع نذكر منها ما يلي:

1-2-2 . ل الفرد نفسه:

قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، التي يسعى إليها،  
أولويات معينة لأهدافه، فرد لتعدد الأدوار التي يقوم  
بها والمسؤوليات الخاصة بوظيفة الفرد أو عدم  
فرد وغيره من الأفراد.

-2-2-2 فرد أو أفراد آخرين:

بداية الواحدة نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم  
الرئيس والمرؤوس، الزميل وزميله، ويؤدي هذا  
عدم وجود روح الفريق الواحد.

-3-2-2 بين الجماعات:

أهمية مثلا بين التسويق والإنتاج وغيرها، من كال  
مشاركين والتنفيذيين من رجال الإدارة.<sup>1</sup>

-4-2-2 من المنظمات:

الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة  
أين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة  
من والطلب والأسعار، والقدرة الشرائية المتباينة  
وآمل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية  
من الصراع بين المنظمات المختلفة<sup>2</sup>.

عين آخرين من الصراع:

1 - بر الرسمي ( المعلن):

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 260.

<sup>2</sup> - طارق علي الجماز: المرجع السابق، ص ص، 23، 24.

ات رسمية كرفض رئيس معين أو رفض بعض  
الإدارية وما يترتب عليها. ان أن العاملين يصرون  
الصادرة بإتباع طريقة جديدة، وإذا وجدنا صيحات  
ص أو أحد الرؤساء من قسم إلى آخر.

## 2- المحول ;

لسلوك التي تبدو في الظاهر فردية بحتة، تخفي  
عداد كبيرة من العاملين في المؤسسة الصناعية التي  
بن من المصنع، وارتفاع معدلات حوادث العمل  
لا تمس في البداية سوى أفراد فقط. مابات ..

'اء الأفراد يحاولون بوعي أو بدون وعي البحث  
يعة عامة تمس عددا من الأفراد، وليس أشخاصهم )  
عن التعبير عن مصالحهم وآرائهم من خلال  
فردية خاص يرون فيه الحفاظ على حقوقهم وأملا  
ي ترك المصنع، والبحث عن عمل آخر خارجه.<sup>1</sup>

## 3- الصراع :

إن الصراع داخل المنظمة لا يظهر فجأة بل هناك مجموعة من المراحل يمر بها ليظهر بعدها إلى  
السطح:

### 3-1- ( مراع الخفي ) مة كامنة):

بعدم الرضا عن الوضع الراهن. على عدة أسباب

مراع مثل:

- وضاء في عملية صال
- نها بالإضافة إلى سوء فهم المعلومات.
- دة السائدة.

<sup>1</sup> - سليم العامودي: المرجع السابق، ص135.

- خصائص واختلافات شخصية.

- رجة استقلالية الأفراد ومهام جماعات وفرق  
تتبر مصدرا أساسيا للصراعات.<sup>1</sup>

2-3 - ك والتشخيص:

المرحلة دأ

ك وجود الصراع فيما بينهم، وهنا

كات الصراع حيث تناسب عبر قنوات الاتصال

ة بين نراد ماعات.

3-3 - السلوك:

انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن

نذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات

ب، اللامبالاة، أو التمارض، أو أي وسائل دفاعية

رى.

3-4 - جات الصراع (ا صراع):

نخص مصدر الصراع والجهة التي تتعامل معه،

الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل

وقف

بق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما

لى عدم رضا أحد الطرفين، فمن المحتمل أن تزداد

ذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة

مشكلة اكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا<sup>2</sup>

ارته في مراحل الأولى تكون أكثر سهولة، فإذا

نحكم والسيطرة على الوضع، ومن جهة أخرى فإن

ني عدم وجوده فقد يكون خفي

4-4 - للتعامل مع الصراع:

نطوة للتعامل معه، وآليات التعامل مع الصراع

وجهة مناسبة حتى يكون إيجابيا وفعالاً ومن هذه

في إدارة الصراعات مايلي:

<sup>1</sup>- كسنة محمد: المرجع السابق، ص95.

<sup>2</sup>- زهير بوجمعة شلابي: المرجع السابق، ص ص 116، 117.

- 1- ية الأهداف العليا:
- تذكير بالهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار
- حجم الصراعات
- 2- بين الوحدات الإدارية المختلفة براع فيما بينها
- خل عملها.
- 3- رد المتاحة أمام الجميع أحد أسباب الصراعات. هذه
- الين عن غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيرا.
- 4- شاور والاتصال، كة كوسيلة لحل المشاكل .
- 5- للاستئناف والتنظيم، الشعور بالمرارة في حالة
- ه الوسائل.
- 6- بين الموظفين
- خرين مما يزيد من تفهم الجميع لأعمال بعضهم
- ض، نس فيما بينهم. ونقل الموظفين من إدارة إلى
- ساسيتهم تجاه بعضهم البعض، ظيمية التي يعملون
- على التلى حل المشاكل
- 7- وأسس توزيع المكافآت ، جماعية على مستوى
- دالة، وفي إيجاد حوافز للتعاون بين مختلف
- الحوافز الجماعية، وهذا أسلوب يمكن معه تغليب
- على الأهداف الخاصة.
- 8- دارية المتصارعة البحت عن القواسم المشتركة
- ترك في المصير.<sup>1</sup>
- 9- لسلطته الرئاسية:
- ته وسلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات
- بذها، لأنه إذا ترك الأمور تسير في الطريق غير
- سيؤدي إلى ضياع وال في غير مقرر لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص ص، 364، 365.

<sup>2</sup> - سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 162.

10- رضا الموظفين عند العاملين ، عرف على تلك التي  
منها،  
كثيرة عن القيام بتلك المسوحات والدراسات  
وظفين على الشكاوى والمطالبات.

11- تة للتعامل مع الصراعات :  
م أو وحدات إدارية  
مختلف الدوائر،  
رك فيها مسئولون من المستويات  
تصل بصراعات أو مشاكل العمل، مما يساعد على  
ع وتتخذ إجراءات الكفيلة بالتعامل معه.

5- ارة الصراع اراته:

1-5- ارة الصراع:

مكن إتباعها لاستثارة الصراع:

- بين الوحدات الإدارية  
ها عن طريق مكافأة  
جاز.

- وخبرات وقيم مختلفة ،  
استثارة التنافس وتغيير  
العمل.

- الغامضة أو الإشاعات  
ن الوحدات أو الاستغناء  
يثير صراعا لكن بطريقة إيجابية، ووسيلة لتحسين  
ء، وإثبات الفعالية والأهمية.

2-5- ع في المنظمة :

ساني في المنظمات على وجود صراعات بين  
المنظمات في الوقت الحالي، ولذلك كان الاهتمام  
من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث،  
على تفادي حدوث الصراعات :

- صراعات يمكن حدوثها نتيجة وجود اختلافات  
لصراعات ومناقشتها بصراحة  
لأفراد.

- في المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك، وكذلك  
بببر عن آرائهم، ومناقشة الآراء مع الآخرين.<sup>1</sup>  
نستطيع إدارتها التدخل لعلاج الموقف من خلال

الت الدراسات النظرية والميدانية تلعب دورا مهما

ي جاد عالجة الصراع من أشهرها

فوليت: رالا:

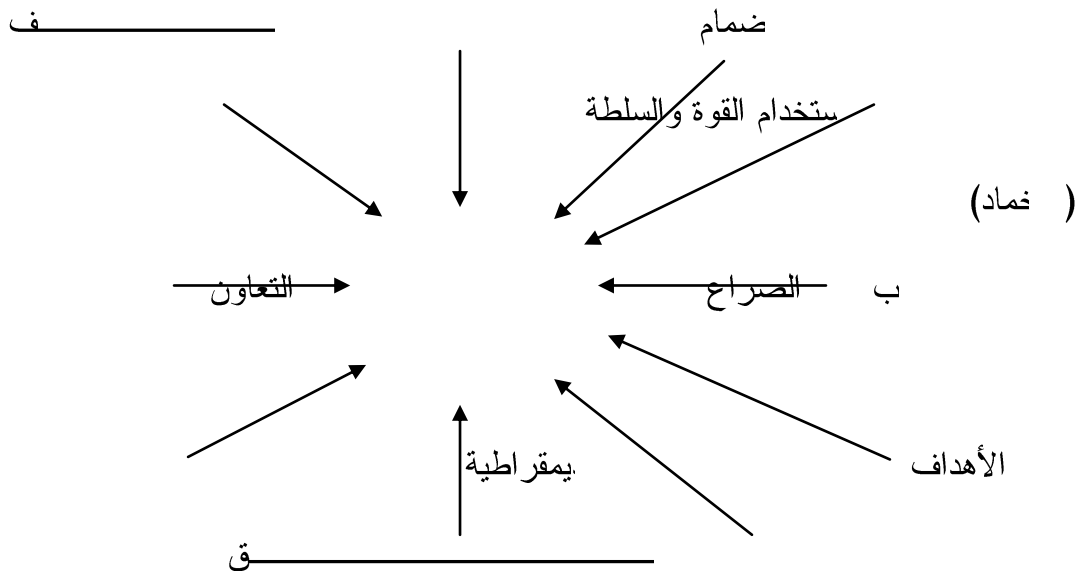
طرق لمعالجة الصراع هي:

- 1- بب طرف على طرف آخر.
- 2- تتنازل من قبل الطرفين.
- 3- عن حل يرضي الطرفين.

يا : ك وموتون:

ت: راسة التي أجراها بليك وموتون في الشكل ( 1 ) تي

بها فيما يلي:<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 366.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم: المرجع السابق، ص 309

كل (1): بي نموذج بليك وموتون

صدر: ع نظرية المنظمة، 20( ص 30

- أ - **نماد:** يتم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة على قبول حل معين، ومن الواضح أن هذا أسلوب بي دي إلى إزالة باب<sup>1</sup> وانه حلا مؤقتا<sup>1</sup>.
- ب - **طيف:** أدنة وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين، هدف وهو حل الصراع بشكل نهائي، بحيث تظل بكامنة.
- ج - **الانسحاب:** إلى غيره من المجالات، وإهماله أو موضوع<sup>2</sup>.
- د - **فيق:** ، عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب ، الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق<sup>3</sup>.
- هـ - **هبة ثالثة:** الصراع لمحاولة حله عن طريق التنسيق التنظيمات المتصارعة.
- و - **نمام:** عين لجماعة جديدة. ، روابط جديدة بينهم.
- ز - **ديمقراطية:** ت واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو في اتخاذ القرارات.
- ح - **وب الوظائف:** أطرف المتصارع الآخر يجعله في هات والمشكلات، وبالتالي يسهل الحل.
- ط - **الأهداف:** حيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون حقيقتها.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: المرجع السابق، ص ص 312، 313.

<sup>2</sup> - خليل حسن الشماع: المرجع السابق، ص 310.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 263.

- ي- **التعاون:** ، الأطراف المتصارعة وجها لوجه،<sup>1</sup> حوار  
نكلة وبدائل الحلول، في جو لا تسوده العواطف  
، قرار واقعي. ، إيجاد الحل المشترك.

### ثالثا: دراسة ليدرر

- أ- الأطراف المتصارعة.  
ب- راعات الداخلية والخارجية وذلك بتغليب ظاهرة  
تأثير فيهم إيجابيا.  
ج- تغيير الهيكل التنظيمي.  
بعا: **ناظر وكان:**

### : لإدارة الصراع في المنظمة:

- أ- ا في التعامل بين الأفراد في المنظمة.  
ب- :إدارية الكفاءة بة الصراع وحسمه.  
ج- ي إلى تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد،  
ة والتناقض بينها.  
سا : **يكرت**

ية في معالجة الصراع وقد أشار لها في كتابه " ق  
ارة الصراع' ، انتهاج سياسة ( الب - لب ) با ما تكون  
لطرفين المتصارعين. وب البناء ولا يصاحبه عادة  
رار أي جاه ، المستقبل، يتناسب مع الاتجاهات الحديثة  
جماعية ، واستخدام الأساليب المدروسة في تقريب  
جابي بغية اجتثاث آثار الصراع، وعدم تجسيمها، و  
طرفين المتصارعين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم: المرجع نفسه، ص 310.

<sup>2</sup>- خليل حسن الشماع و خيضر كاضم: المرجع السابق، ص ص 310،311.

دسا: ش وسيمون:  
كل من وسيمون  
براع:

1- نة بالوصول لحل وسط:

من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل  
براع. طرف بحيث لا يكسب كل ما يزيد ولا يخسر  
ط يجد فيها كل طرف من أطراف الصراع فائدة  
م أن ذلك أقل مما كان يطمح إليه.

2- اشفة:

كل منهم ما يراه من مشاكل يسببها له الطرف  
يح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها. هذا الأسلوب  
شروطا واضحة للمناقشة مما يحول دون استفزاز  
لى تفاهم الأمور بشكل أكبر. دور المدير، ولذا لا  
، هنالك مدير قادر على الإشراف على الوضع.

3- ضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع:

لكافة الأطراف، بحيث يحقق كل طرف مطالبه  
، كامل.

4- نة بإعطائها الأولوية على الأهداف الفرعية:

ق الأهداف الخاصة إلى الأهداف العامة.<sup>1</sup>

الأساليب الأخرى بواسطة إدارة المنظمة ومنها:

1- تة، وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد، لاتخاذ

تفاهم الناتج عن فعالية الاتصالات.

<sup>1</sup>- سامر جلدة: المرجع السابق، ص ص169، 170.

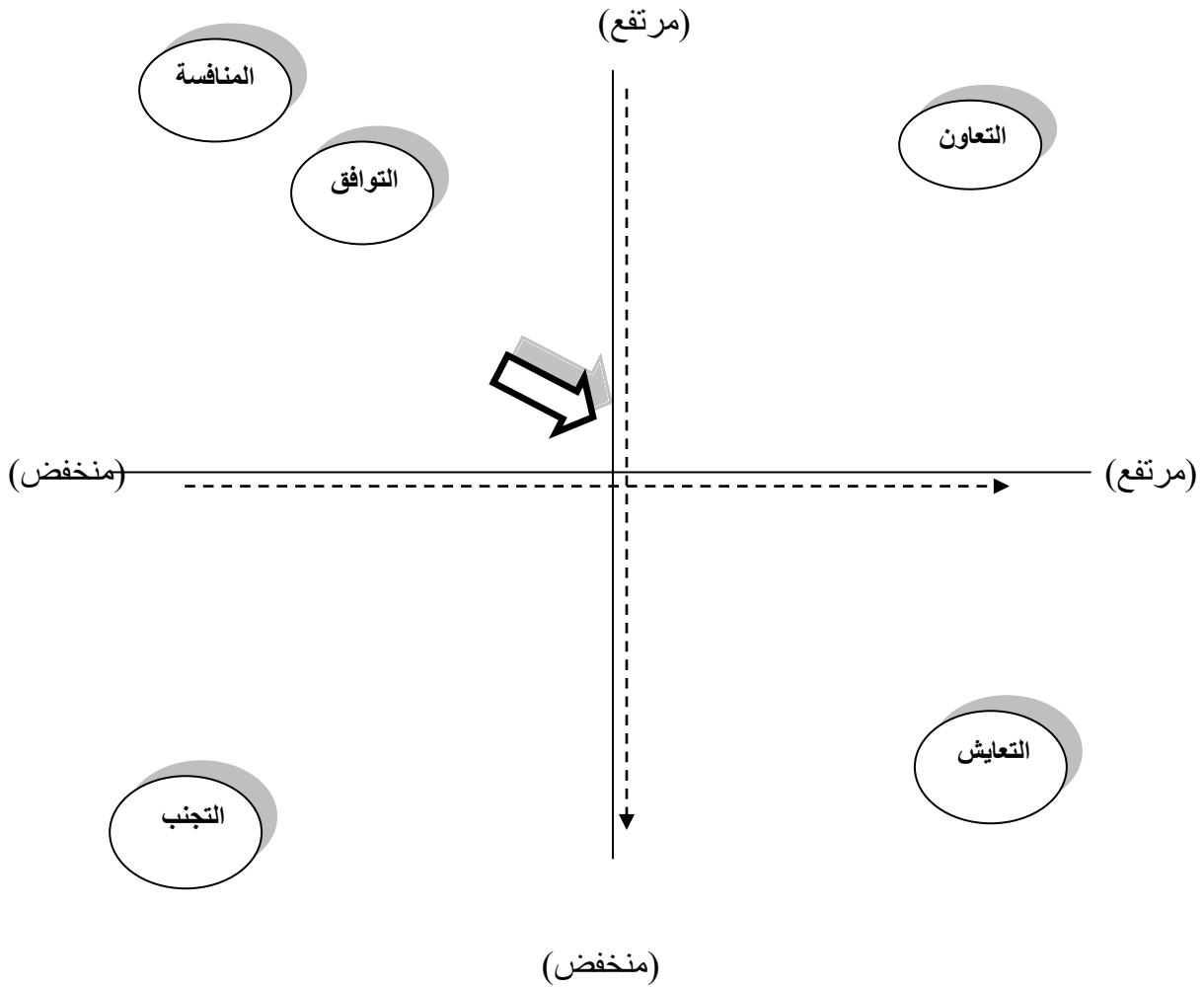
نظمة ، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الايجابية

-2

ض بين الأفراد.

راع والعلاقة بينها وبين البعدين الرئيسيين للصراع

: والتكامل<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - صلاح محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 264.

كل (2): علاقة بينها وبين البعدين الرئيسيين للصراع :  
والتكامل

صدر: أنور سلطان: سابق، ص 31.

نص:

من لال ستنا هذا حل كن ول أن  
القضاء عليه يعد من الأمور مستحيلة التحقق، مما  
ذلك بإتباع مجموعة من الآليات التنظيمية للتخفيف  
ومفيد، فهناك منظمات أصبحت تستخدم الصراع  
ن خلال استشارته بين الأفراد ، أهدافها.

## تمهيد:

### التنظيم

على عدة أبعاد تنظيمية وعوامل مادية

عمله وأدائه، ومستوى فعاليته وكفاءته. م إذا أراد

، وان يستوعبها ويخضعها للمراقبة والسيطرة. امل

التنظيمية والعلاقات الاجتماعية الداخلية، ينبغي

، للمستوى الأدائي الفعال والكفاءة المطلوبة. رض في

امل المؤثرة في التكامل، وميكانيزماته، وأنماطه

عريف بعض مؤشراتته.

1 - أي مفهوم كامل:

بس بن هولة كان نوف لى ، شامل نامل ، ذلك أنه عد بالا  
تركا  
علم الاجتماع فهناك العديد من التعاريف التي  
التكامل:

اي اتزيوني

في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

غالتنك تكامل بأنه:

لرفان أو أكثر طرفا واحدا .. : التشكيل نكون أمام  
أو أكثر فإننا عند انتهاء حالة الانقسام نكون أمام  
أو انحلال.<sup>1</sup>

بونز:

بر و ل عنده  
أصاة تلك التي تضمن تحقيق أعلى  
ية وحسبه دائما، فان التكامل يتحقق بصفة كلية إذا  
مطلب الكمون ولاسيما من خلال المطالب الفرعية  
النمط واحتواء التوترات التنظيمية.<sup>2</sup> - بارسونز ل مل  
نقق من خلال نسق القيمة المركزية أو القيم جودة  
والمعتقدات السائدة في المجتمع إلى الفرد<sup>3</sup> ،  
الضبط الموجودة في التنظيم ك  
اياته المبدئية على  
لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، تلك  
ن خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

ددة تنظم العمليات المختلفة التي يتم بها مواجهة

التي يفرضها النسق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عامر مصباح: تحليل نظريات التكامل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة، ص15.  
<sup>2</sup> - قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الاسكندرية، دون سنة، ص32.  
<sup>3</sup> - عامر مصباح: المرجع نفسه، ص 119.  
<sup>4</sup> - عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 139.

يل أن ليس للتكامل  
جموعة العناصر التنظيمية من  
ية وبشرية ..  
ستوى عناصر التنظيم، في حالة ما إذا  
مهدف الرسمية للتنظيم بكل فعالية. هو  
سلوك الأفرادها .  
وسلوك الأشخاص من ناحية هذا في حد ذاته يشير  
بمستويات الجماعة لكي تكون معايير ذات فاعلية  
يسمى بالاتفاق العام يؤدي ذلك إلى  
سلوك أفرادها .  
عضاء الجماعة، وهنا تتم درجة أخرى من التكامل  
معينة من التماسك في الجماعة.<sup>1</sup>

## 2- 2- في التكامل :

التي تؤثر في التكامل :

### 1-2- جماعة

ن أكثر تكاملا من الجماعة ذات الحجم الكبير،  
باع مداها، ويلاحظ أنه كلما صغر حجم الجماعة  
ة التي تتم عن التكامل النسبي،  
الباحثين في علم  
نظر تغيير العلاقات من الأولية إلى الثانوية، أو  
يتميز بالشدة، إلى تكامل قائم على التعاقد ويتميز

والسطحية.

### 2-2- اناس :

المهنة أو الأهداف، أو التنظيم الأسري، ويكون  
غيرة عنه في الجماعة الكبيرة. لأ  
ة تكون العلاقات  
كبير، وقد تتعارض أهداف ومصالح أعضائها.

### 2-3- الفيزيقي :

في البقاء، ولما كان التنقل عملا يفرق الفرد  
بهذه مثابة عاملا من عوامل انعدام التكامل، كان

يتجه

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق الجليبي، علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص 180.

جديدة تصبح أهم موضوع،

تماء إلى ثقافة أخرى.

، الفرد.

### 3- تكاملات التكامل:

تكامل في  
 بم إلى أداء أدوارهم إتقان و وانتظام. أنواع أخرى من  
 نمية، ونظم الرعاية الطبية، وخدمات المستشفيات،  
 ، وغيرها التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها  
 ، العسير عليه أن يقطعها لينفصل عن هذه المنظمة.<sup>1</sup>

مثل روتين الحصول على المواد الضرورية  
 علي وتوفر إنتاجها في المجتمع. وفير وسائل الاتصال  
 الذين يحتاجون إليها حتى دواء وفاعلية. بيات تجعل  
 لمسؤوليات حتى يقل التداخل والغموض فيما يتعلق  
 سير فيها الأوامر.<sup>2</sup>

القيمي النابع من النسق القيمي للمجتمع والذي  
 عالية من التكامل والانسجام بين أفراد وجماعاته  
 إجراءات معينة تتخذ لمصالحهم من تقدير وموافقة  
 ائله الضرورية للعمل وتحقيق الأهداف، والمكافئات  
 افر على رفع مستوى الأداء وتكامله، هو كفيل بان  
 ذه الميكانيزمات، فكل فعل حسب 'نس' رد فعل في  
 حاتم ردوا بما يوافق ذلك من خلال زيادة الإنتاج  
 ابير التنظيمية، لكن إذا كان الفعل عكس الطموحات  
 الإنتاج واللامبالاة والإهمال ..

و.وات التكاملات  
 ميكانيزمات  
 عسة في التنظيم الرشيد.  
 والخطأ والنمو التدريجي البطيء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق السيد: علم الاجتماع الصناعي، جامعة الإسكندرية، 2006 ص 16.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري: المرجع السابق، ص 120.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان: المرجع السابق، ص 219، 221.

3- التكامل:

انساق وداخل هذه الأخيرة توجد علاقات تبادلية  
طلة فيما بينها، وهذه العلاقات تأخذ أنماطا ثلاثة:

- أ- ما بينها بالنسبة لسمات الكل .  
ب- في حالة التناسق المنطقي .  
ج- حالة اعتماد متبادل في ما بينها، وهذا النمط ما  
بحالة " البنائي " ،  
د- على بعضها البعض في النسق  
المميزة في مواجهة الظروف الخارجية المتباينة،  
تحليل أبنية الاتصال والقوى والقيم أو غيرها من  
أبنية فرضية أو تصورات حول الموضوع محل  
بحث.<sup>1</sup>

أنماط التكامل إلى

3-1- الثقافي

لمواضيع كنظام التقاعد وبرامج الترقية والرعاية  
، عدة مجموعات كل مجموعة لها خصائص معينة  
ب- لهذا الوضع، وهذا يجعلها تنقسم من جديد إلى  
انتظامها وتسمى جماعة متبلدة، وجماعات تمتاز  
وتدعى جماعة ضالة، وجماعات أخرى يوحدتها  
أبنية وتسمى جماعات إستراتيجية،<sup>2</sup> أهداف الموحدة  
مات محافظة، أعضائها يشغلون في الغالب مكانات  
تنتشر أفقيا وعموديا داخل التنظيم .

3-2- المعياري:

<sup>1</sup>- علي عبد الرزاق الجلي: المرجع السابق، ص 326.  
<sup>2</sup>- محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 327.

ي تجاري فيها السلوك - الأفراد - أيها، فهو نابع من  
 المناسب وغير المناسب، وعلى مجموعة من

ت التي

ه الأحكام الجماعية، ويوحد الإجماع على معايير  
 ة، وبين الجماعات داخل التنظيم.<sup>1</sup>

### 3-3 - الاتصالي

معلومات حول تعليمات،  
 نهم، وتوجد هذه القنوات بين الجماعات المتباينة  
 ها داخل التنظيم المصنع.

### 4-3 - الوظيفي:

التخصص وتقسيم العمل وتبادل الخدمات بطريقة  
 ولية تغطي أخطاء بعضها البعض وتبادل المنافع،  
 مداقة الناشئة عن أوضاع معينة في التنظيم أو  
 ساهم إلى حد كبير على  
 برسم درجات تكامل  
 وبالتالي رسم خريطة التنظيم.<sup>2</sup>  
 من يرى ن  
 ن تصنيفه إلى:

### 1- ، الآلي

صد بهذا التشابه هو العمل الذي تعمله الجماعة  
 اعة الأخرى المختلف.<sup>3</sup>

### 2 - العضوي

لا يستطيع أحد في المصنع أن يستغني عن  
 ، أن يعمل وينتج إلا من خلال تضافر جهود جميع

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 191.

<sup>2</sup> - علي عبد الرزاق الجلي: المرجع السابق، ص 327.

<sup>3</sup> - حسين عبد الحميد احمد رشوان: المرجع نفسه، ص 188.

ين فيه.<sup>1</sup> حاجات تفرض على الفرد الانسجام مع  
في البناء الاجتماعي والتباين الشخصي، وبهذا لا  
لتشابه

من، وإنما يتحقق هذا الأخير بالحاجة إلى التكامل

تلبية الحاجات.<sup>2</sup>

التكامل إلى صنفين

1- الداخلي

و رعية بحيث تدرس العلاقة بين عناصره بدلا من

مع البيئة الخارجية.

2- الخارجي:

بر ات الفرعية أخرى التي يتكون منها الكل الأكبر

ظيم أو غيره.<sup>3</sup>

4- التكامل:

با بوساطة الأفراد العاملين أو مجموعات العمل

أما أرادت المنظمة تحقيق التكامل من بينها

ة وتكوين عدد من اللجان يساعد في نشر أدوات

أحيان تقوم المنظمة بتعيين فرد مهمته هي تحقيق

المديرين وتبادل المعلومات معهم وبالتالي يصبح

أ بينها مما يساعد على حل هذه المشكلات.

وهذا ما يؤدي إلى وضوح مهام ومسؤوليات كل

تجنب التداخل الذي قد يؤدي إلى ظهور الصراع.

<sup>1</sup> محمد الجوهري: المدخل إلى علم الاجتماع، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008، ص 114.

<sup>2</sup> إبراهيم عيسى عثمان: المرجع السابق، ص 120

<sup>3</sup> ط السيد: المرجع السابق، ص 16.

- : المختلفة، وهذا يسمح بتبادل وجهات النظر بين  
الوحدات.

- عدة وحدات تنظيمية مختلفة للقيام بمهام محددة  
- رورة وجود قدر عالي من التعاون بين الوحدات  
ليمية مختلفة.<sup>1</sup>

## 5- التكامل:

معرفة التكامل المنظمة سح من خلال ات التي تدل  
نه من بينها:

## 5-1- فقات الاجتماعية:

### • الاجتماعية

ند بر الفاعلين إلى مدى الذي يكون مجموعة من  
التي تنطوي عليها أفعال الآخرين.<sup>2</sup>

جموعة الاجتماعية متبادلة بين الأفراد ات، والتي  
كهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في المجتمع . هذه  
على تفاعلهم مع بعضهم البعض، وقد تكون مؤقتة  
كون متشعبة أو محدودة النطاق.. خ.

يم وإعادة تشكيل تلك الروابط التي قد تكون  
سالح الشخصية أو غيرها، ويظهر هذا من خلال  
ض ، يكتسبها ضاء التنظيم والتضامن.

## 5-2- لاجتماعي

سب مونز:

لمترابطة مع بعضها البعض ومتكاملة وظيفيا فيما

نه.

1- إهيم العبد: إدارة الأعمال - مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين- وظائف الإدارة والمهارات الإدارية ، دار  
الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، 151، 152  
2- ح عامر: رواد والنظريات س 9.

## اجتماعي:

المترا بطة والمتكونة من مجموعة من الأنماط  
اجتماعية والخبرات الشخصية ولكل نظام ، وأفكاره

ة وإيديولوجيته.<sup>1</sup>

## 3-5 - التوتر

ة إلى تعريف وتر عرفه ون: يقع فريسة حالتين

ف البيئية وتسبب له الضيق والتوتر، أما الثانية

الشعور بالحزن والكآبة اللذين ينتابان الفرد داخلي<sup>2</sup>

التوتر نال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة

بين هذه العوامل متطلبات العمل وصراع الدور

لوظيفي أو غيرها بهدف مان

اجتماعية في المنظمة، والتي تؤدي بالعمل

اعات

عور بانه عمله، وهو ما يحقق قرار د على سول

رسمها في المنظمة.

<sup>1</sup> - مصباح عامر: المرجع السابق، ص 125.

<sup>2</sup> - اللوزي: التنظيمي سياات م حديثة مان، الاردن، ط2، 200 ص 99<sup>2</sup>

نص:

استمرارها لابد من تحقيق قدر من التكامل، خاصة  
لأفراد ينتمون إلى مجتمعات تختلف عن بعضها  
، عمل واحد لتحقيق هدف مشترك، وهو ما يعني  
اعدهم على التكيف داخل النسق، الأمر الذي يؤدي  
المنظمات على تحقيق أهدافها.

تقارب ما هو نظري مع الواقع والذي سنحاول من  
ض التي تم طرحها في بداية الدراسة.

الدراسة:

1- المكاني:

يدان الدراسة:

مؤسسة UPF ونيك بن بن مسات ا صناعة ج بوعريريج،  
ست ي اي 199 ، مسؤولية محدودة ( مال 69 ار جزائري)  
ات لإنتاج في ولاية برج بوعريريج إلى غاية 201،  
عية، وهي مختصة بصناعة وتركيب الأجهزة رونية  
منزلية ) (ت، مكيفات هوائية، ..) ة إلى وحدات: إنتاج  
ج الأجهزة الالكترونية والرقمية. محلية الجزائرية  
دير، وقد أجرينا دراستنا هذه بوحدة tc نة من 10 مل  
فيذ.

2- الزمني:

ن كدراسة أولية يوم 201 /02/24 الموافقة بإجراء  
ية للصراع ودورها في تحقيق التكامل والاتساق  
ة ايباك. : المقابلة يومي 201 /02/24 ر القانوني للمؤسسة  
ارد البشرية، ويوم 201 /02/25 سة ايباك الكترولنيك. وم  
201 /02/09 المبحوثين أيتم جمعها يوم 201 /02/24.

3- نهجية للدراسة:

1-3- نهج:

يشير المنهج إلى " الطريقة التي بها حث ي استه نكلة شاف قيقة"<sup>1</sup>. نع أن  
تيار حث نهج استه أتي بن يل مدفة، ما ن حث س ه رية ي تياره، ما  
ن كل دراسة ومتطلباتها، فقد اعتمدنا في اسدنا ي المنهج

<sup>1</sup>- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط3، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 20.

سفي ليلى ، وذلك لما يتيح لنا ، سير من جهة وما يضيفه  
يزه بالمرونة والدقة، من جهة أخرى فهو مجموعة من  
تكملة التي ت حقائق والمعلومات ويظهر التناسب بين  
التطرق إلى المفاهيم أساسية سراع والتكامل.

ا ي بين يديا " ا في تحقيق التكامل والاتساق في  
اعية الجزائرية " ، ت ، إلى ناء سوء لى ل انب نتلفة سراع ، يمكن  
مل والاستقرار .. يلها سول ي نيهها بولوجية . ون بل حقق ن  
نى مدق ريقى نيات إسة و افها.

، المنهج الوصفي من خلال الإقترابين الكمي ،  
مكالية ثم استثمرنا الاقتراب الكمي الذي يقوم على  
معطيات الميدانية لتنتهي أخيرا كيفيا من خلال بناء  
قراءة الجداول الإحصائية.

### 2-3 - ينة:

م الخطوات في البحث، طريقة تيار ينة تبر انب هم ي  
احه وقف قة نائج تي صل بها حث لى لجة ثيل ينة نتمتع إسة. لأن  
موعنا طلق إسة مستويات التنظيمية وهذا يعني إمكانية  
نظرا لتعدد الوحدات في هذه المؤسسة up: عوبة  
ها ودراستها نترنا وحدة tc، تضم 10 تيارنا لهذه الفئة  
عات و يستطيعون إفادتنا في بحثنا تى من ثيل رازن  
قمنا بأخذ نسبة 50% مع البحث وائية بسيطة لية التالية:

#### نصائي المتبع:

$$50 = 10 / 10 * 50 = \text{العينة}$$

### 3-3- وات مع اتات.

اك ثير بن وات تي نخدم سول لى ك سة بالدراسة ، يث نخدم  
دة ات ما ننب سوري نما، و لشيء ني اعد لى إسة نكله بن ل

، وتتحدد وات هجية أية اسة لى يعة ضوع و ومات راد بها،  
نهج تخدم،  
سبة

### 1-3-3 تمارة

المادة العلمية الميدانية، فهي تمكنني من الحصول  
رة واحدة موجهة للعمال مقسمة إلى مجموعة من

فرضيات البحث:

- نور أول: نصية فيها 0٤ سئلة.
- الثاني: راع تضمن 14 سأل.
- الثالث: امل تضمن 1٦ سأل.

وصول إلى حقائق تكون بعيدة نسبيا عن الذاتية  
ديها بناء على آراء المشرف والأساتذة المحكمين

هم:

- بتاذ: حمد سفيان
- بتاذ: د جمال
- بتاذة: ليلي.

### 2-3-3 نابلة:

المبحوث وتصوراتة في ظل تلك العلاقة التفاعلية

حث والمبحوث مباشرة. رل مسألة أو مسائل، حيث

اه هذه المسائل دون أن يكون هناك توجيه له في

جابه.<sup>2</sup>

و تم بيق داة على لإداريين نية سول لى مات صة سسة،  
تها، وظائفها، و يكل ليمي عن واقع الصراع وخلفياته،  
رح سوعة سئلة وترك رية هم ي جابه حدث، و ذه سئلة بيعة نال  
ببطة ضوع اسة

<sup>2</sup>- سعيد سبعون، حفصة جراضي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص173.

3-3-3 - الحالة: جلات و نائق:

في مجموعة بن نائق و جلات بن جل سول لى ومات و نائق  
علاقة عدد مالي ملين سسة و رفة يعهم لى باصات نتلفة و نعهم

بر افة نويات ليمية و لك جوع لى كرة صة توي لى ريف سسة  
بيعة طتها راحل يخية لى رت ها .. و صد ناتها ناجية ورات لى  
فتها. و لك رفة يكل ليمي سسة "

4-3 - طليل النتائج:

دول(1): نة حسب الجنس

نابة	رار	سبة
ر	50	10%
ى	00	00
موع	50	10%

ل يتبين لنا أن راد العينة كن تفسيره بطبيعة العمل  
ردي. لى لى بعد جود راة به، ادة لى لك دم رة راة لى باز عمال  
سعة و لى تص ها يتطلب قوة بدنية .

ل. دول(2): نصب يناسب قدرات ومؤهلات العامل

نابة	رار	سبة
م	20	5%
'	20	4%
موع	50	10%

يتبين لنا أن نسبة ( 5٢% ) م توظيفهم في مناصب  
 مهلاتهم، مقابل ( 4٤% ) ق مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا  
 ، أولا يملكون كفاءات عالية تؤهلهم لتولي مناصب

العينة ا

أكبر من المناصب التي لونها، ف العمل الذي يؤديه قد  
 رد يمكنه القيام به وهو ال ظهور صراعات

دول (0٠): سب المستوى التعليمي.

نابة	رار	سبة
اائي	0٠	%0٤
سط	3٠	%6٠
ري	1٠	%3٤
موع	5٠	%10

ل يتبين لنا أن ( 6٠% ) تعليمي لم يتجاوز المتوسط  
 بل ( 3٤% ) : التعليم الثانوي. ين أن ( 0٤% ) جاوز المستوى  
 ، لا يتطلب العمل على الآلات في قسم الإنتاج  
 عالية بقدر ما يتطلب قدرات جسدية

ل. ول (0٤): اتصال بالإدارة

نابة	رار	سبة
خطي	2٠	%5٤

المشرف ،	1٤	3٢%
مرة	0٤	1٤%
موقع	5٢	10%

يتبين لنا أن نسبة ( 5٤% )  
 م هي المشرف، مقابل ( 1٤% ) من  
 ن مباشرة بالإدارة

، تفسير ذلك؟

مستخلصة يتضح لنا  
 ؤون المؤسسة من خلال توفير  
 كدته أكثر من نصف العينة وهذا قد يتيح لهم التعبير  
 الموضوع يمس جوانب لا تتعلق بالعمل. : للاتصال

ن

ف، فباعتباره كل نزة عمل بن والعمال يسعى ثماى تل اكل  
 مال بتماع ائهم علقة ، ويقوم صيل رجات راء أفكارى حها  
 من نصف العينة بكثير فهم يتصلون بالإدارة بشكل  
 ، تربط هؤلاء بالمسؤول، وهذا التنوع في أدوات  
 على صلة مع العمال وهذا قد يخفف من حدة الكثير

، كالصراع

ل نول (0٤)؛ بن رع رقية

لترقية	رار	مبة
مبة	41	8٢%
اعة	0٢	0٢
با	0٤	1٤%

موج	5٠	%10
-----	----	-----

م ٠ يتبين لنا نسبة ( 8٢ % ) قية تتم بالأقدمية، في حين نجد  
 بة ( 1٤ % ) رقية تتم بالأقدمية والكفاءة معا.

كون حسب الاقدمية وهذا يمكن إرجاعه إلى أن  
 ي روتينية لا تحتاج إلى كفاءة كبيرة بقدر ما تحتاج

نبرة

نمية. نة بكثير أكدت أن الترقية تكون وفق الاقدمية  
 م الترقية إليها كما قد يعود إلى أن نتائج تقييم الأداء  
 بالإضافة إلى الخبرة لشغل تلك الوظائف،

دول(06): مال على الترقية

نابة	رار	مبة
م	3٢	%6٤
'	1٤	%3٠
موج	5٠	%10

يتضح لنا أن نسبة ( 6٤ % ) اد العينة م ترقيتهم مقابل

( 1٤ % ) ذلك

س أن الترقية بهذه المؤسسة تعود إلى رجة الأولى

تاج الأقدم خدمة وخبرة وهذا ما يؤكد الجدول

ابق. نوية للعامل والقضاء على الروتين الذي عانى

ات عديدة العمل تيني، بالعامل ساس عدم التفكير في

م تتم ترقيتهم والممثلين بأقل من نصف العينة بكثير

وعية كـ رابة. في ظهور الصراع في المؤسسة. لة لترقيتهم، أو أن هذه الترقية تقوم على طرق غير

ول (0٠): بالتقدير بسبب الترقية

نابة	رار	مبة
م	3٣	%6٤
'	1٦	%3٤
موع	5٠	%10

ول يتبين لنا أن ( %6٤ ) ترقيتهم منحتم الشعور  
مقابل ( % 3٤ ) نحهم الشعور بهذا الإحساس.

ت ترقيتهم والممثلين بأكثر من نصف العينة هذا

بالتقدير الذي قد تلقى، وبالتالي العمل على تحقيق

افها. نزارها، أما بالنسبة رار ر هذا قد يعود إلى عدم  
يتهم

ول (0٤): عقدها المشرف مع العمال

نابة	رار	مبة
نما	1٩	%3٤
بانا	1٤	%3٢
را	1٤	%2٤
لقا	01	%0٢

موج	50	10%
-----	----	-----

، أعلاه يتضح لنا ( 3٤ % ) العينة نرف يعقد معهم  
 المؤسسة العامة وذلك بشكل دائم. بل ( 3٢ % ) نوا أن  
 طرف المشرف، من حين نجد ( 2٤ % ) أن نادرا ما  
 يد على أهداف المؤسسة لنجد نسبة ( 2 % ) سرحوا أن  
 إلى عوامل عدة من بينها الاجتماعات التي تعقد  
 للمؤسسة يمكن تفسيرها إلى أن الأفراد قد يحدون  
 هم الخاصة والتي قد تكون سببا في الصراع وهذا  
 دائما لأهداف

يكون هؤلاء من  
 يستدعي التأكيد  
 أهداف المنظمة.

نابة	رار	مبة
م	50	10%
لا	00	00

الذين أكدوا أنهم  
 اجتماعات معهم من  
 سسة وهذا قد يعود إلى عامل الخبرة التي يتمتع بها  
 التالي فهم لا يحتاجون إلى هذا الأمر كثيرا، وأما  
 الاجتماعات هذا قد يعود إلى وضوح الأهداف. هذه  
 هذه الأهداف، أما العمال الذين لا يتم معهم عقد  
 تاجون للتأكيد على أهداف المؤسسة والتي قد يكون  
 هذا يتم تبني هذه الأهداف والسعي لتحقيقها.

ل.ول (0٤): سح ثير ، استقرار العامل

موع	50	%10
-----	----	-----

نوع	بنة	ارمة	بعة الرقابة براع مشرف
-----	-----	------	-----------------------------

نراسة أجابوا ارتباطهم بعقد عمل مع المؤسسة  
غير محدود وهو ما أكده بعض المبحوثين من خلال  
ل عند التحاقه بالمؤسسة يمضي عقدا لمدة ثلاث  
ا يصبح العامل دائم، وهذا يعطي للعامل نوعا من  
لحفاظ عليه عن طريق تأدية أعماله على أكمل وجه

ف المؤسسة. أهدافه

بنة الرقابة المفروضة

دول(10): بن براع

عم	0٤	0٤	5( %
لا	2٤	1٤	34.٤ %
مجموع	2٨	17	37.٤ %
			10 %
			10 %
			10 %

\* تع 0٤ الذي يدور حول وجود الصراع بينهم وبين  
 { بينهم أو قد يعود هذا إلى تخوفهم من الإجابة.

الجدول أعلاه العلاقة بين راع مع المشرف : الرقابة  
 الطريقة التي يستخدمها المشرف لخفض التوتر

ان نسبة ( 62.٤ % ) أن طبيعة الرقابة المفروضة  
 صارمة، مقابل ( 37.٤ % ) رحو أن المشرف يستعمل  
 المرنة

يوجد بينهم وبين المشرف راع ( 65.٤ % )  
 نابة المفروضة  
 ن طبيعة الرقابة مرنة، في حين  
 النسبتين بين راد راع مع مشرفهم بنسبة ( 5٠ % ) د العينة  
 مقابل نفس النسبة لدى أفراد العينة الذين اقرروا أن  
 نابة مرنة

تفسير ذلك؟

بة تتراوح بين الصرامة والمرونة بنفس النسبة  
 رد الصراع مع المشرف عليهم ، م ك الإشرافي المتبع  
 ضبط سلوكيات وتصرفات الأفراد والتي قد تعيق

ثطة داخل المؤسسة. وضة فهذا لأن هناك مواقف

ة التنفيس عن الضغوطات التي قد يواجهونها ومما الذي يحدث بين الفرد ونفسه ( الصراع، ص 3٤ .

رقابة الصارم هو السائد وذلك في حالة عد م بود المشرف، فقد يفسر لك بالعامل للتفكير في كيفية أداء الإخلال بالنظام الذي تسير عليه المؤسسة، لكن هذه الى العامل وتدفعه لإحداث صراع. سبة العينة يرون نة، هذا قد يعود إلى عامل الخبرة التي يتمتع بها ، إلى رقابة لأداء عملهم ، ة العمل يعطيه الإحساس ن الصراع والتركيز على عمله بالدرجة الأولى.

العمال والصراع مع المشرف :دول(11)

نوع	لا	عم	بواع شرف عم لا نوع
10%	8%	2%	عم
30	24	0٤	
10%	6%	3%	لا
20	1٤	0٦	
10%	7%	2%	نوع
50	3٦	1٤	

وضوح المهام الموكلة للعمال وبين الخلاف مع

راع في المؤسسة ايباك إلكترونيك

متغير المستقل على المتغير التابع نلاحظ أن  
 (74%) لاف بينهم وبين المشرف عليهم مقابل (24%) حوا  
 متغيرين وضوح المهام بالنسبة للعمال و راع ( لاف) ني  
 المشرف نلاحظ أن (8%) نة الذين تمتاز مهامهم  
 حوا بعدم وجود راع مشرف، مقابل (64%) ينة مهامهم  
 وقد أكدوا أن براع ن المشرف موجود ن نجد أن (34%) ن  
 ف لكن الخلاف مع المشرف موجود، أما النسبة  
 التي تمثل (2%) يتعلق بالمهام التي يقومون بها، وقد  
 نلاف مع المشرف.

يعود ذلك؟

من نصف العينة أكدت عدم وجود راع ف وذلك  
 نل كاف مقارنة بمن يرون أن هناك غموض فيما  
 ضوح المهام يساعد على تأديتها بشكل تام دون أن  
 ار حول ما يحيط بهذه المهام.

ين صرحوا بوجود براع نندما يكون غموض في  
 له وواجباته التي عليه القيام بها، قد تكون له آثار  
 يخلق ضغوطا على العامل تكون سببا في ظهور  
 وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته.

، صراع مع المشرف

مرحوا عدم بوجود براع غم من الغموض في يلف  
 في تأدية ما يطلب منه، كما قد يعود إلى المساعدة  
 نرف والتي تعينه على أداء مهامه

صرحوا بوجود الخلاف بين المشرف والعمال  
 اب الصراع تعود لظروف خارجية أو داخلية ليست

المهام التي يؤديها.

نصراع وطريقة حله من طرف الإدارة

دول(12):

بين العمال في حالة وجود صراع و الطريقة الأكثر

نوع	طرفين	لقوانين سمية	وسط	ع عند رفع للإدارة من في بال راع
10%	2.8%	42%	54%	عم
3	01	1	1	لا
10%	00	60%	40%	موع
1	00	0	0	
10%	0%	48%	50%	
5	01	2	2	

نكوى، بهدف معرفة الصراع هل يعمل على إعادة

بين العمال

نظ أن ( 50% )  
 نة الأكثر استعمالا في إدارة الصراع هي  
 كوى من طرف العمال، مقابل ( 48% )  
 سمية كحل، في حين ( 20% )  
 ن انحياز الإدارة لطرف

بين.

بين العمال في حال وجود صراع مع المشرف  
 ارة لحل هذا الصراع، نلاحظ أن بة ( 60% ) لعينة الذين  
 صراع مع المشرف أجابوا أن الإدارة تلجأ لتطبيق  
 رسمية لحله، مقابل ( 40% ) باستخدام الحل الوسط، أما  
 باقي زملائهم في حالة وجود صراع مع المشرف  
 ظ أن ( 54% ) دم من طرف الإدارة هو الحل الوسط،  
 بل ( 42% ) سمي يكون الحل من طرف الإدارة، في  
 جلت

ب) ( 2.4% ) تضامن من زملائهم يرون انحياز الإدارة

ين في حله

ماذا يعود ذلك؟

تستعمل مجموعة من الإجراءات لحل الصراع في  
أين بين الحل الوسط واستخدام القوانين الرسمية  
المهمة التي يمكن من خلالها التحكم في الصراع

ارته.

أ زملائهم في حالة وقوع صراع بينهم وبين  
في حل هذا الصراع في حالة رفع شكوى، وذلك  
أ أفراد العينة، و ب ذلك يكون ل اجتماعي بين العمال  
وقف، ومن جهة أخرى، فـ ج ولاء قد يشكل قوة ضغط  
تر والذي قد يتطور ليصبح صراعا لا يمكن التحكم  
أ يمكن القول أن الصراع خلق قيمة جديدة وهي  
أوحدة بين جماعات مختلفة. برون أن الإدارة تطبق  
أل ممثلين بنسبة تقل عن النصف بقليل، وقد يعود  
المؤسسة في أهدافها أو سمعتها .. الحل عن طريق  
لتسهيل تسييرها وتنظيم شؤونها. كير العقلاني لدى  
أطبيق القانون لضمان العدالة في الحل. أعية الذين  
ع وهم نسبة قليلة جدا، وقد يعود ذلك إلى ثقل وزن  
ويمكن أن تتدخل عوامل أخرى كالقراية والنفوذ.

أ بينهم في حالة ما إذا كان هناك صراع فقد أكد  
ن الرسمية كحل للصراع، ويمكن تفسير ذلك إلى  
م من الراتب أو غيرها ..) حال  
ن قد يكون الحل المناسب في بعض  
أندة زملائهم. تي قد تفرض عليهم )  
أرف الإدارة يكمن في الحل الوسط، فقد يفسر ذلك  
ألال مناقشة مشاكل الأفراد في المنظمة ومحاولة

العلاقات الإنسانية، وبهذا فإنها تهدف إلى اكتشاف  
ن خلال دراسة وتحليل أسبابه.

نوع	ن العمال		غير عاملين ف أخرى
	لا	عم	
مع المنتقلين	11. %	88. %	11
اجتماعي	00	10 %	21
نوع	%	95. %	44

دول (11): أخرى وعلاقته بالتكامل فيما بينهم

ن تأثير نقل العاملين من وظائفهم إلى وظائف  
حدة بهدف التعرف على العلاقات الاجتماعية التي  
على صلابه البناء الاجتماعي

هناك تكامل بين العاملين في ( 95. % )  
امل بينهم ومن خلال ربط المتغيرين ، مقابل ( 4.5 % )  
هم نلاحظ أن جميع أفراد العينة الذين يخلق انتقالهم  
اعية فيما بينهم، يرون وجود التكامل فيما بينهم،  
انتقالهم خلاف مع باقي العاملين. ابل ( 88. % )  
جلت نسبة ( 11. % )  
بين العاملين الآخرين. ون أ تكامل بينهم

، تفسير ذلك؟

الذين يكونون علاقات اجتماعية مع العمال عند

ما بينهم، وهذا يمكن تفسيره بالعلاقات الإنسانية

، بسبب تشابهه في القيم أو الاتجاهات بحكم انتمائهم

تظهر قيما جديدة كالتماسك والتعاون فيما

المنطقة،

هم.

مع باقي العاملين بالوحدة، فهذا يمكن تفسيره

من آليات استثارة الصراع التي تعتمد على بعض

رة الصراع، ص (42). رفع من أداء العمال. قد

نمات )

، والمسؤوليات الخاصة بوظيفة كل فرد. (ع بين

نتيجة

با رئيسيا في ظهور

ل يؤكده (رقم 02) ، ص (38)،

نوع	للقا	نرا	يانا	نما	معلومات حول الصادرة ن لين
-----	------	-----	------	-----	---------------------------------------

ووح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد؛ وبالتالي  
والتكامل في هذه الحالة يكون وظيفيا بين الوظائف

الأفراد

المعلومات حول القرارات الصادرة

دول (14):

10%	00	23.1%	38.0%	38.0%	إدارة
10	13.0%	2%	40%	26.1%	عمل فقط
100%	00	00	00	00	تنافرية
1%	4%	12%	22%	38%	مجموع
50	02	00	11	19	

بين العاملين وبين المعلومات التي يتبادلونها فيما  
 مؤسسة، و الكشف عن مدى ترابط العمال فيما بينهم.

ظ أن (38%) ، حول القرارات الصادرة بشكل دائم،  
 بل (22%) ، يتبادلون هذه المعلومات. نجد أن (12%) أفراد  
 التبادل بينهم، مقابل (4%) ، حول القرارات مطلقا.

وتبادل المعلومات بينهم فيما يخص القرارات  
 إدارة ، النسبتين بين (38.0%) لهم علاقة صداقة صرحوا  
 ساوية لنسبة أفراد العينة الذين أحيانا يتبادلون هذه  
 نادرا ما يفعلون ذلك، مقابل (4%)  
 أحيانا يتبادلون المعلومات حول القرارات، في حين  
 بد (26.1%) هم يكون بشكل دائم، مقابل (20%) أنهم نادرا  
 ن ذلك، نص نسبة (13.0%) ، أنهم لا يتبادلون بينهم  
 ت مطلقا.

#### تفسير ذلك؟

ن تربطهم علاقة عمل والممثلين بأقل من نصف  
 قرارات الصادرة في بعض الأحيان، وهو ما يمكن  
 لح مشتركة، تجعلهم يتناقشون ويتبادلون المعلومات

، مما يجعلهم يستفسرون ويسألون أيا كانت صفتهم، فراد  
تفسير ذلك بكون القرارات واضحة بشكل لا يحتاج  
براد العينة الذين يتبادلون هذه المعلومات بشكل دائم  
ر ذلك بعدم توفر المعلومات حول القرارات، أو أن  
راد تحتاج لتوضيح بسبب مثلا ضعف المستوى

لهؤلاء كده الجدول (0٤) .

المعلومات فيما بينهم بشكل مطلق وهو ما قد يفسر  
ونها وبالتالي لا داعي للاستفسار، أو أنهم يحصلون  
خاصة كالعلاقات الشخصية.

ناقة، تساوت النسب بين من أجابوا أنهم يتبادلون  
لونها في بعض الأحيان، وهذا قد يفسر بان العلاقة  
تي ترسمها العلاقات الرسمية وتتيح لهم النقاش  
م مصالحهم فيمكنهم رفضها، وقد يؤدي هذا إلى  
لإدارة لتعديل قراراتها لتتماشى مع أهدافها من جهة  
ل من جهة أخرى،  
والممثلين بأقل من نصف العينة  
القرارات، ويمكن تفسير ذلك بتوفر مختلف قنوات  
أمل فيمكن إعطاء المعلومات حول أي قرار تصدره  
س الصراع الذي يحدث نتيجة غموض  
( دول رقم 0٤ )  
أن المؤسسة لها بناء اجتماعي مرن.

دول (1٤): طبيعة العلاقة بين العاملين

العلاقة بين م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة
م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة
م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة
م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة
م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة
م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة	م ساعة

50	00	15	31	
----	----	----	----	--

ط بين حجم الجماعة وبين العلاقة التي تربط  
 ب بناء العلاقات الاجتماعية وذلك من خلال الكشف  
 العمال فيما بينهم. ظ أن ( 62% ) لهم علاقة عمل، مقابل  
 ( 38% ) علاقة صداقة.

ل بها العامل والعلاقة التي تربط العمال فيما بينهم  
 ظ أن ( 10% ) بهم كبيرة الحجم وقد صرحوا أن علاقة  
 نهم، في حين نجد أن ( 84% ) د العينة ن إلى اعة غير  
 حجم

تربطهم مع أفراد الجماعة، مقابل ( 15% ) بوا أنهم  
 قة صداقة، ظ أن نسبة ( 34% ) ن لجماعات متوسطة  
 العاملين هي علاقة عمل مقابل ( 65% ) ن إلى هذه  
 صداقة هي الرابط بينهم.

#### تفسير ذلك؟

العلاقات التي تربط العاملين ببعض البعض  
 نلك أنها تعد من الأمور الهامة التي قد تؤثر على  
 العمل بشكل كلي. ي، فهو في حالة سعي دائم إلى  
 جماعات التي تحقق الأهداف التي يتطلعون إليها،  
 ك الحاجات الخارجية، وذلك حين ينتمي الفرد إلى  
 ا خارجية لن تتيسر له إلا من خلال عضويته فيها،  
 لإشباع حاجات شخصية. بد أن يعملون في جماعة  
 هم البعض وهي علاقة العمل، و يمكن تفسير ذلك  
 ل بين العاملين، إذ يلعب دورا كبيرا في التفاعل  
 ماء لها. علاقات السطحية، وبالتالي يقل التفاعل فيما  
 ية حدوث الصراع. ما علاقات الأولية التي تقوم على  
 التي تربطها، وبالتالي يكون بينهم التفاعل كبير

راع حتى وإن حدث بينهم. هذا ما أكده لويس كوزر  
فقد ذهب إلى أن الصراع يؤدي إلى الوحدة الداخلية  
، لكن هذا الأمر يعتمد على نوع البناء الاجتماعي  
حيط به .. (ريات، ص 20) ، الصراع بينهم سهلا لأن  
به الصراع من تفكك في بعض الأحيان.

أ  
ة الحجم والممثلين في الغالبية، فهم يؤكدون أن  
بة الصارمة المفروضة عليهم من طرف المشرف،  
لية تدفع بالعامل للقيام بعمله على أكمل وجه، وقد  
لأن هذه الأخيرة في حالة صراع مثلا م خرى أو مع  
صبحوا أداة ضغط على الإدارة والمنظمة أهدافها .

، أن أ  
، وقد يعود ذلك لكون عدد كبير من العمال  
في القيم، والاتجاهات ويزيد من التضامن والتساند  
بينهم. ضغوط في العمل وتعدد المهام التي يقوم بها  
ويض العمال لزملائهم، وهو ما أثبتته (ن رقم 20)

اعة التي يعملون بها متوسطة فقد صرحوا الصداقة  
على مقارنة بعلاقة العمل وهذا قد يعود إلى التفاعل  
يهم التماسك والتعاون فيما بينهم، وفي حالة وجود  
ث لأي سبب، سواء كان خارجي ( ، عائلية) ط عمل،  
يؤدي إلى حله بطريقة سهلة. ، تربط العمال فيمكن  
وا أنهم يفضلون العمل الفردي وقد أرجعوا السبب  
راع بينهم، وهذا يؤكد من جهة وجود صراع ومن  
لاقة بينهم وبين العمال) :ول رقم (21) .

اع وطريقة حله :دول (10):

\* تع 1) اد العينة ( بة 2%) ي يدور حول وجود الصراع

وع أو قد هذا يعود إلى تخوفهم من الإجابة.

وجود الصراع بين العمال والمشرف والطرق

؛ مع الصراع وهل تعمل دائما على خفض

مة لعله.

لها أو تجنبها بالإضافة إلى الكشف صلابة البناء

ناعي

لمريقة التي يستخدمها المشرف في

. أن نسبة ( 7% )

لعينة الذين سبة والمقدرة ب( 12% )

المناقشة والحوار،

ملة وبين من يرون أن الحل يكمن في رفع شكوى

نوع	شكوى ارة.	يد قيع وبة	قشة حوار	ي عن أمر	حل براع بود براع
%10 28	% 17. 04	%7.1 02	% 74 21	00	م
%10 12	00	%24 03	%58.1 07	%16.1 02	لا
%10 *40	%12 04	%12. 04	%70 28	%5 02	نوع

اضي عن الأمر هو الحل المناسب

حين نجد أن (5%)

لصراع والطرق المستخدمة لحلّه، نجد أن نسبة  
 (74%)  
 منهم وبين المشرف، صرحوا أن الطريقة الأكثر  
 مناقشة والحوار، مقابل (17%)  
 وبأن رفع الشكوى  
 نسب، في حين أن نسبة (7.1%)  
 بوا بان الحل يكون  
 بين نفوا وجود صراع مع المشرف، فقد أقرت نسبة  
 (58%)  
 بالمناقشة والحوار، مقابل (24%)  
 أن التهديد  
 مناسب، في حين نجد ان (16%)  
 دوا أن الحل يكون  
 ضي عن الأمر.

يعود ذلك؟

تباين في الطرق المستخدمة في حل الصراع ( هذا  
 حوار والتهديد بتوقيع عقوبة وصولا لرفع الشكاوى  
 من مواجهته حفاظا على استقرار المؤسسة،  
 (ارة)  
 لى خفض التوتر الذي قد ينشأ نتيجة احد العوامل  
 عمل أو لأسباب عائلية)  
 أكثر من نصف العينة على  
 وجود صراع باعتبار أن هذه الحلول تؤثر على  
 مهمته داخل المؤسسة.

النصف بكثير والذين يلجأون لرفع شكوى لدى  
 صراع و حدته ومستواه، أو أن للإدارة كفاءة في حل  
 وبالتالي تخفيف الضغط على العمال وضمان نوع  
 جداء\_\_\_\_\_ والذين صرحوا أن التهديد  
 استقرار،  
 سرعات، فهذا يمكن إرجاعه إلى نوع الأسلوب  
 للعاملين مناقشته أو الاعتراض على أوامره، أو قد  
 يتم بمقتضاها التصرف وفق ما يراه مناسبا.

إع مع المشرف، فقد صرح أكثر من نصف العينة  
 له، ذلك أن هذا الأسلوب هو شائع الاستخدام في  
 محققة من حل هذا الصراع، وهو ما نجده عند  
 برت

ومارش. ( )ة الصراع، ص 14 ما رون أن الحل يكون التي قد تردع العامل لتجنب بعض الصراعات التي ثل في بعض الحالات، يخص ون أن التغاضي عن لا للصراعات التي تحدث، أخر إلى طبيعة المشرف دايتها سبب بسيط، لكن قد تتطور لتصبح من اكبر ت لايمكن إخمادها أو التحكم فيها.

موافقهم من تعليمات المشرف

دول (17):

نوع	، دون قشة	استفسار	عاملين من المشرف بيرة ة للعمال
%10 0٪	%50 0٪	%50 0٪	من 5
%10 3٪	%58.1 2٪	%41.1 1٪	[ 1 ( - 5 ]
%10 0٪	%42 0٪	%57. 0٪	1 ( أكثر
%10 50	%50 28	%40 2٪	نوع

ن

لمهنية للعمال ومواقفهم من تعليمات المشرف بهدف

؛ السائد في المنظمة

ت المشرف تطبق دون مناقشة، مقابل ( %40 )  
ظ أن ( %50 )

نقاش مع المشرف، ومن خلال ربط متغيري الخبرة

مات التي تصدر عن المشرف نجد ن سبة ( %58.1 ) عمال

؛ بين خمس إلى عشر سنوات ، ابل ( %41.1 ) ، يناقشون

لمشرف، في حين نجد ان ( %57. )  
ذين تفوق خبرتهم

ثون تعليمات المشرف، مقابل ( %42.1 ) هذه التعليمات

لأفراد العينة الذين نقل خبرتهم عن الخمس سنوات

ف، بين من يطبقها دون مناقشة.

مر ذلك؟

لنا أن تعليمات المشرف التي يصدرها تلاقى  
ح خبرتهم المهنية بين خمس إلى عشر سنوات ، لذا قد  
، فهناك تعليمات تكون واضحة لا تقبل النقاش و و ا  
ات المشرف تعد أمرا لا بد من تطبيقه بالإضافة إلى  
ات طابع خاص ، ن إبداء أي اعتراض. اد العينة الذين  
، تلاقى المناقشة والاستفسار ، ف لإشراف المتبع والذي  
ما ركز عليه التون مايو في تجاربه (يات، ص 29)،  
تعليمات المشرف وذلك لدى الفئة التي تفوق خبرتهم  
ة يمكن الاستفادة منها في بعض الجوانب كتفادي  
، سبق وأن وقعوا فيها، و ربما رلة التساؤل عن بعض  
، مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية، والتغيرات  
يعة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها. أفراد العينة الذين  
مات المشرف : والاستفسار وقد ت مباشرة لك ال الذين  
تهم عن ا سنوات، ف ي توضيحات حول العمل خاصة  
م كل الأمور المتعلقة بالعمل خاصة. ما قاش فقد يعود  
سادرة من طرف المشرف

دول (14): **عالية وإخضاع العمال للتدريب**

نوع	لا	عم	ب على
			الجديدة تأثيرها فعالية
%10	%31	%68.1	عم
2%	0%	1%	
%10	%7.	%92.9	لا
2%	0%	2%	
%10	%1	%8	نوع
5%	0%	4%	

التغييرات على فعالية ومردودية العامل وبين

ظهر جراء التعويض، بالإضافة إلى

لاجتماعي والمحافظة على أفرادها

في التغييرات.

البناء الاجتماعي

أن نسبة ( 82% ) بينة خضعوا  
14% من العينة

وسائل الجديدة نجد أن نسبة ( 92.9% )

تؤثر على فعاليتهم ومردوديتهم، مقابل ( 68.1% ) من  
برات من حيث الفعالية والمردودية. نجد أن

ب ( 31.1% ) ، الوسائل والطرق الجديدة التي يتم إدخالها

مردوديتهم وفعاليتهم، في المقابل سجلت نسبة ( 7.1% )

ن لتدريبات على هذه الوسائل والطرق. بالتغييرات

إدخالها.

تفسير ذلك؟

إد العينة الذين لم تؤثر التغييرات التي تم إدخالها  
يب على الوسائل والطرق الجديدة، وهذا ن ، يكسب

د

كون التغييرات التي تحدثها المؤسسة تمس وظائفهم  
من أفراد العينة الذين لم تتأثر فعاليتهم ومردوديتهم  
، على الوسائل الجديدة، فيمكن إرجاع ذلك لكون  
يرات مستها لكن بشكل بسيط ولا يحتاج العامل إلى

تدريب عليها

الفعالية والمردودية فقد أكد أكثر من نصف العينة  
مكن تفسيره بنوع المناصب التي يشغلونها والتي قد  
للك الوظائف، ومن جهة أخرى قد يعود ذلك لكون  
تعون به من قدرات، أو كونهم موظفين دائمين في  
ة وبالتالي تحقيق الاستقرار، وخاصة أن التغيير

مميزة للعصر الحالي

صف بقليل فهم لم يتأثروا بالتغييرات التي أدخلتها  
مة بالوسائل والطرق الجديدة وهذا قد يفسر بتهيئة  
، شغل مناصب المتقاعدين. ن العمال لترقيتهم. هم قد  
لف الوظائف نتيجة تعويض زملائهم، ( .ول رقم 12)

نوع	النوائح أئين ممية	از إلى ، معين	الوسط	طرق لى عند رفع اوى الإدارة ، العمال
-----	-------------------------	------------------	-------	---

نما	1٤	01	1٤	3٠
يانا	11	0٠	0٤	1٤
برا	0٠	0٠	0٤	0٤
مطلقا	00	00	00	00
مموع	2٤	01	2٤	5٠

دول (1٤): لطرق التي تستخدمها في حل الصراع

بين اهتمام الإدارة بشكاوى العمال وبين الطرق  
رفع شكاوى من طرف العمال بهدف التعرف على  
مدى صلابة البناء الاجتماعي لها.

تستخدم الحل الوسط في حال تم  
ن القوانين الرسمية هي الحل  
ز الإدارة لطرف معين

أن نسبة ( 5%)  
طرفهم، مقابل ( 4٤%)  
ي حين نجد أن نسبة (2%)

وطرق حل الصراع في حال تم رفع شكاوى من  
نادرا ما تهتم الإدارة بشكاوهم  
ة الذين أحيانا

ن بنسبة ( 10 %)  
ي لحل الصراع، مقابل ( 68. %)  
عوا أنما

ز استخداما هو الحل الوسط، في حين مثلت نسبة  
 ن عن طريق القانون الرسمي، وفيما يخص ( :31% )  
 مة للإدارة الاهتمام الدائم نجد أن ( 5% ) بنة أجابوا أن  
 رة هو القوانين الرسمية، مقابل ( 46.1% ) ، الحل الوسط  
 ا، في حين نجد أن ( 3.3% ) حياز الإدارة لطرف معين.

### تفسير ذلك؟

سائية للجدول يتبين أن ثر لذين اهتمام الإدارة  
 طرفهم يكون أحيانا، خداما لحل الصراع هو الحل  
 سط، موم لاهتمام بأفرادها كونهم حجر الأساس لأي  
 هذا يحتم عليها المحافظة على استقرارها من خلال  
 نمال لأداء أعمالهم فالاتهم ورفع الشكاوى ما يمكنها  
 الاتجاه الذي تراه مناسباً وقد تستعمل الحل الوسط  
 العلاقات الاجتماعية الموجودة بينهم أما اللجوء إلى  
 ا بحة الصراع أو أسبابه) الصراع، ص 34 .

ق القوانين الرسمية عند رفع الشكوى من طرف  
 ارة تستقبل الشكاوى من طرف العمال بشكل كبير  
 انين التي تضعها المؤسسة لتسهيل تسييرها وتنظيم  
 ، الذي يوقعه العامل عند مباشرة عمله للفترة الأولى  
 لة الاستطلاعية معه والذي أكد أن هناك عقد عمل  
 من خلاله واجبات وحقوق العامل.

الإدارة لطرف معين في حل الصراع، هذا إرجاعه  
 لى سبب الصراع ( باب، ص 34 ) الطرف المنحاز إليه  
 حق، عامل إلى الإحساس كما قد يعود هذا الانحياز  
 ث الكفاءة، أو عامل الخبرة الذي يتمتع بها.

اتهتم بشكواهم ويكون حل الصراع عن طريق  
الرسمية، هذا يمكن تفسيره بأن هناك صراعات لا  
طرفين، وهذا يعني أن الإدارة تسعى للمحافظة على  
رقت ذاته مع الإدارة للحفاظ على استقرار المؤسسة

تقيق أهدافها.

نادرا ما تهتم بالشكاوى المقدمة من طرفهم  
فيمكن تفسير ذلك بكون العمال لا يرفعون شكواهم  
دعي تدخلها لفض هذا الصراع من خلال تطبيق  
ون بحل الصراع فيما بينهم بطريقة تضمن بقاء  
جوانب الأساسية للمنظمة كأهدافها، وهنا  
مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى.

الاجتماعية.

ملائهم و وجود التكامل بينهم

دول (2):

بين إمكانية تعويض العمال لزملائهم و التكامل  
لاقات التي تظهر جراء التعويض، بالإضافة إلى

البناء الاجتماعي

د تكامل بينهم في الوحدة، مقابل

ن أن نسبة ( 8٤%)

نوع	لا	عم	ين العاملين في الوحدة يض املين
%1١ 5٠	%1 0٠	%88 4٠	عم
00 00	00 00	00 00	لا
%1١ 5٠	%1 0٠	%8 4٠	نوع

(12%)

لا يوجد تكامل بينهم

\_\_\_\_\_ ود ذلك؟

يعوضون زملائهم في أداء أعمالهم، وقد صرحوا  
ن العامل عندما يؤدي أعمال مختلفة وهو ما يعرف  
. والروتين الذي قد يصيب العامل جراء أدائه لنفس  
، الضغط والملل خاصة وان الترقية تتم عن طريق  
رجة الأولى ( ) دول رقم ( 04 ) ، النقص الذي قد يظهر  
ئ كتهيب أ لعمال .. . يكسب نامل ، المجالات، تمكنه تأدية  
نظيفة تكون شاغرة نتيجة تقاعد أو وفاة أو استقالة ( )  
النكامل في المنظمة. عمل على تقليل العزلة (قيته)  
ا بغض النظر عن نوع المشاعر التي يحملها هؤلاء  
أمر طبيعي فانه يقرب بينها، واستمراره يعمل ( دائية )  
مات، ومنه فالصراع يحدد مركزا لكل جماعة داخل  
علاقات فيما بينها. : كوزر، ص(21)  
ل بين العاملين في الوحدة مع أنهم لا يعوضون  
قلهم من أماكن عملهم بسبب نوع العمل المطلوب  
أءة قد لا تكون متوفرة لدى هؤلاء. يشغلون وظائف  
ها ولا يمكنهم تركها للقيام بوظائف أخرى. التكامل  
م كثيرة ويقومون بها دون مساعدة من باقي العمال.

م ونوع العمل الذي يفضلونه

دول(21):

بط العاملين من علاقات وبين نوع العمل الذي  
علاقات التي تربطهم وتأثيرها على الصراع ، أن نسبة

نوع	جماعي	فردى	مل الذي عمال	علاقة العاملين
%10	%43.7	%56.3	18	علاقة
32	14	18		
%10	%94.4	% 5.5	01	عمل فقط
18	17	01		
%100	00	00	00	تنافرية
00	00	00	00	
% 1	%62	%38	19	نوع
50	31	19		

(%62) أن نوع العمل الذي يفضلونه جماعي. بل (%38) ن

لفردى هو المفضل بالنسبة لهم.

لعاملين ونوع العمل الذي يفضلونه نجد أن (%94.4)

جابوا أنهم يفضلون العمل الجماعي، مقابل (%5.5) ن

ن الفردى، في حين نجد أن (%56.3) : الذين تربطهم

ي هو المفضل بالنسبة لهم، مقابل (%43.7) وا بأنهم

مل الجماعي

تفسير ذلك؟

خلال دول نجد لهم علاقة عمل فقط صرحوا أنهم مل الجماعي، مغطت التي قد يواجهها العامل العمل صلة نهاء أعمالهم الموكلة إليهم في وقتها المحدد وإلا قد ، تفرضها الإدارة، فة إلى ي يفرضها المشرف ( ول (10 كثير منهم ن حهم القوة وحسبهم ' أشياء الجميلة " ، ' احد قوة" موعة القيم كالتعاون.

تربطهم علاقة الصداقة يرون أن العمل الفردي لديهم تفكير وهو لا بد من الفصل بين العلاقات مل ولا بد من احترام مكان العمل. هم أن ' ي لا يسبب بن العمال" بطهم علاقة الصداقة أنهم يفضلون العمل الاتجاهات التي تربط هؤلاء داخل العمل وخارجه، الذين يرتبطون بعلاقة العمل مؤكدين أنهم يفضلون ن تفسيره بشخصية هؤلاء ( اليون).

الجدول ، ل بالإدارة على الإجراءات المتخذة من

نوع	لقوانين ممية	نطرف بين	وسط	المتخذة في ة لاقة مع إدارة
100%	46.٤	00	53.٠%	بداية
1٤	07	00	0٤	
10	45.٠	2.٤	51.٠%	ديّة
3٤	1٤	01	1٤	
100%	00	00	00	سيئة
00	00	00	00	
1%	4٤	0٢%	5٢%	نوع
50	2٤	01	2٤	

؛ لحل الصراع

الإدارة تلجأ للحل الوسط في إدارة ( 5٢% )

كدوا أن الإدارة تستخدم ، في المنظمة، مقابل ( 4٤% )

انحياز الإدارة سراع، في حين نجد أن نسبة ( 0٢% )

، معين .

تربط الإدارة بالعمال و الإجراءات التي تتخذها  
 ع، نلاحظ أن ( 53.0% ) من  
 الإدارة علاقة جيدة أكدوا أن ما  
 طرف ، المستخدم من طرف  
 ائح الرسمية، في حين أن ( 51.0% )  
 ا من طرف الإدارة هو الحل الوسط، مقابل ( 45.0% )  
 اع إلى القانون الرسمي للمؤسسة، في حين نجد  
 بة ( 2.8% ) مياز الإدارة لطرف معين

سر ذلك؟

ل الجدول ي أن هناك أين ي ها المنظمة في إدارة  
 لال ما سجلناه من إجراءات: لطرف معين واستخدام  
 ند تؤثر على العامل وتساعد على التخفيف من حدة  
 لرف الإدارة إذ أن الحل الوسط هو الإجراء الأكثر  
 العلاقة التي تربطها بالعاملين هي علاقة جيدة، ما  
 أن العلاقة تؤثر على الإجراء الذي تتخذه الإدارة ،  
 استخدام السلطة الرسمية في حل الصراع وهذا  
 يرتبط بنوع الصراع الذي ينشأ وحدته ( حل الصراع،  
 تطبيق القوانين لحله. ) س 39

أكثر استعمالا بالرغم من أن العلاقة التي تربطهم  
 إدارة تحرص على حل الصراع بطريقة ودية بغية  
 :ة في المؤسسة وهو ما يخفف من حدته. فان العمال  
 ، وهذا قد يعني كثرة الصراعات التي يتم اختلاقتها  
 لأي سبب كان. مؤسسة مواجهتها. م التحيز لأي طرف

لرف معين في حل الصراع مع أن العلاقة العادية  
 الذي يخدم مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى يكون  
 طرف المتصارعة

ول (2): والمشاركة في اتخاذ القرار

العمال مع المشرف واستشارتهم في اتخاذ القرار

مجموع	للقا	نرا	يانا	نما	العمال ؛ اتخاذ نرار	
					براع مشرف	
%10	%7.6	%30.1	%46.0	%15.0		عم
%10	%29.1	%13.0	%54.1	%2.7		لا
%10	%2.4	%18.0	%52.2	%6.0		مموع

المؤسسة وهل المشاركة تعود إلى حاجة المؤسسة  
نليل من حدة الصراع وهذا يكشف لنا مدى صلابة

اجتماعي

الجدول أعلاه أن نسبة ( 5% )  
أحيانا ما تتم استشارتهم  
قرار، مقابل ( 2% )  
صا المشاركة، أما فيما يخص النسبة المتبقية و ( 18% )  
تمثل (6%)  
تهم بشكل دائم

واستشارة العمال في اتخاذ القرار نلاحظ أن )  
م و بين المشرف صرحوا بان الإدارة  
ذلك بشكل مطلق في  
صا المشاركة، لتبقى نسبة قليلة جدا  
بن بن ( 13% )  
وا ن ( 2.7% )  
تكون دائما

وجد أن ( 46. % ) راعات مع المشرف صرحوا أنهم  
 في اتخاذ القرار، مقابل ( 30. % ) من الإدارة نادرا ما تقوم  
 في حين نجد أن 15. % م تكون بشكل دائم، مقابل ( 2.7 % )  
 لا يشاركون في اتخاذ القرار مطلقا

### تفسير ذلك؟

رعاة الإحصائية للجدول أن  
 ف، أجابوا أن الإدارة تقوم ب  
 لتي يتمتع بها هؤلاء والتي  
 في المسائل التي تخص مهامهم،  
 نتيجة الروتين في العمل.  
 ارتهم مطلقا.  
 رات هؤلاء الموظفين وخبراتهم في  
 رقى إلى الوصول إلى إعطاء رأي. لا تصل حد  
 الإدارة على جودة مخرجات المنظمة وفي بعض  
 ؤوسيتهم، أو قد يعود إلى  
 نذ على أعلى المستويات.

را ما يشاركون في اتخاذ القرار والممثلين بأقل  
 عينة بكثير، و  
 ما تمس وظائفهم التي يشغلونها.

صراعات مع المشرف، والممثلين بنسبة قليلة  
 ار تكون قريبة من الواقع بناء على ما هو موجود  
 ارسه فهو أدرى بما يحيط بوظيفته، وتقديم أبرز  
 ض تطبيق هذا القرار أو ذلك.  
 لم يتم التحكم في فقد يتطور ليشكل تهديدا للمنظمة.  
 رار بشكل دائم، وهذا يمكن تفسيره  
 نذ ليلية جدا من راد  
 ر بالقرارات بنسبة كبيرة

دول (24): إشارة العمال في اتخاذ القرار

نوع	للقا	را	يانا	نما	العمال في خاذا رار برة هنية
%10 0٤	%50 0٢	%2٤ 01	%25 01	00 00	من 5
%10 3٤	%27 10	%22 0٤	%50 1٤	%8.٣ 0٣	[ 10 - 5 ]
%10 0٠	%14 01	00 00	%85 0٤	00 00	10 أكثر
%10 50	%26 1٣	% 1٤ 0٩	%50 2٤	%6 0٣	نوع

المهنية للعمال واستشارتهم في اتخاذ القرار بهدف

ملاية البناء الاجتماعي.

الجدول أعلاه أن نسبة (5%) حوا انه أحيانا ما تتم  
خاذا القرار، مقابل (2%) شارتهم بشكل مطلق، لنجد  
(1٤%) كون في اتخاذ القرار، أما فيما يخص النسبة  
التي تمثل (6%) ارتهم بشكل دائم.

بط المتغيرين الخبرة ) في اتخاذ القرار نلاحظ أن  
اد العينة (85%) نوات صرحوا بان الإدارة أحيانا ما  
خاذا القرار، مقابل (14%) لا تتم استشارتهم مطلقا،  
بن خمس وعشر سنوات فقد أكدت نسبة (5%) أفراد

ارتهم في اتخاذ القرار مقابل ( 27.0% ) ، بشكل مطلق، ي

بد نسبة

( 22.0% ) ن اد ارتهم من طرف الإدارة، لتبقى نسبة  
 ( 8.3% ) العينة نستشيرهم بشكل دائم. الذين نقل خبرتهم  
 ن، نلاحظ أن نسبة ( 5% ) تشارتهم مطلقاً، في حين  
 النسبة ( 24% ) ما يتم استشارتهم في اتخاذ القرار وبين  
 ما تستشيرهم الإدارة .

فسير ذلك؟

ا أن أفراد العينة الذين تتم استشارتهم أحيانا في  
 القرار ية الذين خبرة يمكن الاستفادة منها خاصة في  
 تفيد المؤسسة كثيرا في اتخاذ القرار المناسب وهذا  
 ئهم في المسائل التي تخص عملهم، وضوح الرؤية  
 ارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ، لأن المجموعة  
 ب متعددة من الفرد الذي تسيطر عليه فكرة واحدة.  
 تهم في اتخاذ القرار بشكل مطلق تية والتي تمثل  
 قرارات يتم اتخاذها في مستويات إدارية عليا ولا  
 ، كإدخال تغييرات أو توظيف عمال جدد، ويتحكم  
 ء التي يشغلها هؤلاء العمال .

ببرتهم المهنية بين خمس إلى عشر سنوات فقد  
 رتهم في اتخاذ القرار، وهذا يمكن إرجاعه درجة  
 دير، والنهج الذي يتبعه لإشراك مرؤوسيه في حل  
 بر الديمقراطية يبني علاقات إنسانية بينه وبين  
 تلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وإشراك  
 لازمة لحل المشكلات التي تواجهه.

حين أن هنية عن الخمس سنوات فقد صرحوا أن  
 اذ القرار، وهذا يمكن تفسيره بكون  
 لفين ليس أمراً  
 ء وقتاً طويلاً للوصول إلى الثقة والمصادقية

### 3-5 - قشة ائج اسة لى بوء ضها

ن بمة امية بئى اسة اس ائج تي صل بها حث، لى نر بيتها  
 ممتها وض اهداف ون مة حث مي، و عد اسة اانية تي يت  
 الصناعية زونيك، و عد رض و ليل نات كن بلاص ملة ن  
 وربطها كالية حث روحة وض اهداف هذا اس نى دقها و تها  
 ي اقع، و سول لى بها.  
 توصل في هذه اسة لى بدد ن ائج امة بزئية و تي كس بعة  
 نة بين براع كامل ها فيما يلي:

ن ر الصراع، وهذا ما يوضحه الجدول ( 11 ) هذه  
 ضباط العامل والتزامه في عمله، وتساهم في منع  
 هور الصراع وزيادة حدته، وهو ما أكدته أكثر من  
 التي تؤدي به لاختلاق الصراع في أي اتجاه وهذا  
 ا أفراد العينة. ن الجدول ( 11 )  
 بها العامل وهو ما أكدته غالبية أفراد العينة ( 80% ) هو  
 ، السبب المؤدي للصراع.

تخلوا منه أي منظمة وقد يظهر لأسباب متعلقة  
 أي لأسباب خارجية ( ثلية )  
 لال نصف العينة الذين  
 لك هناك خلافات مع المشرف.

نة ظروف خارجة عن إطار العمل وهذا عكس ما  
 ت إليه سلامة زهية  
 كالأجور، والترقية.

### - افشة ضية زئية ولى على النحو التالي:

بية مما يؤدي إلى نوع من الاتساق في المؤسسة

كترونيك

ن لال  
نا: جدول (13)  
نظرية التي جمعناها حول هذه الفرضية ا ح  
خلق علاقات اجتماعية بين العمال وهذا  
اج ويحقق التكامل فيما بينهم من خلال ظهور قيم  
التعاون. وهو ما أكدته أكثر من نصف العينة بكثير  
سنة أو سلبية نتيجة غموض الدور

جدول (14)  
علاقة العمل ومع ذلك هناك تبادل  
دائرة وهو ما أكدته أقل من نصف أفراد العينة. يدل  
ال يسعون للحفاظ عليها بأي طريقة ( ل أن هناك  
في إطار رسمي).

با  
د العينة في الجدول (21)  
ناصة تفرض على العمال كمية من الإنتاج تكون  
، وهذا يوضح لنا وجود تفاعل اجتماعي وعلاقة  
ت طابعا رسميا ( مل )  
قيمة التعاون.

صل من لال دول (14) ي  
طبيعة العلاقة التي تربط  
ن في جماعة كبيرة الحجم أن العلاقة التي تربط  
ع من الجماعات تتميز بالسطحية ويقل التفاعل  
كافية حدوث صراع.

صغيرة الحجم يؤكدون أن علاقة العمل هي  
صارمة التي يفرضها عليهم المشرف ( كده الجدول  
سمية تربطها قيم التضامن والتعاون. ون وسيلة  
قم (10)  
في الإدارة.

من خلال اتحادهم في حالة ما إذا كان هناك  
كده أكثر من نصف العينة في الجدول (12) نة تدفع  
رضاء الأطراف المتصارعة لكن دون المساس  
افها.

خلال الجدول (04)  
ال مختلفة لتنفيذ الصراعات  
يتم من خلاله رفع شكاوى العمال وانشغالاتهم  
تنظيمية في المؤسسة.

رضية الأولى المتمثلة في:

"ية مما يؤدي الى نوع من الاتساق في مؤسسة  
كترونيك<sup>1</sup> تققت رياء

- قشة ضية زئية انية على النحو التالي:

مة مما يؤدي إلى الاستقرار في المؤسسة إيباك  
ونيك.

اتضح ، الجدول ( 2٤ ) بط الإدارة بالعمال ص ب و ر ناما ي

أكثر من نصف العينة الذين تربطهم علاقة جيدة

سط هو أكثر الطرق استعمالا. مؤسسة تركز على

حدة الصراع من خلال المحافظة على المصالح التي

العلاقات، وهذا الأسلوب يساعد على الوصول إلى

ل إيجاد الحل المناسب. مع دراسة " ريم " اسات العربية

جها إلى أن أكثر الأساليب استعمالا لإدارة الصراع

نكل خاص على العلاقات الإنسانية. راسات الأجنبية

: هو التكامل ثم التسوية، والسيطرة، فالتجنب.

ن الجدول (1٤) مؤسسة البحث عن الطريقة الأنسب

في المناقشة والحوار الأسلوب الأكثر استعمالا مما

من حدته واحتواء التوتر الذي يظهر بين الأطراف

ماهم في استقرارها.

حافظة على من خلال اهتمامها من الجدول (1٥) ما

ذا كان هناك صراع من خلال فتح قنوات اتصال

أولة استخدام الحل المناسب وهو القانون الرسمي

عقد العمل هذه الطريقة تضمن حقوق كل طرف؛

صراع و المحافظة على الاستقرار

، والتي صيغت على النحو التالي:

بـ البناء الاجتماعي في مؤسسة إيباك

من الجدول (17) شرف تلاقي التطبيق دون نقاش

نة الذين تتراوح خبرتهم بين خمس وعشر سنوات،

، لكن هناك أفراد يسمح لهم بالنقاش والاستفسار

مينة الذين تفوق خبرتهم العشر سنوات.

قد

اتضح ، الجدول ( 18 ) للحفاظ على موردها البشري

تغيير مرتقب) (جي أو ترقية) الاستقرار وهو ما أكده

، من أن التغييرات التي تحدث لا تؤثر على فعاليته

خلال الجدول ( 20 ) زملائهم في العمل تؤدي إلى

الاجتماعية، وهو ما أكده غالبية أفراد العينة هذه

، مختلفة وهو نظام تدريبي يتيح لهم فرصة الترقية.

نتيجة الاحتكاك الذي يحدث بين العمال.

، خلال الجدول (21) ثر الصراع على المشاركة في

نصف أفراد العينة أن الإدارة تتيح للعمال فرصة

سعيها للاستفادة من الخبرات التي يتمتع بها العمال،

من خلال الجدول ( 24 ) اتخاذ القرار تستهدف العمال

المهنية العشر سنوات.

، للمنظمة مرن، وهذا يظهر من خلال فتحها

العمال ومحاولة إيجاد الحل الأنسب الذي يرضي

سافة إلي إخضاع عمالها لتدريب لإكسابهم مهارات

العمال لزملائهم مما يعني الحفاظ على عمالها و

سبب وهذا ما يؤدي إلى التكامل في المؤسسة.

ملابة البناء الاجتماعي في مؤسسة

ضية الثالثة "

اك" ة جزئياً.

ضا بتحقق الفرضيتين الأولى والثانية لان البناء

العلاقات الرسمية وغير الرسمية ..

اعي هو ( مال )

6-3 - دراسة للدراسة:

مكن القول أن:

- ، والتي تكون سبب في حدوث صراعات
- دت داخل المنظمة نتيجة التداخل أو الغموض
- ، اجتماعية فيما بينهم وقد يكون هذا النقل سببا
- ن الصراع.
- ن هي علاقة عمل ( مشتركة )
- العلاقة التي تربط بين العاملين
- عاملين مما يدفع بالإدارة إلى محاولة إرضاء
- للحفاظ على استقرارها.
- تلفة لتفيس الصراع والتقليل من حدته.
- ور في الإجراءات المتخذة لحل الصراع.
- قة مناسبة لحله وإرضاء الأطراف المتصارعة
- ناوى المقدمة في حالة الصراع.
- قاش وهذا راجع لوضوحها كما يمكن مناقشتها
- . طابعا غير رسمي.
- بغية إكسابهم مهارات وتهيئتهم لأي تغيير تقوم
- ووجي أو ترقية.
- ي العمل وهو ما يؤدي إلى التكامل
- ات الخاصة بأعمالهم بغض النظر عن وجود
- ي المؤسسة.
- إسقاطها على المنطلق النظري المتبنى بهدف
- ا هي الإضافة التي قدمتها هذه الدراسة ، استنا هذه
- ، نظرية ، كوزر ايلي
- ن - بديدة كالتضامن، ويعيد تأسيس الوحدة بين
- ي موازين القوى بين الرئيس والمرؤوس. ذهب إليه
- ن خلال

لقائمة أو ظهور معايير وقيم جديدة، وبهذا فهو يعد  
تتلاءم مع الظروف الجديدة التي يخلقها.

أن يؤدي إلى بصرف النظر عن كونها تحمل  
نية أو غيرها. ن تضامن كل طرف اجتماعي من  
ف اجتماعي أن أعضائه مصير هم مشترك.

- حتم على المؤسسة ؛ من طرف العمال في هذا  
ند و ن خلال فتح باب المناقشة والحوار تواء التوتر  
، استقرارها كما يزيد من الوحدة والترابط بين أفراد  
طرف. ، خلال قوله أن الصراع على تأكيد ح المتعارضة  
لق توازنا مستمرا في بناء القوة و ر بين الأطراف  
، أسباب التفكك وإعادة الوحدة والترابط



اسة والتي تناولت الوظائف الحيوية للصراع  
المؤسسة الصناعية حاولنا الكشف عن جانب نعدم في  
الربط بين الجانب النظري والميداني توصلنا إلى أن  
ما يتصورها الكثيرون بأنها سلبية تؤدي إلى تفكك  
الجانب الآخر لها وهو الجانب البناء والايجابي،  
منظمات بشكل مناسب فستكون بالنسبة لها سلاح  
، للأقوى، فهو يكشف عن صلابة البناء الاجتماعي  
ظمة في اتخاذ القرار فعالية انساق الاتصال .. هم في  
بال ظهور بعض من القيم كالتضامن والتعاون .  
م إلى انه يض مة الاهتمام حلول للصراعات التي تحدث  
مستوى، عة، وذلك لخفض التوتر القائم والذي قد تثل  
لصراع، هذا يمنح العامل بالانتماء لتالي نبرات الموجودة .  
تحقيق نامل.  
سراع  
نقه من تكامل .  
ه وإدارته .  
نهما المؤسسة الصناعية الجزائرية اليوم خاصة  
لسوق، هذا يدفعنا لطرح سؤال مركزي حول كيفية  
في مكان العمل إلى قوة دافعة و محركة لتطوير  
عالم الشغل الجزائري مع تواجد المؤسسات الأجنبية  
الجنسيات، ؟ من خلال توفير من ل ، العلمية والعملية  
الأداء كما وكيفا ومن هذا المنطلق تتبادر تساؤلات  
ث علمية أخرى ...

## المراجع

1. اهيم ، عثمان : فكر  
ان، رذن، 200.
2. زايد :  
ت الكلاسيكية والنقدية تاهرة مصر ن سنة.
3. ونيجود :  
في علم الاجتماع فة الجامعية، 19٤.
4. كسنة :  
في إدارة الأعمال ط1 التوزيع، الجزائر،  
200.
5. اهيم العبد : لأعمال -  
المهارات الإدارية ، مهارات الإدارة والمديرين -  
، الإسكندرية، مصر، 200.
6. بيد احمد رشوان :  
اع الصناعي معي الحديث،  
درية، 5 20.
7. على جماز :  
التنظيمي ، اديمية حة بالدانمارك، ية نارة  
تصاد ن سنة.
8. السيد :  
اع الصناعي ،ة، الإسكندرية، مصر، 200.
9. معة شلابي :  
ي وإدارة المنظمة ط1 يازوري للنشر  
، عمان، رذن، 201.
10. مت اهيم لفي :  
ناع التنظيم ، والتوزيع عمان، رذن،  
200.
11. د المغربي :  
ي مفاهيم وأسس ط3 نشر والتوزيع،  
ان، رذن، 200.
12. اللوزي :  
التنظيمي سياات بم حديثة وائل والتوزيع مان،  
رذن ط2، 200.
13. جوهري :  
علم الاجتماع اارات الثقافية، مصر،  
200.

14. محمد علي: ، طلاب الجامعة الموهوبين ط1، والتوزيع، عمان، ردين، 201
15. طف غيث: علم الاجتماع الجامعية، مصر 199.
16. لي محمد: إاد والاتجاهات المعاصرة ،ة الجامعية، ئندرية ؛ غير موجودة.
17. انور سلطان: التنظيم عة الجديدة، ئندرية صر، 200.
18. م القريوتي: لمة والتنظيم، ط3، ئر والتوزيع، ان، ردين، 200.
19. قباري اعيل: اجتماع اري المؤسسات البيروقراطية، معارف، ئندرية ن سنة.
20. ف عبد الجواد: نظرية علم الاجتماع البحوث جامعة القاهرة، مصر، 200.
21. يل العمر: نماعي المعاصر ديدة، الدار البيضاء، رب، 197.
22. د مصطفى: تنمية في الدول النامية فة الجامعية ئر والتوزيع، كندرية ر موجودة.
23. حمد عبد الباقي: ، في المنظمات، جامعية، ئندرية، صر، 200.
24. مصباح: رواد والنظريات لأمة، ط1 زائر، 200.
25. مصباح: التكامل الدولي لجامعية، الجزائر، سنة ير جودة.
26. عبد الرحمن: علم الاجتماع، ر موجود ر موجودة.
27. الجوهري: اجتماع ارة، عي الحديث، ئندرية، 199.
28. زاق الجلي، ع الصناعة، ئندرية، 198.
29. بوحوش: ، وكتابة الرسائل الجامعية ط3 ة الوطنية الجزائر، 199.
30. حسيني: ساع التنظيم دار الجامعية، كندرية صر، 199.

31. جلدة: مي والنظريات ارية ديثة ط1 نشر والتوزيع،  
ان، اردن، 200.
32. نامودي : اع الصناعي ط1 والتوزيع، عمان، اردن،  
200.
33. حفصة جرادي: ات والرسائل الجامعية في علم  
الاجتماع لنشر والتوزيع، ائر، 201.
34. كعباش: اع التنظيم ل للبحث والترجمة، جامعة  
بنة، الجزائر، 200.
35. حامد: علم الاجتماع ط1 التوزيع، الجزائر، 200.
36. حسن الشماع، ناضم حمود: المنظمة، ط1، برة للنشر  
زيغ، ان، اردن، 200.
37. مة زهية: مؤسسة الصناعية الجزائرية نيل شهادة  
ص تنمية وتسيير الموارد البشرية كتور بشاينية  
بنطينة، 200 - 200



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

قسم علم اجتماع والديمغرافيا

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

## الوظائف الحيوية للصراع ودورها في تحقيق التكامل والاتساق داخل المؤسسة الصناعية

ميدانية سنة UPA ونيك ج بوعريريج

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

أخي العامل :

في إطار الإعداد لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع نرجوا منكم مساعدتنا لإتمام هذه الدراسة الميدانية وذلك من خلال حرصكم على ملء هذه الاستمارة بكل صراحة وموضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ :

عزوز عبد الناصر

إعداد الطالبة :

بلقمرى ناهد

ملاحظة : ضع العلامة (x) في المكان المناسب

السنة الجامعية : 2013/2012



صارمة  مرنة

11- هل سبق وأن حدث بينك وبين المشرف عليك خلاف في وجهات النظر؟

نعم  لا

12- في حالة وجود صراع مع المشرف هل تجد التضامن من طرف العاملين معك؟

نعم  لا

13- ماهي الطريقة المستخدمة أكثر والتي بواسطتها يتم الوصول إلى حل لهذا الصراع؟

- التفاوضي عن الأمر
- المناقشة والحوار
- التهديد بتوقيع عقوبة
- رفع شكوى للإدارة

14- في حالة رفع شكاوى للإدارة ماهي الإجراءات التي تتخذها الإدارة؟

- تحاول إيجاد حل وسط
- تتحاز إلى طرف معين
- تطبيق السلطة الرسمية (القانون)
- أخرى

أذكرها .....

15 - هل سبق وأن حدث نقاش بينك وبين المشرف حول قرار ما في العمل؟

نعم  لا

في حالة نعم هل هذا أدى إلى محاولة التوفيق بين وجهتي نظركما للوصول إلى حل وسط؟

نعم  لا

16- عند إصدار التعليمات من المشرف هل تلاقي منكم

- المناقشة والاستفسار
- التطبيق دون نقاش
- أخرى

أذكرها .....

17- هل تقوم المؤسسة بنقل العاملين من وظائفهم إلى وظائف أخرى في باقي الوحدات؟

دائماً  أحيانا  نادرا  مطلقا

18- هل هذا النقل يخلق

- نوعا من الخلاف بين العمال المنتقلين وباقي العاملين
- نوعا من العلاقات الاجتماعية بينكم

### III. التكميل

19- هل تفضل العمل؟

- الفردي  الجماعي

لماذا؟

20- ماهي علاقتك مع العاملين معك في الوحدة؟

- علاقة عمل
- علاقة صداقة
- علاقة تنافرية
- أخرى

أذكرها

21- هل تتم استشارتكم في بعض القرارات حول العمل؟

- دائما  أحيانا  نادرا  مطلقا

22- هل يوجد اتصال (احتكاك) بينك وبين باقي العاملين في المؤسسة؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا يؤدي إلى تبادل المعلومات حول القرارات والتعليمات الصادرة؟

- دائما  أحيانا  نادرا  مطلقا

23- عدد أفراد جماعة العمل التي تعمل بها بالنسبة إليك هل هو؟

- كبير  متوسط  صغير

24- ماهي طبيعة العلاقة التي تربطك بالإدارة؟

- جيدة  عادية  سيئة

25- كيف يتم الاتصال بالإدارة؟

- بطلب خطي
- عن طريق المشرف
- مباشرة
- الهاتف

26- هل تهتم الإدارة بالشكاوى المقدمة من طرف العمال ؟

دائما  أحيانا  نادرا  مطلقا

27- في حالة غيابك يمكن تعويضك بعامل آخر ؟

نعم  لا

28- هل ارتباطك بعقد عمل مع المؤسسة يعطيك إحساسا بالاستقرار؟

نعم  لا

29 - هل توجد بالمؤسسة نظام الترقية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يكون هذا حسب ؟

الاقدمية  الكفاءة  معا

30- هل تمت ترقيةك

نعم  لا

31- هل هذا يشعرك بالتقدير ؟

نعم  لا

32- هل ادخال التغييرات في مجال العمل يؤثر عليكم من ناحية المردودية والفعالية ؟

نعم  لا

33- هل يتم إخضاعكم لتدريب على الطرق أو الوسائل الجديدة التي تم إدخالها في العمل ؟

نعم  لا

34- هل يوجد تكامل بين العاملين في الوحدة

نعم  لا

## دليل المقابلة

- 1 - تأكيد على الأهداف العامة للمؤسسة؟  
.....
- 2 - اذ قرارات تتعلق بعملهم؟  
.....
- 3 - ما تؤخذ بعين الاعتبار؟  
.....
- 4 - شرفين خلاف حول العمل؟  
.....
- 5 - يخلق هذا الخلاف ( سبب)؟  
.....
- 6 - أو بين العاملين والمشرف ماهي الطريقة التي  
هذا الخلاف؟  
.....
- 7 - العاملين في نفس الوحدة أو بين الوحدات؟  
.....
- 9 - امل بين العاملين؟  
.....



