

جامعة محمد بوضياف المسيلة

فرع: فرع التنظيم السياسي والإداري

تخصص: تخصص إدارة وحكامة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة وحكامة محلية بعنوان:

إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية

دراسة حالة مديرية مسح الأراضي بالمسيلة

إشراف الأستاذ:

د. عنتر بن مرزوق

إعداد الطالبة:

سهيلة لمريني

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الأستاذ:
مشرفا ومقررا	الأستاذ:
مناقشا	الأستاذ:

كلمة شكر و عرفان

ونحن نضع لمساتنا الأخيرة لهذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا أن نحمد الله كثيرا ونشكر له كريم فضله وجزيل نعمته، نحمده لأنه سهل لنا المبتغى وأعاننا على إكمال هذا العمل المتواضع وهون علينا المتاعب وجعلنا من عباده الصالحين الشاكرين، كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف:

" عنتر بن مرزوق "الذي لم يبخل علينا بوقته ولا بجهده في سبيل تأطيرنا، كما لا يفوتنا أن نشكر السيد مدير مسح الأراضي " الطاهر قروج "على التسهيلات التي منحها لنا منذ بداية الدراسة.

ولكل من أمد لنا يد العون من قريب أو بعيد بدعاء صالح أو كلمة طيبة لكل هؤلاء

شكرا وألف شكر.

" سهيلة "

إهداء

أهدي هذا العمل الى صاحبة العين الساهرة حبيبة قلبي امي حفظها الله ورعاها
الى من كان لي سندا وعونا فصار عنوانا لنجاحي وتاجا يزين راسي ابي الحبيب رحمة الله عليه
الى اخواتي حميدة، سليمة، وفاطمة الزهراء
الى ازواج اخواتي مراد ومحمد
الى اخي الغالي رفيق وزوجته منى وفرحته المنتظرة محمد
الى أولاد اخواتي صونيا، اسلام، أمجد، انس، رائد، وائل
الى روح اخي بلقاسم تحت التراب
اهدي هذا العمل الى كل اساتذة العلوم السياسية وعلى راسهم الأستاذ الفاضل
عنتر بن مرزوق
الى الأستاذ المحترم جعفري عبد الرزاق الى الاستاذتين العزيزتين على قلبي
الأستاذة فوزية شرقي والأستاذة زريق نفيسة
الى زميلي وأخي محمد من الفوج الاول
الى كل عمال مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة، وعلى راسهم السيد المدير قروج الطاهر
والى كل من يكون لي المحبة والتقدير
أهدي لهم جميعا هذا الجهد المتواضع

سهياً

مقدمة

مقدمة

في ظل المستجدات والتغيرات الكثيرة والمتسارعة التي شهدها العالم الحديث تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة باعتباره أهم عنصر تعول عليه في تحقيق أهدافها ، وبالتالي فان مكانتها وأدائها مرتبط بمدى كفاءة مواردها البشرية من جهة ، إضافة إلى توفيرها لمناخ تنظيمي مناسب للعمل من جهة أخرى ، غير أن الكثير من تلك المنظمات تعرف انتشار صراعات داخلية تؤثر على تحقيق أهدافها، وإذا كان ينظر إلى الصراع في السابق على انه قوة سلبية مثبطة يجب تجنبها و منع حدوثها قدر المستطاع ، فإنه اليوم أصبح شيء محتوم و يتعذر اجتنابه، ولذلك وجب البحث عن الآليات الفعالة لإدارته و تكييفه لصالح الأفراد و المنظمات.

وعلى غرار منظمات العالم أصبح الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية واقع حتمي، لذلك سنحاول من خلال دراستنا لهذا الموضوع التطرق إلى إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية بالتركيز على مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة كونها واحدة من المنظمات الجزائرية التي تشهد انتشار الصراع التنظيمي، وذلك بغية الوقوف على الأسباب الدافعة للظاهرة، ومحاولة تقديم الحلول للحد من الآثار السلبية المترتبة عنها.

1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث في موضوعنا من ناحيتين:

- أ / من الناحية العلمية: ان هذه الدراسة تمثل أهمية علمية تتمثل فيما يلي :
 - قلة البحوث الأكاديمية المتصلة بموضوع الصراع التنظيمي في الجزائر، خاصة المتعلقة بالدراسات الميدانية، لذا تكسني هذه الدراسة أهميتها من كونها محاولة للتعرف على طبيعة الصراعات التنظيمية نظريا وواقعيا.
 - إثراء المكتبة الجزائرية بمذكرة حول إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية.
- ب / من الناحية العملية: لهذه الدراسة أهمية تطبيقية تتمثل فيما يلي:
 - المساهمة في التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية ومدى تأثيره على الأداء .
 - مساعدة الموظفين في كل المنظمات الجزائرية وموظفي مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة تحديدا على التعامل مع هذا النوع من الصراعات من خلال التعرف على انسب أساليب إدارته.

2.أهداف الموضوع: ان الهدف من دراسة إشكالية الصراع التنظيمي بالمنظمات الجزائرية هو تحقيق الأهداف

العلمية والعملية التالية:

- أ / من الناحية العلمية: ان هذه الدراسة تهدف من الناحية العلمية الى :
 - محاولة عرض الأسس النظرية لهذه الظاهرة، أسبابها، مستوياتها وأساليب إدارتها.
- ب / من الناحية العملية: ان هذه الدراسة تهدف من الناحية العلمية الى:
 - دراسة الظاهرة في مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة ومعرفة خصوصيتها، مع تقديم حلول لواحدة من مشكلاتنا الواقعية بطريقة علمية.

- قياس مدى وعي الموظفين بخطورة هذه الظاهرة.

- تبيان متطلبات الحد من هذه الظاهرة، مع محاولة الاستفادة من جانبها الإيجابي في تحقيق أهداف منظمة، والسعي إلى التقليل من آثارها السلبية على أداء المنظمة ككل.

- محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسة - حقل الدراسة - إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

3. مبررات اختيار الموضوع: اختيارنا لإشكالية الصراع التنظيمي في الجزائر ليس من قبيل الصدفة بل يعود لعدة أسباب منها ما هو موضوعي يتعلق بالموضوع في حد ذاته ومنها ما هو ذاتي يتعلق بشخصية الباحث وسنحاول عرضها.

-أ/ أسباب موضوعية

- السبب في اختيارنا لهذا الموضوع هو تأثير إشكالية الصراع التنظيمي على أداء العاملين وبالتالي على أداء وكفاءة المنظمة ككل.

- ارتباط الموضوع بمجال عملنا حيث انني كموظفة بمديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة أعاني مشكلة الصراع التنظيمي.

- تخصص الباحثة حيث يعتبر من مواضيع الموارد البشرية وهي احدى المقاييس المهمة ضمن تخصصنا علوم سياسية.

- اقتناعنا بمدى أهمية العنصر البشري داخل المنظمة لهذا أردنا التعرض لأكبر المشاكل التي تعترض أدائه.

- قلة المراجع التي تخوض في هذا الموضوع.

-أ/ اسباب ذاتية

- ميل الباحثة لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالسلوك الانساني.

- رغبة الباحثة في معرفة أسباب تخلف الادارات الجزائرية وآليات اصلاحها.

4. أدبيات الدراسة: من خلال بحثنا في الموضوع وجدنا مجموعة من الدراسات لها علاقة بموضوعنا واعتمدنا على البعض منها نذكر أهمها فيما يلي:

الدراسة الأولى: مذكرة ماجستير بعنوان **أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين:** دراسة ميدانية في

مؤسسة الكوابل - بسكرة.¹ تناولت فيها موضوع تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، وأهمية كل منها في

المؤسسة محل الدراسة، وقد سعت الباحثة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

2. التعرف على أهم العوامل تقييم مستوى المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

¹ أمال زفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة)، 2013 2014.

3. إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.
4. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي . الاشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية . ومستوى الرضا الوظيفي .

وفي ختام الدراسة توصلت الباحثة الى تحقيق نتائج التالية:

- أن العلاقات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا ما يؤثر بشكل واضح على رضا العمال، ويؤدي الى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل، والتغيب، وانخفاض في معدلات الأداء، وهذا يسبب أيضا انخفاض في معدلات تأخير المهام الموكلة لهم.
- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا وتجنب آثاره، زيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى رفضا لأسلوب التسيير في المصلحة السابقة بحثا عن عمل أكثر راحة.
- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى الشعور بالتمييز .
- التحريضات التي يقوم بها بعض العمال عن طريق أطراف أخرى والتي تبني الصراع.
- القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الاجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات وغير مقبولة مثلا: العامل الجزائري يركز دائما على أهمية المشاركة في المناسبات والأعياد، ولذلك فهو يرفض بشدة منعه من ذلك، وهذا ما يؤدي الى التغيب، والى انخفاض الأداء، مع انخفاض الانتاجية.
- عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا
- عدم التكيف مع أسلوب الاشراف المتبع في المؤسسة، وهذا لا يرضي العامل لإحساسه بالتبعية.
- تداخل في خطوط الاتصال، وانتشار الإشاعات، حجب المعلومات عن بعضهم البعض يسبب الصراع وهذا يؤثر سلبا على الرضا داخل المؤسسة.

الدراسة الثانية: مذكرة ماجستير بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.¹ تناولت فيها الباحثة أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات، وقد سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
2. تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
3. تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.

¹ ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، بجامعة الأزهر بغزة)، 2017.

4. إبراز علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي.

5. تقديم توصيات لمديري المنظمات الأهلية الفلسطينية ولذوي العلاقة.

وفي ختام الدراسة توصلت الباحثة إلى تحقيق النتائج التالية:

- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ 63.58 % .
 - أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية بلغت 76.97 % الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة.
 - جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل، المجاملة، السيطرة، التجنب.
 - وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي 79.51 %.
 - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- الدراسة الثالثة:** أطروحة دكتوراه بعنوان **أثر الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية: دراسة ميدانية في مؤسسة استشفائية**¹. تناول فيها الباحث العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية، وقد سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- معرفة العوامل الثقافية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة ميدان البحث.
 - معرفة العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي في المؤسسة ميدان البحث.
 - معرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم.
- وفي ختام الدراسة توصلت الباحثة إلى تحقيق النتائج التالية:
- تطوير نماذج الصراع التنظيمي وطرق إدارته تناول العوامل الثقافية وخاصة العوامل السياسية الأخرى الاهتمام بالأبعاد السيمائية ومنظومة الرموز لأهميتها في فهم آليات التفاعلات الاجتماعية دراسة الصراع بواسطة مقاربات معاصرة وإعطاء الأهمية للمدخل السياسي في فهمها لتفاعلات الاجتماعية.

¹ عنتر صلاح، **الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية**. (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بقسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف)، 2017-2018.

علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة:

تتفق دراستي مع الدراسات السابقة في الجانب المفاهيمي والنظري للدراسة، ما أضافته دراستنا هو اعتماد المنهج التاريخي في عرض تطور الصراع التنظيمي في الجزائر لكنها تختلف عنها في كون اغلب الدراسات قامت بدراسة ميدانية في عدة مؤسسات أو مديريات تعليمية، استشفائية لكن دراستنا عمدت على الدراسة الميدانية بمؤسسة ذات طابع خاص تهتم بالعقار.

5. إشكالية الدراسة : من خلال بحثنا هذا سنحاول دراسة إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية

باعتبارها ظاهرة تشهدها العديد من المنظمات بما فيها مديرية مسح الأراضي بالمسيلة، وقد تحولت النظرة إلى الصراع من ظاهرة سلبية خطيرة مرفوضة من طرف أصحاب العمل وبعض الباحثين باعتبارها ظاهرة تهدد التنظيم ككل، إلى ظاهرة يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية تنعكس على التنظيم، وقصد تحليل الظاهرة بطريقة علمية موضوعية اخترنا طرح الاشكالية التالية: ما واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية عموما وبمديرية مسح الأراضي بولاية المسيلة على وجه الخصوص؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية بعض التساؤلات الفرعية :

- ما هي أهم الأسباب الدافعة إلى انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية عموما ومديرية مسح الأراضي بولاية المسيلة على وجه الخصوص؟

- ما هو تأثير الصراع التنظيمي على أداء الموظفين بمديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة؟

- ماهي أهم أساليب ادارة الصراع التنظيمي على مستوى المديرية محل الدراسة؟

6. الفرضيات : اعتمادا على مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص

النتائج والتوصيات منها:

الفرضية الرئيسية

- انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية عموما ومديرية مسح الأراضي على وجه الخصوص مرتبط بطبيعة التركيبة البشرية والمناخ التنظيمي السائد داخلها.

الفرضيات الجزئية

- الفرضية الأولى: تداخل الاختصاصات والصلاحيات وتعارض المصالح وضغوط العمل، هي الأسباب التي تؤدي

الى الصراع التنظيمي داخل المنظمات الجزائرية.

- الفرضية الثانية: للصراع آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية إدارة الصراع والتعامل معه.

7. الإطار المنهجي:

أ / **مناهج الدراسة:** "المنهج هو مجموعة الإجراءات الذهنية التي يمتثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل

عليها من اجل التوصل الى حقيقة المادة التي يستهدفها، وتحليل الموضوع ودراسته استعنا بتوظيف المناهج التالية:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج على وصف وتشخيص الظاهرة موضوع الدراسة من مختلف أركانها وجوانبها وكافة أبعادها¹ للوصول الى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم، واستخلاص النتائج لتعميمها² وقد استخدمت الباحثة هذا المنهج الذي يحاول وصف ظاهرة الصراع التنظيمي وصفاً دقيقاً كما توجد في الواقع.
2. **المنهج التاريخي:** "المنهج التاريخي هو منهج بحث علمي يقوم بالبحث والكشف عن الحقائق التاريخية من خلال تحليل وتركيب الاحداث والوقائع الماضية المسجلة في الوثائق والأدلة التاريخية وإعطاء تفسيرات وتنبؤات علمية عامة".³

"وهو الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلومات عن الاحداث الماضية وفحصها ونقدها وترتيبها وتفسيرها واستخلاص تعميمات ونتائج عامة بل وتعددها إلى التخطيط للمستقبل".⁴ وقد استعانت به الباحثة من خلال تعرضها إلى التطور التاريخي للجهاز الإداري بالجزائر ومعرفة أهم الأسباب التي ساهمت في ذلك.

3. **منهج دراسة حالة:** يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج الأخرى بكونه يهدف الى التعرف على وضعية واحدة معينة و بطريقة تفصيلية دقيقة ، و بعبارة أخرى ، فالحالة التي يتعذر علينا ان نفهمها أو يصعب علينا اصدار حكم عليها نظرا لوضعيتها الفريدة من نوعها ، يمكننا أن نركز عليها بمفردها ، ونجمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها و نقوم بتحليلها و التعرف على جوهر موضوعها ثم نتوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها و عليه فهو لمنهج الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و دراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة و أوضاعها الثقافية⁵ و قد اعتمدنا في الجانب التطبيقي منهج دراسة الحالة وذلك بغية دراسة إشكالية الصراع التنظيمي بمديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ب / أدوات جمع البيانات

¹ بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012، ص120.

² فواز عبابنة، وقف التنفيذ في القانون الجنائي، عمان: دار الكتاب الأكاديمي، 2016، ص15.

³ ما نيو جيدير، منهجية البحث، دليل الباحث في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه (ترجمة ملكة ابيض)، دون بلد نشر: دون دار نشر، ص 108.

⁴ عمار بوحوش، محمود ذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 1999، ص 107.

⁵ ما نيو جيدير، مرجع نفسه، ص130.

1. **الاستبيان:** ويسمى أيضا بالاستقصاء، وهو إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين. ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع " عينة "، بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو التلفزيون أو الإنترنت، حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث. والهدف منه هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات لآراء هامشية.¹

2. **الملاحظة:** الملاحظة باختلاف أنواعها: الملاحظة هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات، وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة، وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والأنثروبولوجيا والنفسية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة الواقعية وتستخدم الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة أو الاستفتاء، كما تستخدم في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية. ويمكن تقسيم الملاحظة إلى قسمين²:

- **الملاحظة البسيطة:** وهي الملاحظة غير الموجهة للظواهر الطبيعية، حيث تحدث تلقائيا، وبدون أن تخضع لأي نوع من الضبط العلمي، ودون استخدام الباحث لأي نوع من أدوات القياس للتأكد من صحة الملاحظة ودقتها.

- **الملاحظة المنظمة:** وهي الملاحظة الموجهة، والتي تخضع إلى أساليب الضبط العلمي، فهي تقوم على أسس منظمة ومركزة بعناية³.

3. **المقابلة:** تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.

والمقابلة أنواع: فهناك المقابلة الفردية، والمقابلة الجماعية، المقابلة بين رئيس ومروؤوس، بين مسئول في التنظيم وطالب للوظيفة.⁴

8. **تقسيم الدراسة:** لمعالجة الإشكالية المطروحة والإلمام بمختلف متغيرات الدراسة تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول حيث تعرضنا مقدمة الدراسة ثم الفصل الأول : إلى الاطار النظري و المفاهيمي للصراع التنظيمي قسمنا هذا الفصل الى مبحثين المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي والذي تناولنا فيه مفهوم الصراع التنظيمي ،التطور

¹ مرجع نفسه، ص، 30 .

² مرجع نفسه، ص، 29 .

³ مرجع نفسه، ص، 29 .

⁴ مرجع نفسه، ص، 29.

التاريخي لظاهرة الصراع ، اسبابه ، انواعه و مستوياته، مراحل الصراع و نتائجه ، المبحث الثاني : ماهية إدارة الصراع التنظيمي تناولنا فيه مفهوم إدارة الصراع ، المهارات اللازمة لإدارة الصراع ، إجراءات إدارة الصراع ، مراحل و خطوات إدارة الصراع ، أساليب إدارة الصراع . الفصل الثاني : واقع الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية قسمناه لمبحثين المبحث الأول : الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية تطرقنا من خلاله للتطور التاريخي لظاهرة الصراع التنظيمي في الجزائر ، الأسباب المؤدية الى تأجيج الصراع في الإدارة الجزائرية ، الخصائص الفكرية لمسيرى الإدارة الجزائرية ، اشكال الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية .المبحث الثاني : واقع صراعات العمل في الإدارة الجزائرية وإجراءات تسويتها تناولنا فيه صراعات العمل الفردية وإجراءات تسويتها ، نزاعات العمل الجماعية و إجراءات تسويتها، تأثير الصراع التنظيمي على علاقة المواطن بالإدارة الفصل الثالث: خصصناه لإشكالية الصراع التنظيمي بمديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة قسمناه هو الآخر الى مبحثين المبحث الأول : تقديم عام لمديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة والذي تناولنا فيه، تقديم مديرية مسح الأراضي، الهيكل التنظيمي لمديرية مسح الأراضي مهام مصالحها، المبحث الثاني : مراحل دراسة الحالة تناولنا فيه ، منهجية الدراسة الميدانية ، عرض وتحليل نتائج الدراسة، وأخيرا الخاتمة التي تضمنت حوصلة للموضوع، وبينت أهم النتائج التي توصلنا إليها مع ذكر التوصيات .

9. تحديد مصطلحات الدراسة

الصراع التنظيمي: الصراع التنظيمي هو حتمية في المؤسسات المعاصرة، وهو عبارة عن ظاهرة إنسانية تعرف على انها تعطيل لعمل المنظمة وتأخير لتحقيق أهدافها وذلك بسبب تبطؤ اتخاذ القرارات بسبب صعوبة اختيار البدائل وله وجهان وجه إيجابي يعتبر قوة محفزة واخر سلبي قوة مثبطة وهذا بحسب درجة الصراع ونوعه من جهة وأساليب ادارته والتعامل مع من جهة أخرى.

10. صعوبات الدراسة:

- تختلف المشكلات والصعوبات التي تواجه الباحث الأكاديمي حسب بلده وجامعته وموضوع ومشكلة رسالته العلمية، من بين معوقات البحث العلمي التي واجهتني أنا أثناء انجازي لدراستي:
- عدم توافر المصادر والمراجع العلمية العربية الكافية لاستخدامها في موضوعي خاصة ما تعلق منها بظاهرة الصراع التنظيمي في الجزائر حيث تكاد تكون منعدمة.
 - من الصعوبات التي واجهتها في اعداد الدراسة الاكاديمية الخاصة بي هي ضيق الوقت خاصة في انجاز الدراسة الميدانية
 - الظروف التي تمر بها البلاد ودخول الجامعة في عطلة مسبقة ما أثر على صعوبة الحصول على مراجع من الجامعة.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للصراع

التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

تمهيد

بما ان ظاهرة الصراع التنظيمي هي حتمية في كل المنظمات ولان من الصعوبة بما كان ازالته فقد تزايد الاهتمام به من طرف المفكرين والباحثين قد اختلفت التعاريف المقدمة له، وذلك باختلاف الزاوية التي ينظر فيها الباحث

وسنحاول سرد بعض التعاريف التي تناولت ظاهرة الصراع التنظيمي، لان التعامل مع إشكالية الصراع التنظيمي يستوجب، فهمه، التطور التاريخي لظاهرة الصراع، اسبابه، انواعه ومستوياته، مراحل الصراع، ونتائجه، واستعراض ماهية إدارة الصراع التنظيمي، المهارات اللازمة لإدارة الصراع، إجراءات إدارة الصراع، مراحل وخطوات إدارة الصراع، أساليب إدارة الصراع.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو أحد الظواهر التي تتمتع باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث الى اهم التعاريف المقدمة له، التطور التاريخي لظاهرة الصراع، اسبابه، انواعه ومستوياته، مراحل الصراع ونتائجه.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

لقد اختلف الباحثون وفي مجال السلوك الإنساني في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي وذلك باختلاف الزاوية التي ينطلق منها كل باحث. وعليه سنحاول سرد بعض هذه التعاريف.

1. اهم تعاريف الصراع التنظيمي

- **الصراع لغة:** إن التحديد الاشتقاقي لكلمة صراع في اللغة هو النزاع أو الخلاف أو الخصام أو الشقاق¹ والتي تعني التطاحن معا باستخدام القوة فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Conflicyus) أما كلمة (Conflict) وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزق.²
- **الصراع اصطلاحا:** وردت العديد من التعاريف الخاصة بالصراع التنظيمي اصطلاحا سنحاول عرض بعضها

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، ط 01، عمان: دار الحامد، 2008، 17.

² امينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية حالة قسم السيارات الصناعية، (أطروحة مقدمة للحصول على الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر)، 2015، ص 114.

- حيث ترى Kelly: " ان الصراع هو نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة" ¹
- اما SMITH تعرف بانه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة" ²
- كما ان RETIZ عرف الصراع على انه " انهيار او تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الافراد او الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل" ³
- STONER AND FREEMAN عرفا الصراع انه عدم الاتفاق بين عضوين او جماعتين او اكثر داخل المنظمة وينشا عن عدم وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل او نتيجة لاختلاف مراكزهما واهداهما او قيمهما او مدركاتهما" ⁴
- تعريف القحطاني هو ارباك او تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة او اختيار البدائل ⁵ وبالتالي الصراعات تكون عادة نتيجة عدم الرضا عن نتائج القرارات المتخذة، وتناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم، إلا أن هناك كثير من الصراعات التنظيمية، وخاصة في الدول النامية هي في الحقيقة ناتجة عن أسباب التنظيم، وهو ما يدعو إلى البحث إلى تعريف أكثر اتساعا وشمولية. ⁶
- و مهما يكن من اختلاف العلماء حول معنى الصراع فان هناك قدر مشترك بينهم باعتبار الصراع موقف تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها مما يدفعهم الى القيام بسلوك معين لمواجهة الصراعات بالمعنى المتقدم يختلف عن المنافسة فالمنافسة لا تنطوي غالبا على اتجاه عدائي كما أنها لا ترمي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين ويختلف التناقض على كل من الصراع و المناقشة حيث يعتبر صورة للتعارض بين اطراف تتوسط هاتين الحالتين على ان الصراع لا يعتبر حالة شاذة ، او ظاهرة استثنائية من الخطأ ان ننظر اليه كواقع غير مرغوب لان الثابت انه لا توجد وحدة اجتماعية تنعزل فيها التيارات التي تعمل على تماسك الافراد عن تلك التي تؤدي الى تباعدهم كما ان تصور وجود جماعة جاذبة متجانسة هو تصور بعيد عن الواقع ⁷

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري . العلاقات الإنسانية . ط 1، الإسكندرية: دار الوفاء، 2007، ص 372.

² مرجع نفسه، ص 372.

³ مرجع نفسه، ص 372.

⁴ مرجع نفسه، ص 373.

⁵ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع نفسه، ص 18 .

⁶ غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط3، وهران: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 47.

⁷ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط4، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 175.

2. خصائص الصراع التنظيمي: 1 هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن ان نحملها فيما يلي:
- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود اهداف أولية غير متكافئة وعليه يكون الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف.
 - يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد او أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
 - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
 - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف اجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل او اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
 - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية او القسرية.
 - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم الى إعاقة اهداف الطرف الاخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

3. أهمية الصراع التنظيمي : ان وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط حول أهمية الصراع: 2

- الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة يحتم عليها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير لكي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.
- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر. فكما يقول المفكر الألماني هيجل: "إن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات ذلك ان لكل فكرة فكرة مضادة، وان الصراع بينما يؤدي الى ظهور فكرة جديدة هو التغيير نفسه" 3

¹ فايزة عابد، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي)، 2017، ص 48.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع نفسه، ص 30 .

³ احمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، (دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية)، 2007، ص 15.

- **الصراع أداة للإبداع:** هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً على الأداء.
- **الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:** يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.¹

المطلب الثاني: نظرة تاريخية حول تطور مفهوم الصراع التنظيمي

- البحث عن البدايات الأولى للصراع التنظيمي امر غاية في الصعوبة فلكل بناء تنظيمي تجاربه الخاصة فيما يتعلق بصراعاته مع الآخرين حيث يرى "ماركس" ان كل مجتمع او نظام اجتماعي يملك عناصر وعوامل تراجعه وموته حتى يظهر مكانه نظام اجتماعي اخر اما "ابن خلدون" فكان من أوائل من حاولوا تقديم محاولة فكرية في تاريخ البشر بخصوص الصراع وتقوم فلسفته على ثلاث عناصر:
- صعوبة ان يعيش الأفراد منعزلين لابد من اجتماع وهو الأخير يولد صراعات نتيجة تشابك المصالح لابد من وجود العدل بين الناس²
 - يرى ان الصراع هو حتمية تحدثه عوامل اقتصادية ولا يمكن حسمه الا بمقتضى القوة.
 - وفكر الانسان هو نتيجة الصراع بين العلم والجهل وحركة المجتمع هي نتيجة بين الانسان والطبيعة من جهة وبينه وبين بني جنسه من جهة أخرى وهذا الأخير يكون نتيجة التزاحم على حاجات الدنيا واغراضها.³
1. **مرحلة الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية):** وهي التي سادت الفكر الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات وقد ضمنت تطبيق المبادئ التي نادى بها "فردريك تايلور" و"هنري فايول" و "ماكس فيبر" وكانت الفلسفة السائدة في تلك المرحلة تجاه الصراع هي ان كل أنواع الصراع ضارة بالمنظمة وعلى المنظمة ان تتخلص منها بأي طريقة حتى لو استلزم الامر استخدام القوة للقضاء عليها بجميع اشكالها.⁴
- وتعتمد اراء هذه الفترة على الافتراضات التالية:⁵
- ان الصراع يمكن تجنبه.

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع نفسه، ص 31.

² أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 100 .

³ معن محمود العياصرة، مرجع نفسه، ص 27.

⁴ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة: مطبعة العشري، 2005، ص 447 .

⁵ محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 384 .

- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.
- ان الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
- يسبب الصراع ردود غير مناسبة بين الأطراف.

2. مرحلة الفكر السلوكي (المدرسة السلوكية): قد بدأت من الأربعينيات واستمرت الى سبعينيات القرن الماضي وماتزال اثارها الى اليوم في السوك التنظيمي وترى هذه المدرسة ان الصراعات مظاهر طبيعية للتجمعات البشرية وفي المجموعات والمنظمات ككل.¹

وقد بدأت هذه المرحلة مع تجارب الهوثورن وظهور التنظيمات غير الرسمية واخذها بعين الاعتبار حيث تنظر السلوكية الى الصراع على انه امر ضروري ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة ان تتدخل إذا زاد عن الحد المطلوب² وتقوم اراء هذه المرحلة على لافتراضات التالية:³

- ان الصراع حتمي.
- ان أسباب الصراع متعددة و يمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.
- ان الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير في المنظمة.
- ان الصراع قد يكون في مصلحة المنظمة.

3. مرحلة الفكر التفاعلي (المدرسة الحديثة): وهذا المدخل بدا الاهتمام به خلال ستينيات القرن الماضي ووجهة نظر هذا المدخل تجاه الصراع انه لا يقتصر على قبول الصراع او السماح بسبب اثاره الإيجابية بل ان تحرص الإدارة على وجود مستوى مرغوب فيه لذلك عليها ان تقوم بتنشيطه⁴

"و بالتالي الصراع هو احد أوجه التفاعل الطبيعية لذلك يجب فهمه و يعد احد المكونات البنوية المألوفة في جميع الأشكال التنظيمية و هو احد الظواهر النفسية و الاجتماعية التي لا يمكن اعتبارها سلبية دوما او إيجابية دوما⁵ "

وتقوم النظرية الحديثة على :الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لان الافراد يختلف ونحول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم ان مبدا الحد من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الازمات مثل القوات المسلحة او المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا صحيحا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية⁶

¹ غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص 168 .

² سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 448 .

³ محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 385.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 448.

⁵ غني دحام تناي الزبيدي، مرجع نفسه، ص 169.

⁶ محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 386.

جدول رقم (01): وجهات النظر حول الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

بيان	التقليدية	السلوكية	الحديثة
طبيعة الصراع	غريب دخيل	طبيعة داخل في تركيب التنظيم	ضروري محرك للابداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار مفيد	مفيد ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2006، ص 16.

المطلب الثالث: أسباب، مستويات، أنواع الصراع التنظيمي

سنعرض في هذا المطلب الأسباب الكامنة وراء الصراع التنظيمي سواء كانت تتعلق بالمنظمة او بالأفراد العاملين، سنتناول أيضا المستويات الثلاث للصراع التنظيمي، إضافة الى أنواع الصراع التنظيمي سواء داخل الفرد نفسه او بين الافراد او بين الجماعات او بين المنظمات.

1. أسباب الصراع التنظيمي: وعليه ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب

شخصية تتعلق بالفرد وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المؤسسة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذا الأسباب 1

- الأسباب التنظيمية والإدارية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع، وتمثل هذه الأسباب 2
- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة
- عدم تحديد الصلاحيات والاختصاصات المناطة بالأفراد بشكل دقيق
- الخلل في العملية التنظيمية: بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي.
- تعدد أساليب الرقابة الإدارية: إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية.

¹ معن محمود العياصرة، مرجع نفسه، ص 22.

² أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 96.

- ضعف فعالية قنوات الاتصال.
- الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات.¹
- الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات الصراعات عندما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المالية،²
- إحداث التغيير: ينشأ الصراع عندما يعتمد أحد الأطراف على إحداث تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير،³
- الأسباب الاجتماعية والثقافية: وتتمثل الأسباب الاجتماعية والثقافية فيما يلي:
- تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة: تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، تؤدي إلى تأجيج الصراعات داخل التنظيم فقد يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلسلي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية⁴
- تعدد التنظيمات غير الرسمية: المشكلة الأساسية تكمن في عدم قدرة إدارة المنظمة على احتواء هذه التنظيمات والتعاون معها بأسلوب مناسب يقلل من حدة الصراعات والتوترات⁵
- الصراع حول المكانة والهيبة: فإنه يتوقع أن يحدث الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع راس السلطة من جهة، أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين لممارسة السلطة الفعلية أمام جمهور العاملين من جهة أخرى.⁶
- التباين في الثقافة والقيم: إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود في جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم والاعراف الاجتماعية السائدة⁷
- وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة يؤدي إلى نشوء حالة الصراعات،⁸

¹ عمر قابوش، نمط القيادة الادارية وعلاقته بالصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالصحة الجوارية لعين البيضاء، (مذكرة ماستر لعلم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن المهيدي، ام البواقي)، 2016، ص 102.

² فايزة عابد، مرجع نفسه، ص 51.

³ مرجع نفسه، ص 51.

⁴ أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 96.

⁵ مرجع نفسه، ص 96.

⁶ فوزي عبد الرحمان أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، (مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير إدارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين)، 2000، ص 32.

⁷ فايزة عابد، مرجع نفسه ص 51.

⁸ مرجع نفسه، ص 51.

- الأسباب السلوكية والنفسية: وتتمثل في العناصر التالية:
- عدم تجانس الأهداف وغموضها: يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع التنظيمي داخل المنظمات¹
- تفاوت السمات والخصائص الشخصية: يمتلك الأفراد وحتى الجماعات خصائص ذاتية متفاوتة وبالتالي هناك من يميل للتعاون والتعاطف والمودة للآخرين ومنهم من يميل بطبيعته للعدوانية، وعليه حدة وعمق الصراع تزداد نتيجة اختلاف البناء النفسي والسيكولوجي للفرد²
- تباين القدرات الإدراكية: يختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها.³
- وتشير العديد من الدراسات إلى أنّ القضايا الاقتصادية هي العامل المؤثر على وجود النزاعات، لأن نقص الموارد يمكن أن يؤدي إلى انقسام الإدارات عند ظهور المشكلة، والحل يكمن في توفر المال، فقلة توفر رؤوس الأموال لدعم المنظمات يؤدي إلى مزيد من الانقسام ومزيد من الصراعات، والتي تؤدي بالتالي إلى مناخ تنظيمي سلبي وضعيف، ثم انخفاض الروح المعنوية في المنظمة، ثم إضعاف المناخ التنظيمي.
- كما تشير بعض الدراسات إلى أن معظم قضايا النزاع مرتبطة بالشكاوى حول الرواتب، وعدم الرضا عن المراكز الوظيفية وعدم الرضا عن المهام والواجبات، ومشاكل تتعلق بتجديد العقود أو مشاكل متعلقة بتوجيه، التأييد واللوم أو التمييز في المعاملة⁴
- ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقاً، فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كأسباب تنظيمية، اجتماعية سلوكية وغيرها، كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة. مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين (أفراد أو جماعات) قد تجعل سلوك الفرد أ والجماعة يسلك مسلكاً عدوانياً ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأهداف المرغوب تحقيقها.⁵
- وضع كل من " القحطاني ويوسف " عشرة مصادر أساسية تؤدي إلى نشوء الصراع وهي كالآتي⁶:

¹ مرجع نفسه، ص 51.

² عمر قابوش، مرجع نفسه، ص 102.

³ فايزة عابد، مرجع نفسه، ص 51.

⁴ مرجع نفسه، ص 52.

⁵ أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 100.

⁶ نورة شعوه، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ضمن تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي)، 2012، ص 64.

- التنسيق التنظيمي.
- تدني مستوى الرضا الوظيفي.
- التهافت على حيازة النفوذ والسلطة.
- اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية.
- التفاوت في القدرات العلمية والعملية.
- علاقات الموظف في العمل.
- اختلاف القيم والأعراف.
- ضعف المشاركة في العمل.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- عدم توازن الموارد المالية.

2 . **مستويات الصراع التنظيمي:** سنوضح مستويات الصراع في المؤسسات: 1 على إدارة المؤسسة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

- **الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.
- **الثانية:** إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه ، ومما سبق يتضح لنا أن الصراع له ثلاث مستويات:
 - أ / مستوى الصراع المرغوب فيه.
 - ب / مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.
 - ج / مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه. ويسمى المستوى المرغوب فيه بالحد الأمثل للصراع، وللتوضيح أكثر نضع الجدول التالي الذي يبين مستويات الصراع التنظيمي

¹ احمد يوسف احمد لوح، الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والإسلامية، (مذكرة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين)، 2008، ص 20.

جدول رقم (02): مستويات الصراع التنظيمي.

الرقم	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
01	منعدم	ضارة	لامبالاة . جمود . بطء التأقلم . نقص الأفكار الجيدة . غياب التحدي	منخفضة
02	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية . نقد ذاتي . تأقلم بحث عن حلول للمشكلات . تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
03	مرتفع	ضارة	عشوائية . عدم التعاون تعارض الأنشطة . صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: طارق بن موسى العتيبي مرجع سبق ذكره، ص 17.

بالتالي انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدني في مستوى الابتكار والتجديد في المؤسسة وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف عن لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء كما هو موضح في الشكل السابق في المؤسسة وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كاف عن لعمله هو موضح في الجدول رقم 02 1

3. أنواع الصراع التنظيمي: هناك العديد من التصنيفات التي يعتمد عليها الباحثين لأنواع الصراع التنظيمي سنحاول عرض أحد هذه التقسيمات:

- **الصراع داخل الفرد:** نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته دونما صعوبات أو معوقات، تسبب للفرد شعور بالتعارض والنزاع الداخلي،² هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها.³ ولا يمكن ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتخذها العامل ما إذا كانت صائبة أم لا فعدم صوابها ومناسبتها للموقف⁴ و سنحاول عرضها بإيجاز:

- **الإحباط:** يواجه الإنسان حالة من الإحباط حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة أو حصوله على حافز فان ذلك يؤدي الى اصابته بحالة إحباط وهنا يلجأ الشخص الى السلوك الدفاعي ويتخذ اشكالا عديدة: . الانسحاب و التخلي عن الهدف او الحافز العدوانية . الجمود . التسمر . أحلام اليقظة .

¹ عمر قابوش، مرجع نفسه، ص 80.

² حسين حريم، مرجع نفسه، ص 175.

³ احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية، 2000، ص 275.

⁴ أسماء خميس، أساليب إدارة الصراع حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة سطيف) ص 38.

المساومة . الاحلال . التعويض . الكبت اللاشعوري . التبرير 1 والاحباط ليس بالضرورة شعور سلبي فقد يكون حافز للمثابرة وبذلك يحس الفرد ادائه وانتاجيته.

- **صراع الهدف:** . يكون بين هدفين ايجابيين ولا يمكن تحقيقهما معا رغم اهميتهما يكون بين هدفين سلبيين حيث ان الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما لكنه مجبر على اختيار واحد منهما الأقل ضررا
- كما قد يكون بين هدفين واحد إيجابي واخر سلبي عندما يواجه العامل بعض العناصر الإيجابية والسلبية في نفس العمل 2

- **صراع الدور:** يمكن النظر الى الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي ان يتبعها الفرد اثناء قيامه بالدور الموكل اليه في المجموعة وبما أدواره متعددة أبا وزوجا وابنا وعاملا وصديقا أمكن الصراع بين هذه الأدوار عندما لا يعي بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده واتجاهاته بما يسهل وقوعه فريسة للصراع الداخلي 3
- **مشكلات العمل:** يشعر الفرد بالتناقض الداخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل ومن امثلة المشكلات: -عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.

- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل للحل.
- عدم رضا العامل في عمله.
- تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل.
- تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد سياسات وظروف العمل .
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- عوائق تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة 4.
- **الصراع بين الافراد:** هو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل بيئة العمل 5 وتلعب المتغيرات المعرفية والادراكية دورا كبيرا في الصراع بين الافراد في المنظمة وتمسك كل فرد بوجهة نظره او بمصلحته حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع 6 ومن امثلة هذا الصراع: -الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

¹ حسين حريم، مرجع نفسه، ص 176.

² محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 382.

³ أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 39.

⁴ حسين حريم، مرجع نفسه، ص 177.

⁵ معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 36.

⁶ أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 39 .

- الصراع بين العامل والمشرف.

- الصراع بين العامل والعامل. 1

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الافراد نموذج يعرف نافذة جوهاري

جدول رقم (03) يوضح ديناميكية الصراع بين الافراد نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد لا يعرف نفسه
4	3	الفرد يعرف نفسه

المصدر: احمد ماهر كيف تسيطر على صراعات العمل، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2006، ص 21.

من الشكل السابق نلاحظ ان هناك أربع حالات تشير الى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين:

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات حيث ان الفرد على بينة بمشاعره وادراكاته

ودافعه أيضا بمشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال وقوع صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط تكمن المشكلة هنا بعدم معرفة بمشاعر2 وادراكات الآخرين الذين

يتعامل معهم وهنا يعاني من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك

الآخرين لذا غالبا ما يكون متمردا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط قد تتوفر معلومات عن الآخرين ولا يعرف ما يخصه مما يجعله يشعر بانه

عبء على الآخرين ويميل الى الانزواء.

الحالة الرابعة: الفرد يعرف نفسه لا يعرف الآخرين وهذه اسوأ الحالات حيث يرتفع سوء الفهم وسوء الاتصال

فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة.3

- **الصراع بين الجماعات:** وهذا النوع من الصراع شائع جدا كون المنظمة تنجز اعمالها من خلال الجماعات 4 من

امثلة هذا النوع من الصراع:

-**الصراع الأفقي:** يقع هذا الصراع بين الجماعات او الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد من

الأمثلة على هذا النوع الصراع بين إدارة الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة 5

¹ شاكرا الحشالي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، (دراسة ميدانية على

عينة وهي الشركات الصناعية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد رقم 7، العدد 1 الأردن، 2004، ص 06.

² محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 367

³ مرجع نفسه، ص 370.

⁴ حسين حرم، مرجع نفسه، ص 180.

⁵ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 75 .

- **الصراع الراسي** : هو الصراع الذي ينشأ بين جماعات او وحدات إدارية تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا ، ومن أسباب الصراع بين الجماعات تنافس جماعات العمل ولأقسام والإدارات على الموارد المتاحة كالأموال و الخدمات والافراد الماهرين مما يؤدي بينهم إلى التنافر ومن أمثلة ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات وقت اعداد الميزانية التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية وكل قسم يحاول الخروج بحصة الأسد، إضافة إلى التنافس على الأداء تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف كل جماعة من ورائه الى تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات. 1

قد تظهر أنواع أخرى من الصراع يمكن إدراجها ضمن الصراع بين المجموعات الصراع داخل المجموعة.

- **الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.**

- **الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.**

ويرجع الصراع بين المجموعات الى العوامل التالية:

1- الاعتماد المتبادل في العمل.

2- غموض الوسائل والأهداف.

3- المنافسة على الموارد المحدودة 2

الصراع بين المنظمات: مما لا شك فيه ان الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط وانما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون إضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع 3

ان هذا النوع من الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لان المنظمة في تعامل دائم مع الوسط الداخلي والخارجي على حد سواء وهي مجبرة على هذا حيث تحاول تحقيق أهدافها ومطالبها مع مراعاة القيم الاجتماعية والخصائص البيئية المحيطة بيها سواء كانت مؤسسة خدمتية او إنتاجية 4 هو أيضا الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى 5

1 أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 39

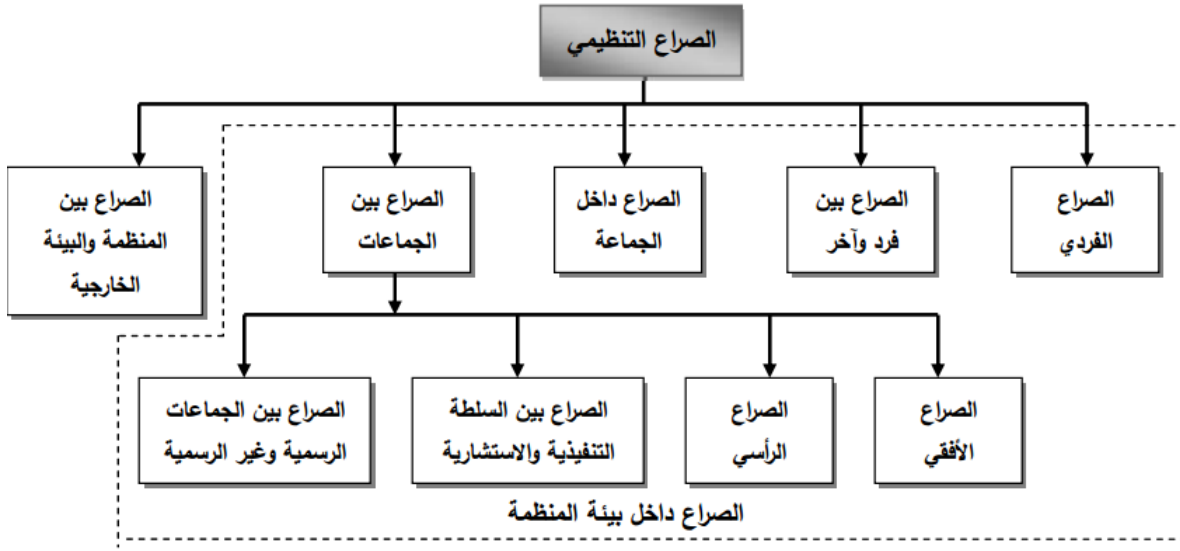
2 محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 386

3 محمد سليمان العميان، مرجع نفسه، 372.

4 أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 41.

5 معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 37.

شكل رقم (01): رسم يبين انواع الصراع التنظيمي



المصدر: امينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 114.

المطلب الخامس: مراحل الصراع التنظيمي ونتائجه

عند نشوء الصراع فانه على الاغلب يمر بخمسة مراحل وفيما يلي سوف نذكر هذه المراحل بدءا بكونه مجرد شعور أو إدراك الى غاية ان يترجم الى سلوك تاركا ورائع اثار اما سلبية او إيجابية.

1 . مراحل الصراع التنظيمي: هناك خمس مراحل يمر بها الصراع وهي كالتالي:

- **مرحلة الصراع الكامن:** وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس¹ لكن قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع مما يمكن اعتبارها أسبابا مؤدية الى الصراع وهذه الأسباب تشمل على الاتصال المشوش المصحوب بالضوضاء المعرقة لاتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي عندما يكون واسع او يتضمن تخصصات وجماعات كبيرة ثم العوامل الشخصية عندما تتفاوت القيم الأفكار بين أعضاء المنظمة أنفسهم² أي انه في هذه المرحلة لتجنب حدوث الصراع على المسؤولين المسارعة لمعالجة أسباب الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى ثم الشخصية فالاجتماعية³

- **مرحلة الشعور والادراك:** في هذه المرحلة يدرك الصراع⁴ حيث يدرك أحد الأطراف بان مصالحه وأهدافه مهددة من قبل طرف اخر ويبدأ بالبحث في أسباب ذلك فهي مرحلة إدراك بان هناك مشكلة وعدم اتفاق على مستوى الشعور والعاطفة والشعور بالتوتر والقلق والعداوة وبناء اتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا وإيجابا¹

¹ موسى اللوزي، مرجع نفسه، ص 90.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 43.

³ أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 42.

⁴ موسى اللوزي، مرجع نفسه، ص 90.

وهنا نلاحظ ان مستوى تدخل الرؤساء يتطور من الجانب التنظيمي الى الاهتمام بالجانب الشخصي للعمال من اجل فهم الوضع وأخذ صورة موضوعية حتى يتسنى لهم التدخل وتغيير المفاهيم والمشاعر السلبية التي تكونت في هذه المرحلة 2

- **مرحلة النوايا:** تعتبر النوايا علامة أساسية تتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعواطفهم وسلوكهم الظاهر حيث ان كثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الاخر ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع وهي المنافسة والتجنب والمشاركة والتسوية والاتفاق³ أي ان تشكل نوايا حسنة تجاه الطرف الاخر ينتج عنها نية اتخاذ سلوكيات مقبولة نوعا ما اما ان كانت النوايا سيئة فان نوايا السلوك الذي يحتمل ان يظهر في المرحلة المقبلة هو سلوك غير مقبول الى حد ما أي ان النوايا هي النقطة الفاصلة بين المدركات والسلوك 4

- **مرحلة السلوك:** وهنا تبرز مظاهر الصراع للآخرين سلوكيا بمحاولة الاضرار بالطرف الاخر باستخدام وسائل عدة منها العنف اللفظي والجسدي والتهديد ورفض التعاون والاضراب والمطالبة بفصل الطرف الاخر أي هي مرحلة مواجهة بين أطراف الصراع⁵ وهي مرحلة خطيرة تستنزف جهود وطاقات وموارد المنظمة ما لم يتم السيطرة عليها وحل الخلاف 6

- **مرحلة النتائج:** ما بعد الصراع تتوقف نتائج الصراع على أسلوب ادارته فاذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة ولكن إذا ما تم كبت الصراع او تجنبه او ادارته بطريقة تؤدي الى عدم رضا أحد الطرفين نتيجة رابع او خاسر فمن المحتمل ان تزيد الأمور سوء او تظهر صراعات جديدة يمكن ان يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا 7

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 44.

² أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 42.

³ حسين حريم، مرجع نفسه، ص 181.

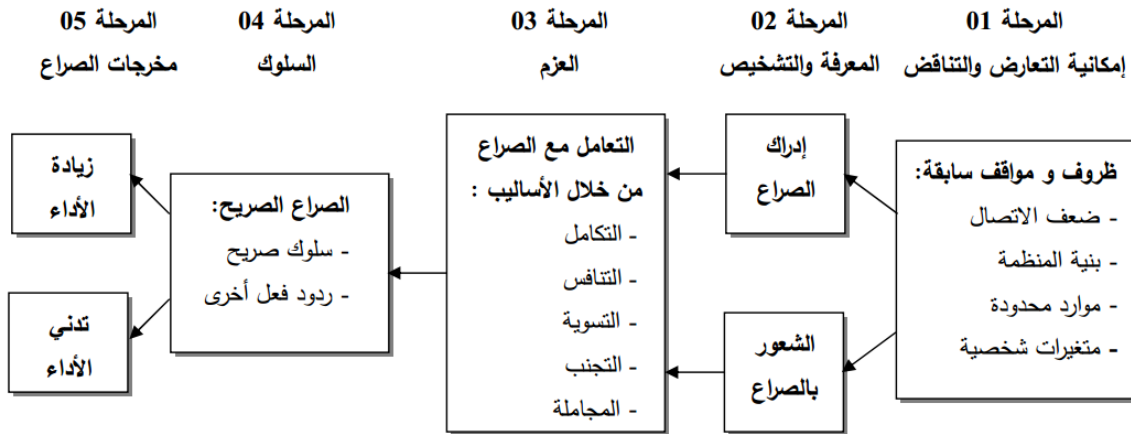
⁴ أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 42.

⁵ معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 44.

⁶ أسماء خميس، مرجع نفسه، ص 42.

⁷ حسين حريم، مرجع نفسه، ص 181.

شكل رقم (02): رسم يبين مراحل الصراع التنظيمي



Source: Stephen ROBBINS, Organizational behavior, New Jersey: Prentice Hall International, 9th edition, 2001, p 386.

2 - نتائج الصراع

تطورت نظرة الباحثين والكتاب للصراع التنظيمي بعد ان كان ينظر اليه في السابق على انه قوة مثبطة وبالتالي يؤثر على أداء الافراد ومن ثم على المنظمة ككل تغيرت هذه النظرة السلبية للصراع مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة وأفكارها في التطوير التنظيمي أصبح الحديث عن كيفية إدارة هذا الصراع والتحكم فيه على نحو يخدم المنظمة والافراد العاملين فيها يمكن تقسيم اثار الصراع التنظيمي

- الاتجاه الإيجابي:

وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة¹ إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصر فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها ومن هذه الآثار الإيجابية للصراع نجد ما يلي²

- ينمو لدى الافراد الحماس والنشاط للبحث على أساليب أفضل للنزاع يشحن طاقة الناس ليصبحوا مبدعين. لمؤلف، "عنوان المقال"، اسم المجلة، المجلد، العدد ، والسنة.

¹ منصور بن صالح اليوسف، "مقال بعنوان ثقافة إدارية"، مجلة المعرفة، العدد 176، 06 جوان 2009.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 46.

- المشكلات التي تكون مكبوتة ومدفونة يمكن ان تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها 1
- يمكن ان تؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع.
- وحالما يحل النزاع يصبح الافراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها ويمكن ان نضيف فائدة أخرى هي ان النزاع يتيح المجال للأخذ في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الشاملة للمنظمة 2

- الاتجاه السلبي:

- وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق تشتت في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة إن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف القدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها على التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين. 3
- حولها ومن هذه الآثار السلبية للصراع نجد ما يلي:
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية.
 - يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام في تعطيل الآلات وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.
 - عدم الشعور بالرضا بين الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد
 - انه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية 4
 - يؤدي الصراع إلى تدهور الصحة الجسمية للأفراد.
 - الصراع يؤدي إلى أن كل قسم يلقي بالمسؤولية أخطائه على القسم الآخر.
 - الصراع يؤدي إلى ظهور التعب الشديد لدى الأفراد كل إلى إدارته.
 - انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود 5
- وتكون النتيجة النهائية من كل هذا آثار سلبية تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة، الفشل في تحقيق أهدافها، وأهداف عمالها، ومن ثم تنهوي على نفسها. وهذا لا يدعونا للتخلي عن الصراع أو القضاء عليه. بل هو مهم وضروري في المنظمات بالقدر المعين والمدرّوس. ويتطلب الأمر وجود أخصائيين.

¹ حسين حريم، مرجع نفسه، ص 182.

² مرجع سبق ذكره، ص 182.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 47.

⁴ خميس أسماء، مرجع نفسه، ص 44.

⁵ نورة شعوة، مرجع نفسه، ص 66.

الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

في مجال إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس العمل والتنظيم للتعامل مع هذه الظاهرة والاستفادة منها قدر الإمكان. فالصراع في ظاهره أمر سلبي تماماً لكن إن توفرت الإدارة الجيدة والممنهجة له، كانت النتائج إيجابية على المنظمة والأفراد والبيئة الخارجية¹.

¹ خميس أسماء، مرجع نفسه ، ص 44.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

مرحلة إدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة من أعقد وأشق المراحل خاصة عند الانتقال من الحديث النظري للمعالجة العملية. فوجود أية حالة من حالات الصراع يعني وجود حالة من التوتر بالغ الشدة، ووجود وعي من قبل كل طرف من أطراف الصراع بعدم إمكانية التعايش مع الطرف الآخر حسب وجهة نظره. فبغض النظر عن أية إيجابيات قد تترتب على وجود بعض حالات الصراع داخل المنظمة المعنية، إلا أن العمل على حل الصراع والذي يعرف الآن بمصطلح إدارة الصراع يعتبر ضروريا لضمان استمرار المنظمات. وفعاليتها. فلقد أصبح التعامل مع الصراع التنظيمي عليه سنحاول توضيح ماهية إدارة الصراع التنظيمي ومختلف الأساليب الممكن استخدامها لإدارته.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع

يعتبر إدارة الصراع من الموضوعات الحديثة التي تتسم بالتعقيد ¹

1. اهم تعاريف إدارة الصراع التنظيمي

بدأ استخدام مفهوم إدارة الصراعات التنظيمية واضحا في كتابات الإدارة والسلوك الإنساني خلال العقود الماضية عاكسا الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على أداء الأفراد والجماعات ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة. فبعدها كان يستخدم تعبير القضاء على الصراع أو منع الصراع Conflit Previntng أصبح يستخدم الان تعبير إدارة الصراع أو (Conflict Management) أو معالجة، أو التعامل مع الصراع أو تناول الصراع. (Conflict Mandling)²

ويعرفها البعض بأنها التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته، وأساليب معالجته ³ ولا شك أن استخدام هذه المفاهيم يعكس الاعتبارات التالية:⁴

- أنه لا تخلو أي منظمة ما من الصراع بشكل أو بآخر من الصراع
- ليست كل الصراعات سلبية، ووجودها بالقدر المناسب في المنظمة يعكس أمر ضروري.
- تخلي إدارة المنظمة عن الاتجاه التقليدي الخاطئ في استخدام القوة والحسم واستخدام أساليب أخرى تعتمد على التعاون والمشاركة يؤدي الى نتائج أفضل في تسوية الصراعات، ومعاملة الصراع في المنظمة كأى موضوع تنظيمي آخر، بل يمكن القول بأنه في التكون والتعامل مع الصراع أهمية أكبر عن التعامل مع بعض الموضوعات الأخرى .

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 54.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 482.

³ امينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 122.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 483.

المطلب الثاني: المهام اللازمة لإدارة الصراع

لإدارة الصراع التنظيمي لابد من توافر بعض المهارات سنذكرها فيما يلي

1 . المهام اللازمة لإدارة الصراع : ومن المهام اللازمة لإدارة الصراع نذكر ما يلي 1:

- القدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء إلى المشاجرة أثناء التدخل في الصراع.
- القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع.
- القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين، لأنه ليس من السهل حل الصراع وأحد الأطراف في حالة غضب وحزن، لذلك يجب على المدير أن يعمل على إنهاء الحالة الانفعالية أولاً ثم البدء في حل الصراع.
- القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص.
- القدرة على التحليل والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة، وعدم الاعتماد على

المطلب الثالث: إجراءات إدارة الصراع التنظيمي

قبل عرض مختلف الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي يتعين أولاً تقديم بعض الإجراءات التي ينبغي للقائمين على أمر إدارة الصراع إتباعها أو الوفاء بها، وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

1: قبل عملية إدارة الصراع من النقاط التي يتعين على المدير الاهتمام بها:

- إدراك وتقييم الصراع: يعتبر الإدراك المبكر للصراع التنظيمي أول خطوة جيدة على طريق وضع نهاية للصراع أو التوصل إلى حل مرض لكلا الطرفين. ويمكن إدراك وتقييم ماهية الصراع التنظيمي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: 2. ما هو موضوع الصراع من وجهة نظر الأطراف المتصارعة؟
- من الأطراف المتصارعة؟ وهل لهم سابق عهد بالصراعات التنظيمية من قبل؟
- ما نقاط القوة والضعف في مواقف الصراع كما يراها طرفا الصراع ؟
- ماهي المحاولات التي قام بها أطراف الصراع لإدارته؟ وما البدائل التي قاموا بافتراضها والسير على طريق تحقيقها؟

- ما النتائج المترتبة عن الصراع في حالة عدم تدخل المنظمة لإدارته؟
- إلى أي مدى يؤثر الصراع على جودة المناخ والبيئة التنظيمية والعاملين؟
- إلى أي مدى يؤثر الصراع على أداء العاملين داخل المنظمة سواء اطراف الصراع او اقراهم ؟
- ما نسبة الاتفاق والاختلاف بين مواقف الصراعات وبين سياسات المنظمة والمعايير التنظيمية المحددة للعمل؟
- ومن خلال الإجابة عن تلك الأسئلة يكون قد توفر لدى المنظمة الصورة الكاملة حول تقييم الصراع التنظيمي وحول تحديد الأسلوب أو الإجراءات الذي سيتم إتباعه لإدارة ذلك الصراع.

¹ أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 123 .

² مرجع نفسه، ص 124.

- **تحليل مصدر الصراع:** الصراع التنظيمي يتحدد من خلال جزأين بينهما وطبيعة وديناميكيات العمل، وبالتالي فعند القيام بتحديد أسباب الصراع يتعين على القائمين لإدارة الصراع التنظيمي الإجابة عن التساؤلات التالية: من المستفيد من الصراع؟ ومن المتضرر من الصراع التنظيمي؟ ونتيجة لوجود العديد من أسباب ومسببات الصراع التنظيمي، يجب العمل على وضع وتحجيم تلك الأسباب داخل البيئة أو المجال الذي يساعد على إذكائه، وبالتالي يتم تحليل مصدر الصراع مما يقرب من إمكانية الوقوف على الأسباب الجوهرية له مما يزيد من احتمالية وسهولة إدارة ذلك الصراع¹

- **تحديد الافتراضات والبدائل الخاصة بإدارة الصراع:** لكي تتم إدارة الصراع التنظيمي يجب افتراض بعض البدائل والاصرار على تطبيقها طالما تثبت صحتها، مع ضرورة مراعاة أن تكون تلك الافتراضات مرضية ومقنعة لكافة أطراف الصراع ومتماشية مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ويتعين أن تراعي تلك البدائل موقف كل فرد من الصراع والعلاقات القائمة بين أطراف الصراع التنظيمي.²

2: أثناء عملية إدارة الصراع

من بين الإجراءات والسلوكيات التي من الممكن أن يقوم مديرو الصراع بتنفيذها أثناء عملية إدارة الصراع ما يلي: ³

- **الاعتراف بوجود الصراع:** ولذلك لا بد من إدارة الفرد لمشاعره الداخلية والتحكم فيها ثم التركيز على القضايا موضوع الصراع.

- **تحديد المشكلة:** ويتم ذلك من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة حول مفهوم الصراع والأطراف المتصارعة، ودرجة الصراع وحدته، ومصادره، وأهمية إدارته واحتوائه، وتحديد السلوكيات التي تسبب حدوث المشكلات، وتحديد تأثير ذلك الصراع على سلوكيات أطرافه.

- **التشاور مع أطراف الصراع:** وذلك بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالصراع من الأطراف المتصارعة، لتقريب وجهات النظر فيما بينهم حول موضوع الصراع، وتسوية شاملة بين الأطراف المتصارعة

- **افتراض الحلول والبدائل:** ويتم ذلك من خلال تحديد البدائل المطروحة للتعامل مع الصراع وتحديد آليات تطبيق تلك البدائل، ومحاولة التكهن بالنتائج المترتبة عليها.

- **اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع:** وذلك من خلال تحديد كافة الحلول وتوفيرها أمام أطراف الصراع، والسماح لهم بتقييم وفحص الأساليب المقترحة الأكثر قابلية للتطبيق، وتدريبهم على المشاركة الجماعية في تطبيق أسلوب إدارة الصراع.

¹ مرجع نفسه، ص، 124.

² مرجع نفسه، ص، 125.

³ مرجع نفسه، ص - ص، 125 ، 126 .

- المتابعة وتقييم الأسلوب الذي تم تطبيقه: حيث يقوم مديرو الصراع بكتابة التقارير التي تسجل كل خطوة من خطوات إدارة الصراع وحل مشكلاته، ثم يتم العمل على تنظيم جلسات ولقاءات متابعة بين كافة الأطراف وذلك بغرض التأكد تماما من انتهاء الصراع التنظيمي ومسبباته.

- المطلب الرابع: مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي عرض لبعض العمليات والخطوات التي يتم إتباعها أثناء إدارة الصراع التنظيمي بغرض أن تكون تلك العمليات مرشدا ودليلا يساعد على التوصل إلى أفضل برنامج لإدارة الصراعات التي تحدث بين كافة الأطراف المختلفة داخل المنظمة:

1. التخطيط: ينصب التخطيط على الإعداد لكيفية التعامل مع الصراعات عند حدوثها تتمثل في:
 - أخذ الوقت الكافي للتفكير في ردود أفعال وعلاقات الفرد مع الأطراف الأخرى للصراع، وفي بعض القضايا الأخرى التي تؤرقه.
 - تحديد ما يريده الفرد وما يشعر به وذلك بإعداد قائمة تضم التعبير التام عن مشاعره وانفعالاته، حيث إن ذلك سوف يساعده على التحكم في مشاعره وانفعالاته عند مناقشة المشكلات موضوع الصراع.
 - تحديد جدول وميعاد لمناقشة الصراع 1.
2. المناقشة: حينما ينتهي أطراف الصراع وإدارة المنظمة من مرحلة التخطيط لإدارة الصراع ينتقلون إلى مرحلة بدء المناقشات بينهم حول مشاكل الصراع، وتعتبر المناقشة جزءا ليس سهلا من أجزاء عملية إدارة الصراع، وذلك لأن الفرد غالبا ما يكون جزء من أفعاله صحيحا وجزء منها غير ذلك، ولذلك تقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية الحفاظ على استمرارية جلسات المناقشة حول موضوع الصراع وإشعار أطراف الصراع بالراحة والرضا عن الفعاليات التي قاموا بها. 2.
3. علاج وإدارة الصراع: لكي تتم عملية إدارة الصراع بنجاح يجب أن تكون لها نهاية وخاتمة، حيث إن كل خطوة مترتبة على الأخرى، لذلك الصراع، ولكن حل بعضها يتم في وقت ويؤجل بعضها الآخر إلى وقت لاحق، ومهما كان من أمر فإن عملية حل الصراع هي الخطوة النهائية من خطوات علاج الصراع التنظيمي، وتشتمل هذه المرحلة على العديد من الخطوات التي تتمثل فيما يلي:
 - حالة ما إذا تم الاتفاق على حل الصراع:
 - في حالة ما إذا لم يتم الاتفاق على حل الصراع:

1 أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص، 126 .

2 مرجع نفسه ، ص 127 .

حتى وفشلت عملية إدارة الصراع في التوصل إلى حل فتكفي المحاولات التي قامت بها إدارة المنظمة، والتي ساعدت على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة وتدريب أطراف الصراع على العديد من المهارات التي لن يقدروا الصراع على اكتسابها إلا من خلال المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي.

4.مراجعة وتقييم الإجراءات المتخذة لإدارة الصراع من آن لآخر: وذلك بغرض الوقوف على صلاحية ذلك الحل أو لا، والحكم على نجاح أو فشل عملية إدارة الصراع التنظيمي، والحكم على ضرورة تحديد فترة العمل بذلك القانون أو الاجراء لفترة أطول من ذلك أو الاكتفاء بهذه الفترة الزمنية¹ كان يمكن الاستعانة بمراجع اخرى بدل الاعتماد على مرجع واحد

المطلب الخامس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يقصد بأساليب إدارة الصراع، الطرق والآليات التي يتبعها المديرون في تعاملهم مع الصراعات التي تحدث في منظماتهم، وتتنوع هذه الأساليب بشكل كبير بتنوع مستويات الصراع نفسها، حيث إنّ لكل مستوى من هذه المستويات أساليب معينة لإدارة الصراع، بشكل يتم فيه الاستفادة من هذه الصراعات في تطوير وتقديم المنظمة.

1. أساليب إدارة الصراع الفردي: لا توجد أساليب محددة يمكن أن يستخدمها المدير لإدارة الصراع الفردي

أو الذاتي، ذلك لأن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تعتبرن من المتغيرات الشرطية التي تؤثر في الأساليب التي يمكن استخدامها في إدارة الصراع الذاتي.

– **السمو (أو التسامي):** ويعني تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة الى تعبيرات مقبولة لذا من المفضل ان يحول العامل طاقة الغضب الى الانهماك في العمل²

– **الانسحاب:** هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كحضور أحد اللقاءات فعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب الا انه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة.³

– **الإسقاط:** يلجأ بعض الأفراد أحيانا بدل لوم أنفسهم على تقصير سلوك معين، إلى أن ينسبوا سلوكهم غير المقبول أو ما عملوه أو ما ينوون عمله إلى أف ا رد آخرين كوسيلة الدفاع عن الذات، ومن ذلك لوم⁴

– **التبرير:** ويعني ذلك أن الفرد الذي يجد نفسه أمام خلق سبب مقبول لتصرفاته بدل السبب الحقيقي⁵

– **التعويض:** وذلك بتغيير الحاجات واستبدالها، فإذا ما فشل في الوصول إلى هدف ما يحاول أن يحل مكانه هدفا آخر ذا صلة به، ويسعى جاهدا لتحقيقه، ليعبر للآخرين بأنه قادر ويملك مزايا لا يمكن إنكارها.

1 مرجع نفسه، ص 128.

2 محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 388.

3 موسى اللوزي، مرجع نفسه، ص 94.

4 امينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 129.

5 محمد الصيرفي، مرجع نفسه ، ص 388.

الفصل الأول _____ الإطار النظري والمفاهيمي للصراع التنظيمي

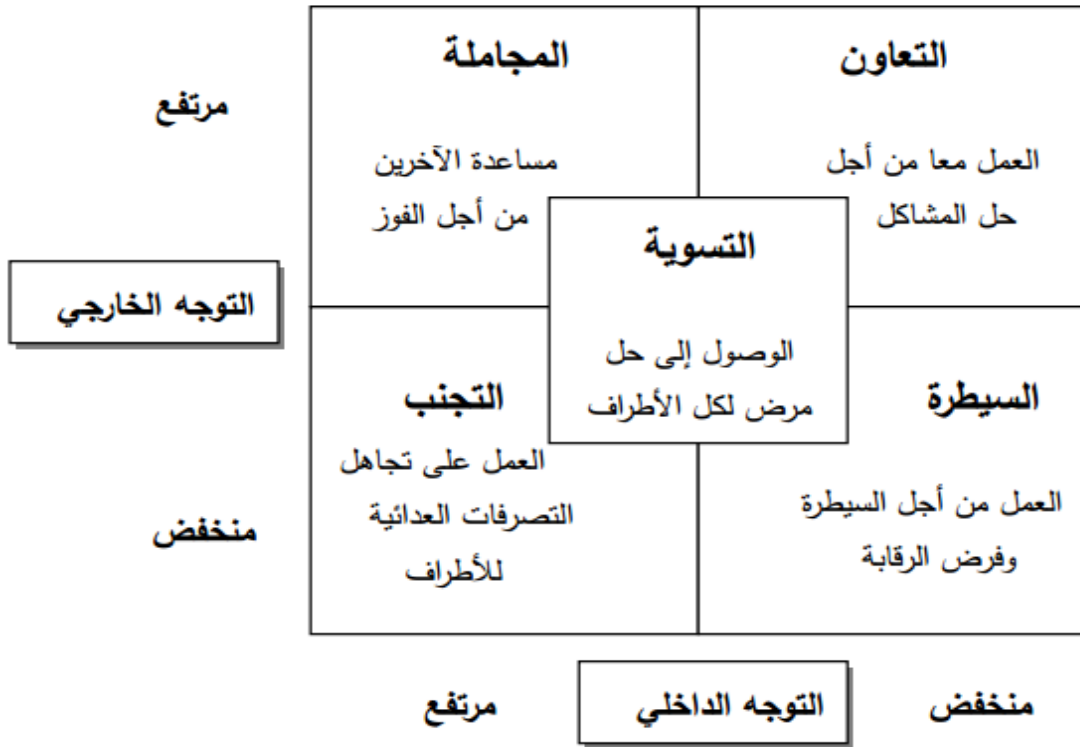
وأن عدم تحقيقه للهدف السابق كان لأسباب غير ذاتية أو متعلقة به شخصيا.¹

2. أساليب إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات

يمكن عرض الأساليب التي من الممكن اتباعها لإدارة الصراعات على مستوى المنظمة سواء بالنسبة للصراعات التي تحدث بين الأفراد أو داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات أو مع بعضهم البعض على النحو التالي:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي عندما لا تكون الإدارة طرفا في الصراع: هناك أكثر من أسلوب لإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمات قبل تفاقمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها طبيعة الموقف. وعليه يمكن تمثيل الأساليب الأكثر اتفاقا بين الباحثين في مصفوفة تسمى بمصفوفة حل الصراع.

- الشكل رقم (03): مصفوفة حل الصراع التنظيمي



المصدر: امينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 131.

-أسلوب التجنب: يتضمن هذا النموذج الانسحاب من موقف الصراع أو بقاء الصراع على ما هو عليه فالمدير الذي يمكنه عدم الاهتمام ببعض الصراعات وتأخير الإجابة عليها هو بذلك يتجنب الصراع.²

¹ امينة قهواجي، مرجع نفسه ، ص 130.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 485.

– أسلوب السيطرة أو التنافس: وفي هذا النوع يتم استخدام التهديد ويكون الحل الناتج في صالح طرف واحد من أطراف الصراع وقد يؤدي ذلك الى فقدان الدافع على المعلومات مع ذلك هو أسلوب ناجع في بعض الحالات

1

– أسلوب المجاملة أو التساهل: يعد هذا الأسلوب نقيضا تماما لأسلوب السيطرة. ففي ظل هذا الأسلوب فإن الطرف المبادر لحل الصراع، يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، ويسمى كذلك هذا الأسلوب بأسلوب الإيثار²

– أسلوب التعاون: يمثل هذا الأسلوب المدخل المثالي من الناحية النظرية لحل الصراعات بين الأفراد والجماعات والمنظمة ككل. إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية. حيث يعتمد على رغبة واستعداد مختلف الأطراف المتنازعة على الجلوس معا للوصول الى الحل المناسب³

– أسلوب التسوية أو التوفيق: في هذا الأسلوب يكون هناك اهتمام متوسط بالنفس والآخرين ومن ثم يمكن اللجوء الى الحل الوسط والذي يعني ان يتخلى كلا الطرفين عن شيء من مكاسبه للوصول الى قرار⁴

– اساليب إدارة الصراع التنظيمي عندما تكون الإدارة طرفا في الصراع : فقد تصل جهود حل الصراع في بعض الأحيان إلى طريق مسدود خاصة إذا كانت الإدارة طرفا في الصراع. هنا يلجأون إلى استعمال أسلوب يعرف بأسلوب

– إحالة الصراع إلى مستوى أعلى لإدارته: ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون بإمكان المدير إدارة الصراع داخل نطاق المنظمة، للتدخل في الصراع، وتحديد مسؤولية الصراع المتصارعة.

كما يستخدم هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها المدير طرفا في الصراع، أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له. للصراع وعدم تعاونهم معه للوصول

كما يمكن اللجوء إلى معونة طرف ثالث لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع، وذلك إما عن طريق اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم.

– الوساطة: في الوساطة يحاول الطرف الثالث تسهيل وصول الطرفين بحرية إلى حل الصراع. ولا يتمتع الوسيط بسلطة رسمية، ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي الصراع. يقتصر دور الوسيط على توجيه الطرفين للوصول إلى تلك الحلول بأنفسهم. ودور الوسيط الأساسي في مساعدة الطرفين على الوصول إلى اتفاق مقبول منهما معا⁵.

¹ محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 390.

² أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 133.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع نفسه، ص 490 .

⁴ محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 390 .

⁵ أمينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 135.

- **التحكيم:** هو عبارة عن اجراءات يقوم بها طرف ثالث، يستطيع فرض حل معين للصراع على الطرفين أو يقدم مقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين.¹
- 3. أساليب أخرى لإدارة الصراع التنظيمي:** بالإضافة إلى الأساليب السابقة الذكر فإنه من الممكن التوصل إلى طرق أخرى لإدارة الصراع، وفيما يلي إيجاز لبعض هذه الطرق:
 - **استخدام الحواجز:** وهو فصل الافراد أو الجماعات المتصارعة عن بعضها
 - **تدريب الحساسية:** ويتركز هذا النوع من التدريب على رفع قدرات ومهارات الافراد والجماعات على فهم أنفسهم وعلى فهم الآخرين.
 - **الطرق الإدراكية للتنسيق والتعاون:** يستطيع الإداري أن يستخدم العديد من الطرق الإدارية العلمية للسيطرة على أنواع التعارض:
 - أ. تنظيم طرق الاتصال بين الاطراف التي تتعامل مع بعضها البعض
 - ب. توفير المعلومات إلى الاطراف التي تحتاج إليها
 - ج. نقل العاملين بين الأقسام أو بين الإدارات²
 - **التخطيط والرقابة المشتركة:** بإشراك عدد من العاملين، أو عدد من الأقسام في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها يجعلهم ذوي مجهودات محددة ومتقاربة بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية، والتغلب على أي مشاكل أو صراع قد يحدث.
 - **إعادة تصميم العمل:** ويكون الغرض من ذلك، فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار. وأحيانا يكون الغرض من ذلك إعادة تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال، أو زيادة درجة تعاونه³

1 مرجع نفسه، ص 135 .

2 مرجع نفسه، ص 136.

3 معن محمود عياصرة، مروان محمد، مرجع نفسه، ص 62.

خلاصة الفصل الأول:

الصراع التنظيمي في المنظمات المعاصرة وهو أحد أنماط التفاعل الإنساني ومن المواضيع المعقدة من التي يكثر فيها الحديث ولقد تعددت تعريفات الصراع بتعدد الباحثين أنفسهم وبتعدد خلفياتهم العلمية والمدارس الفكرية وباختلاف مستوياته من كونه مجرد إدراك الى ان يصبح سلوكا ومراحله سواء كان بين الفرد وذاته او بينه وبين الآخرين او كان ضمن إطار الجماعة او بين المنظمات وباختلاف نتائج هذا الأخير سواء السلبية منها او الإيجابية. فالنظرة الى الصراع عرفت تغيرا جذريا فبعد ان كان ينظر اليه على انه قوة مثبطة في القديم أصبح الحديث عن كيفية ادارته وتطويعه لتحقيق أهداف المنظمة.

وعليه فإن التعامل مع الصراع من الواجبات التي ينبغي أن يضطلع بها أي مدير في عمله اليومي وهنا تأتي الحكمة في التعامل مع حالات الصراع ليسود مناخ إيجابي فعال لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة وإشاعة روح التعاون والألفة والثقة من خلال التعامل الناجح مع الصراع بطريقة فعالة.

مما سبق يمكننا القول ان ظاهرة الصراع التنظيمي هي ظاهرة حتمية في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وعلى اختلاف مستويات هذا الأخير اذ قد يكون بين افراد او مجموعات مراحله حيث انه مما يؤدي الى التأثير على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة ككل مما يعيق تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الفصل الثاني

واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية

المبحث الأول: الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية.

المبحث الثاني: طبيعة صراعات العمل وإجراءات تسويتها وفق المشرع

الجزائري

الفصل الثاني : واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية

تمهيد

بما ان الصراع التنظيمي هو حتمية في كل التنظيمات، وقد زادت أهميته في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها في كل دول العالم، الجزائر على غرار باقي البلدان عرفت ظاهرة الصراع التنظيمي في منظماتها الحكومية حيث عرفت منذ الاستقلال اشكالا مختلفة من صراعات العمل كالاضرابات هذا رغم القيود التي امتازت بها الفترة الاشتراكية وقيام الدولة بتنظيم المؤسسات وفق معايير اقتصاد السوق والخصوصية هذا التغير سوف ياثّر على طبيعة علاقات العمل وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى تطور ظاهرة الصراع التنظيمي في الجزائر من الفترة الاشتراكية الى غاية يومنا هذا اضافة الى اننا سوف نعرض اهم الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة في الجزائر كيف أثر الصراع التنظيمي على علاقة المواطن بالإدارة وأخيرا طبيعة إدارة صراعات التنظيمية في المنظمات الجزائرية.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية

مرت الإدارة الجزائرية بعدة مراحل ابتداء من التواجد العثماني ثم الاحتلال الفرنسي كل هذه الظروف كان لها الدور الكبير في تزايد ظاهرة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لظاهرة الصراع التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب تطور ظاهرة الصراع التنظيمي وذلك باستعراض اهم المراحل التي مرت بها الإدارة الجزائرية.

. التطور التاريخي لبروز ظاهرة الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية

1. **بؤادر الصراع التنظيمي في العهد التركي:** امتد العهد التركي بالجزائر لأكثر من ثلاثة قرون مرت فيه الإدارة بأربعة مراحل هي مرحلة البايات و فيها كان النظام مركزيا مركزية مطلقة كانت فيها السيطرة المطلقة للحكام، ومرحلة الباشوات التي استمر فيها الحكم المركزي و برز أكثر الإنكشاريين وسعيهم الإستقلال بالجزائر لمصلحتهم لكنهم واجهوا ذلك بالرفض من العثمانيين و من السكان، ثم مرحلة الآغوات الذين ينتمون إلى صف الضباط الإنكشاريين الذين لم يزدوا الإدارة إلا اضطرابا و فوضى، ثم تلتها مرحلة الدايات الذي استمرت إلى عام 1830 بحيث نضجت فيها الإدارة التركية و استقرت الأوضاع و طبق نظام الإدارة المحلية بعض الشيء بجانب وجود سلطة مركزية، و قسمت البلاد إلى مقاطعات إدارية لتسهيل عملية تسيير شؤون السكان.¹

لقد تمثل العهد التركي في الجزائر في دولة عسكرية يرأسها داي يقوم بانتخابه كل من المليشيا والجيش، وكان تنظيم الحكومة قائما على ثلاث سلطات إحدها قضائية والثانية تنفيذية والثالثة مدنية، هذه الأخيرة جعل على

¹ جعفر أنس، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص ص 37، 38.

رأسها شيخ المدينة يساعده مجلس بلدي من اختصاصه المحافظة على الأمن والنظافة، كما يعمل على توفير كل ما من شأنه أن ينفع المدينة وهو مكلف بجمع الضرائب التي كانت تفرض بالدرجة الأولى على أصحاب المحلات.¹ وكان هدف هذا التنظيم هو تدعيم ركائز الحكم التركي في الجزائر وفق مبادئ عادلة ترتبط فيها مصالح الأهالي و مصالح الإنكشاريين ، مع انتشار هذا التقسيم لوحظ بعض الضعف في تسيير الأجهزة الإدارية و مراقبتها لأن الحكام كانوا يختارون من بين الأسر الشريفة التي تنتمي خاصة إلى فئة المرابطين الذين منحهم الحكم التركي ثقته المطلقة حيث أنه كان يقدم لهم أكبر الامتيازات لأنهم كانوا يتظاهرون بمظهر حماة الدين و يمتنعون عن القيام بما هو منافي للقوانين قد امتد هذا الضعف إلى حد التساؤل عن مدى الجدوية في تطبيق القوانين الإدارية و مدى الالتزام مما أفقد المواطنين في النهاية ثقتهم في المصالح الإدارية و رفض التعامل معها² واتجهوا إلى مقاومتها و بذلك تكون هذه الأجهزة قد عملت على تشويه سمعة السلطة المركزية و إضعاف سلطتها و التضيق منها، و أهم ما تمثلت هذه السلوكات في ابتزاز أموال السكان، و تبادل المنافع بينهم باعتبارها تتغير بتغير المناصب بتغير الحاكم و يبدو للمتتبع لعلاقة السلطة المركزية في عهد الأتراك مثلا أن هناك نوعان من العلاقة الأولى علاقة صراع و الثانية علاقة توافق و تحالف مع السلطة المركزية الأولى تدافع عن مصالحها و الثانية تعمل على تحقيق امتيازات معينة

2. قضايا الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية إبان الاحتلال الفرنسي: تدخلت سلطات الاحتلال الفرنسي

بجميع قواها وإمكاناتها المادية لتغيير النظام الإداري الجزائري خاصة منه الإدارة المحلية لعلاقتها المباشرة بالسكان، وكانت هذه التغييرات موضوعة طبقا لخطط الاحتلال الموافقة لمصالحه ومصالح المعمرين الأوربيين، ورجال الجيش الفرنسي وأهم أهداف هذا التغيير كانت القوانين التي تسيّر الإدارة المحلية والعلاقات مع المواطنين وعلاقات الملكية وغيرها.³

إن الجهاز الإداري الذي عمل في الجزائر كان يمارس سلطاته القانونية الصارمة حيث تحولت الفئة الإدارية إلى جماعة متسلطة متحكمة في مصائر الأشخاص و في مصالحهم المختلفة إلى درجة اعتبرت نفسها راعية الدولة و المحافظة على أمنها و مصالحها و أسرارها و هي بذلك لا تقبل أية منافسة من أية جهة كانت تتزع عنها دورها هذا، بل و لا تقبل أي نقد أو ملاحظات تتعلق بجملة المصالح و الامتيازات التي تتيحها الأعمال الإدارية و تخفي هذه الوضعية صراعا حقيقيا بين السكان الأصليين و المعمرين الأوربيين، و رغم محاولات التغيير و التحسين التي حاولت سلطات الاستعمار الاحتلال إحداثها لم تستطع كسب ثقة الجزائريين، و ذلك من خلال زيادة حجم الخدمات و التكيف مع التغييرات التي رافقت إعلان الثورة التحريرية، و إسناد بعض المناصب إلى قطاع الخدمات خاصة بعد مشاركة

2 أحمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، ط 2، القاهرة: دار المعارف، 1963، ص، 126¹

3 مرجع نفسه، ص، 251.

4 جعفر انس، مرجع نفسه، ص 39 .

الجزائريين في الحرب ضد الألمان إلى جانب الفرنسيين¹. وبالتالي هناك بعض الصراعات في الإدارة الجزائرية هي مخلفات الاستعمار .

3. تفشي ظاهرة الصراع التنظيمي بعد الاستقلال : قبل التطرق إلى محتوى هذه التجربة في ميدان التسيير، لابد من الإشارة أنّ الجزائر وبعد الاستقلال "ورثت بنية اقتصادية هشّة"²، لأنّه مباشرة بعد إعلان الجزائر وبعد تجربة نضالية طويلة الأمد كللت بنيل الاستقلال سنة (1962) وقبل الاستقلال عمل المعمّرون الفرنسيون على تخريب وحرق وتدمير كل البنى التحتية للاقتصاد الجزائري آنذاك ، حيث قاموا بحرق المزارع وتدمير المصانع و المؤسسات الإدارية بما فيها من الوثائق والملفات بالإضافة إلى هروب أعداد هائلة من المعمّرين هروبا جماعيا وهذا ما عمل على ترك ما بقي قائما من المؤسسات والإدارات شاغرا .

- **تركيب الإدارة الجزائرية في عام 1963:** بما ان الجهاز الإداري هو الذي يسير أجهزة الدولة ومؤسساتها ومن خلاله تتخذ القرارات الخاصة بالتنمية الوطنية بل بمشروع المجتمع الجزائري ذاته، لكن ما يلاحظ على الجهاز الإداري الجزائري هو تبعيته للدولة الفرنسية، من حيث التكوين وطرق التسيير والدعم التقني، فإنه يكرس التبعية للدولة الفرنسية عن قصد أو عن غير قصد³

. **مرحلة التسيير الذاتي 1962 . 1965** إنّ فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق و إنّما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل⁴ حيث بادر النظام في 29 فيفري 1963 ومارس 1963 إلى اصدار تشريعات وتسمى بتشريعات التسيير الذاتي الذي يحدّد الصيغة التنظيمية لتسيير المؤسسات الجزائرية والمقصود بالتسيير الذاتي هو التسيير الذاتي للإدارة والمنتوج دون تدخل الدولة⁵ عنها عدة مشاكل سيكولوجية تنظيمية نوجزها مايلي⁶

- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ومنذ أمد بعيد.

¹ جعفر انس، مرجع نفسه، ص 40.

² الطاهر بليور، الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع، (رسالة الدكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة)، 2005، ص 81.

³ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر (رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر)، ص 280

⁴ السعيد لوكيل، المؤسسة العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34.

⁵ فؤاد زرار، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لانتاج الحليب ومشتقاته وحدة مزلق سطيف، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة)، 2014، ص 113.

⁶ محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة - سطيف - بسكرة، (مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة) الجزائر، ص 32.

- سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإداريين وإحتكار السلطة الممارسات البيروقراطية نتيجة لإتجاهات سلبية تكونت لدى العمال.

- فقدان الثقة في مبادئ التسيير

- **مرحلة التسيير البروقراطي 1965.1967:** تعتبر 1965 الأساس حيث تمت صياغة الأهداف ضمن إستراتيجية تنموية وذلك بتنظيم المؤسسات الإقتصادية بعد تصحيح 19 جوان 1965، ففي هذه الفترة هيمنة الدولة على القطاع العام، وغلب الطابع الإشتراكي على جل المؤسسات الوطنية.

- **مرحلة 1971.1988 :** حاول التسيير الاشتراكي في هذه المرحلة توسيع مفهوم المشاركة بحيث يصبح العامل مسيرا أو على الأقل مشاركا في عملية التسيير ، لكن رغم ذلك فإن الإدارة ما زالت تتمتع بالقوة و النفوذ في ظل هذا النظام إذ تم تدعيم هذا النفوذ و القوة بقوانين جديدة التي لم تعد تسمح حتى بالاحتجاج ضد الإدارة، و لا حتى بالإضراب و ذلك لحماية مصالحها و توجهاتها الجديدة¹ و في ظل التسيير الاشتراكي ازدادت سيطرة الفئات الإدارية و تحكمها في مصادر القوة و في القرار مما أدى إلى الصراع بينها و بين التكنوقراطيين هو ما يعني استمرار النموذج الإداري الفرنسي في الجزائر بكل أبعاده الثقافية و التقنية والتشريعية، وحتى من حيث التعامل مع المواطنين فقد استمر ذلك الشعور نفسه من المواطن اتجاه الإدارة الجزائرية والذي كان يحس به اتجاه الإدارة الاستعمارية وهو ناتج عن علاقة الخوف والترقب وعدم الثقة والرغبة، وقد استمرت تلك العلاقة إلى غاية أكتوبر 1988 أين تحطمت تلك الهيبة التي كانت على الإدارة وهو ما جسد صراعا بين اتجاهين فكريين متناقضين، وعبر بقوة عن رفض الهوة بين الإدارة و المواطنين أي بين مصالح الإداريين و مصالح غالبية المواطنين²

- **مرحلة ما بعد 1980 استقلالية المؤسسات:** هذه المرحلة إستهدفت المؤسسة العمومية لعملية إصلاح (هيكلة كبرى الشركات العمومية) وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة يسهل مراقبتها والإشراف عليها، من أجل تحسين آدائها، وبعث آليات جديدة لتمكين المؤسسة من إستقلال مواردها بسهولة وإلغاء تركز الإطارات والكفاءات البشرية. لتفادي عيوب المرحلة السابقة. لذلك عمدت الدولة إلى تطبيق بعض الإصلاحات الاقتصادية حيث كانت نتائجها³

- تدهور الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعمال انطلاقا من أزمة متعددة اقتصادية، اجتماعية الإصلاحات انطلقت في ظروف تميزت بتشديد الضغوط المالية الخارجية لتدني أسعار النفط التي أدت إلى ركود اقتصادي كان من

1 ناجي سفير، محاولات في التحليل الاجتماعي، ترجمة الأزهر بوغبنوز، ج2، ديوان المطبوعات. الجامعية، الجزائر، ص 41 .

2 ناصر قاسمي، مرجع نفسه، ص، 283.

3 محمد رضا شنة، مرجع نفسه، ص، 35.

مظاهره العجز في الموازنات العامة، ارتفاع نسبة التضخم، ارتفاع نسبة البطالة، تدهور أسعار الصرف، انخفاض إنتاجية المصانع ...¹

- كان من نتائج هذه الإصلاحات تراجع دور العمال داخل المصنع لصالح المدراء الذين زاد احتكارهم للسلطة والقوة وهذا راجع إلى كونهم يمثلون الدولة والنظام السياسي متخذين من الظروف الصعبة التي يمر بها المصنع ذريعة لذلك، وكان رد فعل العمال القيام بخلق النزاعات والتوترات والصراعات داخل المصنع للتعبير عن رفضهم لهذه الأوضاع²

- وتلي هذه المرحلة مرحلة **خوصصة المؤسسات الجزائرية**: نفهم من هذا التعريف أن الخوصصة عبارة عن توجه سياسي تتحول بموجبها المشاريع والمؤسسات والمصانع العامة إلى مشروعات ومؤسسات ومصانع خاصة سواء في مجال الملكية أو الإدارة بمعنى تحويل ملكية الدولة القطاع (العام) إلى القطاع الخاص.³

- من نتائج الخوصصة تسريح الآلاف من العمال بعدة صيغ، كالتقاعد المسبق ... ومن آثار إعادة الخوصصة عدم توازن القوة بين العمال وصانعي القرارات داخل المصانع أو المؤسسات، إذ يعتقد العمال بأن إفلاس المؤسسات والمصانع وخوصصتها سببه المسؤولين الإداريين الذين كانوا يمتلكون حق إصدار القرارات، حيث أن عدم توازن القوة داخل المصنع يمكن أن تؤثر على الشعور بالأمان نحو الآخرين ومن أهمها الاتجاه نحو التأثير والقوة، إن عدم الأمان يجعل العمال الأقل قوة يراقبون أولئك الذين يمتلكون القوة، و قد يفقدون الثقة في نواياهم و ذلك لأن خوصصة المؤسسات لا يقرره العمال بل من يمتلكون القوة، لقد تجسدت المعارضة العمالية للخوصصة في الصراعات و التوترات داخل المصنع بسبب تجاهل من يمتلكون القوة لاهتمامهم و يرفضون اقتراحاتهم و بذلك أصبحوا يخافون التسريح الفردي و الجماعي المقنن ، حيث أن العمال عملوا لسنوات طويلة داخل هذا المصنع و رتبوا أوضاعهم على دخل الناتج عن هذا العمل و من ثمة لا يجب الاستغناء عنهم دون إيجاد بدائل أخرى سواء للعمل أو الدخل خصوصا في ظل ظروف و أوضاع يعيشها المجتمع الجزائري و الاقتصاد الوطني من حيث عدم توفر بدائل في سوق العمل إن تراجع مناصب العمل بسبب الخوصصة و تراجع بعض الحقوق المكتسبة و على رأسها حق العمل و شعور العمال بعدم الأمان و شعور الأفراد الأكثر قوة بالثقة العالية أثناء اتخاذ القرارات زاد من الصراعات التي عرفت المؤسسات و المصانع بسبب الخوصصة .⁴

1 محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 77 .

2 زهية بن سلامة، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير - جيجل،

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر، ص 32.

3 حميد حميدي، الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية، ط2، مركز الدراسات الوحدة العربية، 1999، ص 369 .

17 زهية بن سلامة، مرجع نفسه، ص . ص 77، 78.

المطلب الثاني: اسباب الصراع في الجهاز الاداري الجزائري¹ هناك عدة عناصر وراء تاجيح

الصراع في الجهاز الإداري الجزائري نذكر منها:

- ضعف التكامل والانسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية وبرامج التنمية الادارية، اذ عادة ينصب الاهتمام على الانماء الاقتصادي مع اغفال دور النظام الاداري الذي يجب ان يتماشى مع هذه البرامج، الامر الذي يؤدي الى اتساع الفجوة بين كلا النوعين من البرامج، وعندها تظهر الاختناقات والمشكلات في النظام الاداري.
- غياب برامج النظرة التكاملية لبرامج التنمية الادارية لدى عدد كبير من القيادات الادارية، الذي ادى الى بروز الظواهر السلبية الاتية: -المركزية
- الروتين الجامد
- سوء التخطيط وضعف التنسيق
- سوء توزيع العاملين
- نقص الكفاءات الفنية والادارية
- انخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين
- إضفاء طابع السرية الشديد على الأعمال الإدارية ولو كانت بسيطة.
- اسناد المراكز القيادية في الجهاز الاداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة، مع بروز ظاهرة المحسوبية، ما ادى الى ظهور مشاكل أساسية في ضعف قدرة هذه العناصر على قيادة منظمات الجهاز الاداري.
- شيوع النزعة التسلطية لدى عدد كبير من القيادات الادارية، والركون الى اصدار التوجيهات والاوامر من دون بذل الجهد لتطوير العمليات الانتاجية والارتقاء بجودة السلع والخدمات.
- تفشي بعض النزعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الاداري التي ترتبط بقضايا التعيين، واناطة المسؤوليات الادارية، وتقويم الاداء، والترقية، والحوافز المعنوية والمادية على اسس من المحسوبية والعلاقات الشخصية وسيادة النظرة غير الموضوعية لعلاقات العمل.
- الروتين الطويل وشيوع اسلوب (الواسطة) في انجاز بعض المعاملات التي تضطلع بها منظمات الجهاز الاداري حيث برزت بعض نتائج ذلك في انخفاض الانتاجية، وتقليل استثمار الوقت، والتأثير على مصالح الجمهور المستفيد وعلى علاقاته مع الاجهزة الحكومية المختلفة.
- تفشي الفساد والرشوة في بعض اوساط الجهاز الاداري، اذ ينظر الى بعض المراكز الحساسة في الدولة على انها مواقع ممتازة لغرض الكسب والاثراء غير المشروع والتمتع بالامتيازات على حساب الدولة.

¹ منتدى القانون <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net> اطلع عليه: (25ماي 2010/23:00).

- البطء في استيعاب ومواكبة التغييرات الادارية الحديثة، ووجود مقاومة للتغيير لدى عدد من القيادات الادارية والمسؤولين المنتفعين في بعض الاجهزة، مما ادى الى تدنٍ ملحوظ في مستويات الاداء وتحقيق الاهداف.
- اعتبار النقد البناء وابداء وجهات النظر نزعة معارضة وغير تعاونية، كما ان الدعوة الى الممارسات الديمقراطية كانت تقابل بالرفض باعتبارها نزعات تستهدف الاخلال بالنظام.
- تعدد التشريعات واللوائح وأحيانا تعارضها مع بعضها البعض، وصدور الكثير منها بشكل متسرع من دون خضوعها للدراسة والتمحيص ما ولد صعوبات عملية عند تطبيقها وأدى الى اللجوء للاستثناءات نتيجة الخلل في بعض منها¹.

المطلب الثالث: الخصائص الفكرية لمسيرى الإدارة الجزائرية²

إذا كانت كل فئة عمالية تحمل إيديولوجية خاصة¹ وتصورا خاصا متكاملا حول النسق التنظيمي الداخلي النسق الخارجي وفإن ذلك من أجل مساعدتها على فهم العالم الخارجي وحماية مصالحه والتعبير عنها وعن مواقفها كلما اقتضت الضرورة تتميز كل فئة وكل طبقة عمالية بتفسيراتها الخاصة لكل السلوكات التنظيمية التي تصدر عن هذا الطرف بحيث قد تصل هذه التفسيرات إلى حد التناقض

وترجع أهم عوامل هذا الاختلاف إلى طبيعة البنية المعرفية لكل فئة مهنية ومصادرها المختلفة، فالمصادر المعرفية للإطارات والرؤساء مستمدة من أجهزة الدولة التي منها المدارس المتخصصة مثل المدارس الوطنية للإدارة والأحزاب السياسية والمواثيق الرسمية والنصوص التنظيمية الخاصة بالأجهزة الإدارية التي تضبط تفكير وسلوك هذه الإطارات وهؤلاء الرؤساء، والتي يجدون فيها كل التبريرات لسلوكهم ونمط تفكيرهم خاصة في حالة مواجهة خصومهم.

ويتكسر هذا التميز من خلال ضعف التفاعل الاجتماعي فيما بين الفئات المهنية بحيث يبقى لتفاعل قويا داخل الفئة المهنية الواحدة فقط، و يبدو ذلك من خلال شبكة الإتصال التي تكون متمركزة داخل نسق مغلق و لا يفتح هذا النسق إلا في حالات إصدار الأوامر الخاصة بالتنفيذ أو طلب معلومات معينة، أما افتتاح النسق لاستشارة القاعدة فيعتبر من السلوكات النادرة، وهذا السلوك مستمد من طبيعة المنظومة المعرفية التي تكون عليها هؤلاء التي تعطيهم التفوق والشعور بالكفاءة و التحكم مما يجعلهم في غنى عن الفئات الأخرى و يعتبر سوء الفهم هذا أحد أهم مصادر الصراع التنظيمي

وإذا كان الموظف والعامل يبدي قبوله وانسجامه الظاهر مع هذه القواعد خاصة في بداية توظيفه فإنه ومع مرور الوقت يتجه نحو محاولة كسر هذا العنف الرمزي الذي يصبح ثقيلًا مع مرور الوقت من خلال إيجاد سبل أخرى للمقاومة والرفض المباشر وغير المباشر، العلني والخفي، وأحيانا يتساءل: من وضع هذه القوانين لتكون ضد مصالحه؟ ولماذا لم يشرك فيها العاملون؟ وقد تعتبر الكثير من السلوكات التنظيمية مثل التغيب والتأخر وتعطيل الآلات وسرقة الوسائل وعدم الانضباط في العمل كرد فعل لهذا العنف الرمزي الذي يعبر عن أحد أوجه الصراع.

¹ البيروقراطية، <http://aladdin.7olm.org/t2432-topic>، اطلع عليه: (26ماي 2010/02).

² مندوبات الجلفة، التسيير و المسير، موقع نفسه، اطلع عليه: (26ماي 2010/02).

المطلب الرابع: اشكال الصراع التنظيمي

يوجد العديد من المؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال ببيادر الصراع واحتمالات التوتر؛ ويتخذ الصراع عدة أشكال، منها ماهو ظاهر ومنها أشكال خفية، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لأهم الأشكال التي يتخذها الصراع ومختلف المؤشرات الدالة عليه

1. الأشكال الظاهرة للصراع التنظيمي: ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردتها على النحو التالي:

- **تشكيل النقابات العمالية:** ان الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال¹
- **الإضرابات العمالية:** يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية كما انها من أكثرها عنفا وأثرا² ويحدث الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال ويعبر الإضراب عن حالة الفوضى والتذمر والاهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها، ويعبر عن عدم الرضا، ويلجأ العمال الى الإضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير.
- **الإحتجاز:** ويقصد به احتجاز مسؤول أو عدة مسؤولين من طرف العمال عندما يطول الإضراب ويصل الحوار إلى طريق مسدود. وهذا الشكل من الصراع يأخذ صورة القوة والعنف من أجل الضغط على الجماعات الوصية للنظر في مطالب العمال³
- **التظاهرات:** يتوقف العمال عن العمل ويطوفون في ساحات المنظمة أو في الشوارع مرددين عبارات وفي نفس الوقت يبلغون مطالبهم لكسب تعاطف عمال آخرين والراي العام. وتتطلب التظاهرات في الشوارع رخصة إدارية من الهيئات الوصية. غالبا ما تتدخل القوات الأمنية لتفريق المتظاهرين بحجة إحداث اضطرابات وخاصة في حالة عدم وجود ترخيص، حيث تحدث مشادات بين المتظاهرين وأفراد مكافحة الشغب⁴
- 2. **الأشكال الخفية للصراع التنظيمي:** ويمكن تصنيفها إلى عدة أشكال نوردتها على النحو التالي
- **التغيب عن العمل⁵:** يعرف التغيب من المظاهر الهامة لنزاعات العمل ويقوم العامل بهذا الفعل في الغالب كتعبير عن عدم رضاه عن العمل او عدم تكييفه مع وسطه المهني مما يجعله يلجأ الى هذا النوع السلبي من الصراع وتشمل ظاهرة التغيب مايلي .
التأخر عن العمل او التغيب الجزئي
- **التغيب غير المبرر الذي يعتبر ظاهرة تقليدية لوجود الصراع**

¹ امال زرقاوي، مرجع نفسه، ص 105.

² خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ط2: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 22.

³ امال زرقاوي، مرجع نفسه، ص 105

⁴ مرجع نفسه، ص 92

⁵ خالد حامد، مرجع نفسه ، ص. ص 33، 34

- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا بشهادة طبية
- **دوران العمل:** يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم. ويعرف بأنه عبارة عن التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة ويرجع ترك بعض العاملين لوظائفهم بسبب انخفاض الأداء إنخفاض الأداء داخل المنظمة هو ا رجوع إلى التقلبات التي تحدث بسبب تدهور العلاقات العمودية بين العاملين والمشرفين، فمحيط العمل له تأثير مباشر على أداء العاملين،¹
- يحتل دوران العمل مكانا بارزا ضمن الدراسات السوسيولوجية وقد حدد برانس ثلاثة مصطلحات يمكن ان يتضمنها دوران العمل الحراك، والهجرة والتعاقب²

3. أهم المؤشرات الدالة على اقتراب حدوث الصراع التنظيمي³

- تزايد حجم التكتلات
- تزايد حالات التلف والتخريب
- النقد المستمر لادارة المنظمة واتهامها بالفشل
- كثرة الأماكن التي يتهرب الافراد من العمل فيها
- تبادل الاتهامات والكلام السيء
- الكل يتهرب من تحمل المسؤولية
- الجميع يشوع صورة الجميع
- تزايد عدد موظفي الامن
- الشكاوى الكيدية بين الموظفين
- سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين
- الشكاوى المتزايدة من امراض الضغوط
- - تلك هي بعض علامات النزاع او مؤشرات والتي تشير إلى نوعية معينة من الصراع

المبحث الثاني: طبيعة صراعات العمل وإجراءات تسويتها وفقا للمشرع الجزائري

تشير علاقات العمل عدة إشكالات عملية أثناء سريانها وتنفيذها مما يؤدي إلى توتر العلاقة بين كل من العامل وصاحب العمل (المنظمة) وذلك لأسباب مختلفة ومتنوعة، ونظرا لخصوصية هذه الصراعات من حيث أطرافها وأسبابها وأبعادها وأهدافها فقد خصتها مختلف التشريعات بأنظمة اجرائية خاصة ومتميزة لتسويتها سواء في المراحل

¹ امينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 93.

² خالد حامد، مرجع نفسه، ص، 34.

³ امينة قهواجي، مرجع نفسه، ص 95.

الأولى لظهورها، أو في المراحل الأخيرة لتفاقمها، بهدف المحافظة على الاستقرار المهني والسلم الاجتماعي داخل المنظمة، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف الجوانب القانونية والإجرائية التي تحكم وتنظم آليات تسوية صراعات العمل سواء الفردية منها أو الجماعية.

1 . صراعات العمل الفردية وإجراءات تسويتها

- **التسوية داخل المؤسسة:** التشريع الجزائري لم يهمل هذا الجانب حيث خصص له الباب الثاني من القانون 04/90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، والتي يحمل عنوان "كيفية معالجة النزاعات الفردية في العمل داخل الهيئات المستخدمة"،¹ يعرف المشرع الجزائري، بموجب المادة الثانية من القانون 04/90 المتعلق بوقاية وتسوية النزاعات الفردية في العمل المؤرخ في 06 فيفري 1990
- **المادة 2:** "يعد نزاعا فرديا في العمل بحكم هذا القانون كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ العلاقة التي تربط الطرفين إذا لم يتم حله في إطار عملية تسوية داخل الهيئات".² المستخدمة"
- **المصالحة:** وهي اجراء يقوم به طرف ثالث بهدف التقريب او التوفيق بين وجعات نظر أطراف النزاع قصد الوصول الى تسوية ترضي الطرفين وبالتالي اختصار الطريق وكسب الوقت والمحافظة على العلاقة الوطيدة بين الطرفين³
- **لجنة المصالحة:** مكاتب المصالحة لجان متساوية الأعضاء ، خاصة بنزاعات العمل الفردية، وتتكون هذه المجالس من عضوين ممثلين للعمال، وعضوين ممثلين للمستخدمين وتكون رئاسة المجلس بالتداول لمدة شهرين، وهذا ما جاءت به المادة 06 المذكورة أعلاه، بحيث يتم اختيار الممثلين بعد عملية الإقتراع السري من بين المرشحين، والتي يجب أن تتوفر فيهم الشروط التي جاءت بها المادة 12 من قانون تسوية النزاعات الفردية 04/90، هذا بالإضافة إلى بعض الشروط الخاصة التي جاءت بها المادة 13 من نفس القانون والتي ذكرت بعض الموانع من الترشح للانتخاب، ويتم تعيين الأعضاء الذين تم انتخابهم في المكتب بصفة رسمية بأمر من رئيس المجلس القضائي المختص إقليمياً، وهذا بعد الاطلاع على نتائج الانتخابات ووفق الترتيب التنازلي في عدد الأصوات المحصل عليها وذلك لمدة ثلاث سنوات.
- أما فيما يتعلق باختصاص مكاتب المصالحة فيمكن التمييز بين الاختصاص النوعي والذي يتمثل في أنواع القضايا أو المنازعات الفردية التي يختص بها هذا المكتب. أما الاختصاص المحلي أو ما يطلق عليه بالنطاق الجغرافي الذي يمتد إليه اختصاص كل مكتب.⁴

1 منتدى الحقوق، موقع نفسه.

2 المادة: 02 من القانون 04.90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المعدل والمتمم بالقانون رقم 91. 28 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية في العمل.

3 خاد حامد، مرجع نفسه، ص 185.

32 منتديات الحلقة <https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1295948.html> .

، اطلع عليه: (19ماي 2010/05:0015)

- **التسوية القضائية:** يعتبر اللجوء الى المحاكم آخر مرحلة من مراحل التي يلجأ اليها الأطراف في تسوية النزاعات الفردية في العمل، فيقوم الطرف الذي له مصلحة في رفع الدعوى أمام المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية وكشرط ضروري لقبولها ينبغي وتوخيا للسرعة في فصل القضايا المعروضة على المحكمة نصت المادة 33 من القانون 04/90 على ضرورة عقد الجلسة الأولى خلال أجل أقصاه خمسة عشر (15) يوما التي تلي توجيه العريضة الافتتاحية للدعوى وأن تصدر المحكمة حكمها في أقرب الآجال.¹
- وبالتالي فان نزاعات العمل الفردية تخضع لعدة إجراءات شكلية وموضوعية يجب التقيد بها من أطراف النزاع ففي حالة استيفاء طرق فض النزاع داخليا يتم اللجوء للقضاء مع العلم ان الصراعات الفردية في غالبها يكون الفرد هو الضحية

2. **نزاعات العمل الجماعية:** طبقا للمادة 02 من القانون 02.90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب " يعد نزاعا جماعيا في العمل خاضعا لاحكام هذا القانون كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل ولم يجد تسويته بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفين في نطاق احكام المادتين 4، 5 ادناه "² ويستنتج ان المشرع يعتمد بالدرجة الأولى على الوقاية "الودية قبل القضائية و التسوية"

من الطبيعي أن أي نزاع ينشأ بين العمال والجهة المستخدمة قد يؤدي الى عواقب وخيمة لو ترك بدون حل، لأن الوسيلة التي تكون أمام العمال في هذه الحالة هي اللجوء الى الإضراب مما يؤدي الى تعطيل الإنتاج وتداركا لذلك فقد وضع المشرع الجزائري نظاما لحل المنازعات وذلك على ثلاثة مراحل المصالحة، الوساطة، والتحكيم

. **الاجتماعات الدورية:** جاء في المادة 04 من القانون 02.90 ط يعقد المستخدمون وممثلي العمال اجتماعات دورية يدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل داخل المؤسسة³

وبالتالي الهدف من هذه الاجتماعات تقرب وجهات النظر والعمل على إيجاد حل للصراعات القائمة قبل تفاقم الوضع.

. **المصالحة :** اذا رفع النزاع الجماعي الى مفتش العمل المختص اقليميا ، فان عليه أن يقوم وجوبا نحو اجراء المصالحة بطريقة ودية بين الطرفين ويستدعي طرفي الخلاف الى جلسة أولى للمصالحة في أجل لايتعد 04 أيام الموالية للإخطار، قصد تسجيل موقف كل طرف في كل مسألة من المسائل المتنازع عليها ، وحضور طرفي النزاع لجلسة المصالحة أمرا وجوبيا ، وعند انقضاء مدة اجراء المصالحة التي لايمكن أن تتجاوز 08 أيام ابتداء من تاريخ الجلسة الأولى يعد مفتش

1 موقع نفسه.

34 المادة: 02 من القانون 02.90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المعدل والمتمم بالقانون رقم 91. 27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الجماعية في العمل .

35 المادة 04 من القانون 02.90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المعدل والمتمم بالقانون رقم 91. 27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الجماعية في العمل .

العمل محضرا بموقف الطرفين وتدور فيه المسائل المتفق عليها والتي يستمر الخلاف بشأنها ، وتصبح المسائل التي اتفق عليها الطرفين نافذة من اليوم الذي يودعها الطرف الأكثر استعجالا لدى كتابة الضبط المحكمة المختصة وفي الحالة العكسية يعد مفتش العمل محضرا بعدم المصالحة ويمكن في هذه الحالة أن يلجأ الطرفان الى الوساطة أو التحكيم¹ .

الوساطة: وهي اجراء التوفيق بطريقة ودية بين الطرفين، فيتفق طرفي النزاع على تعيين شخص يكون وسيطا بينهما، وتنحصر مهمة الوسيط في تلقي المعلومات المفيدة من الطرفين للقيام بمهمته وأن يتقيد بالسر المهني أثناء تأدية عمله، ويعرض الوسيط على الطرفين الاقتراحات خلال الأجل الذي يحددا والمعروض عليه في شكل توصية معللة ويرسل نسخة من التوصية المذكورة الى مفتش العمل المختص اقليميا كما يجوز للوسيط طلب مساعدة مفتش العمل².

التحكيم: اذا فشلت الإجراءات الودية في حل النزاع بين ممثلي العمال والجهة المستخدمة يمكن للطرفين الاتفاق على عرض النزاع الجماعي على التحكيم، وهذا مانصت عليه المادة 13 من القانون 90-02 وتختص اللجنة الوطنية بالبت في الخلافات الجماعية للعمل وتتكون من عدد يتساوى فيه الممثلين الذي تعينهم الدولة وعدد ممثلين العمل ومقرها المحكمة العليا ويرأسها قاضي من المحكمة العليا وتصدر قرارها خلال 30 يوما بالأغلبية وفي حالة تعادل الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا ، هذا ما أشارت اليه المادة 19 من المرسوم رقم 418/90 المؤرخ في 1990/12/22 المتعلق بتشكيل اللجنة الوطنية للتحكيم³.

الإضراب: إذا استمر الخلاف بين العمال والجهة المستخدمة، بعد استنفاد اجراءات التسوية الودية من مصالحة ووساطة وفي غياب طرق أخرى للتسوية، يمارس العمال حقهم في اللجوء الى الإضراب على ان يبقى الباب مفتوح للمفاوضات وكذا السماح بتدخل السلطات العمومية الوالي أو الوزير⁴.

المطلب الثالث: تأثير الصراع التنظيمي على علاقة المواطن بالإدارة

عملت الجزائر بعد استقلالها على تحسين العلاقة وإعادة الثقة بين الإدارة والمواطن نتيجة ما عاشه المواطن الجزائري أثناء فترة الاستعمار الفرنسي⁵، لكن بروز وتطور ظاهرة الصراع داخل المنظمات الجزائرية أدى الى⁶

- الإهمال وسوء معاملة الجمهور.
- بروز ظاهرة المحسوبية والواسطة وأثرها على مبدأ تكافؤ الفرص.
- استغلال وسائل وأدوات الدولة للكسب غير الشرعي.

1 خالد حامد، مرجع نفسه، ص 168

2 منتديات الجلفة، موقع نفسه.

3 خالد حامد، مرجع نفسه، 169

4 موقع نفسه.

5 مجلة الدراسات القانونية <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/20628> اطع عليه : (19ماي 2019/02:00)

6 قاسم ميلود، "علاقة الادارة والمواطن بالجزائر: بين الازمة و محاولة الإصلاح"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 05، جوان 2011، ص 57.

- طبيعة الإمتيازات وندرتها، ساعد في بروز ظاهرة الرشوة مانتهج عنه¹
- عجز الإنتاج الوطني وضعف في القدرة الشرائية للموظف.
- تركيز كل الأعمال وتوزيع الإمتيازات على الإدارات العمومية.
- غياب الضمير المهني وأخلاقيات الوظيفة العمومي لدى الموظف وحت لدى بعض المواطنين.
- إذن تحسين وضعية الموظف الإجتماعية والأخلاقية قد يؤدي إلى التخفيف والتقليل من ظاهرة البيروقراطية
- المتعفنة، بالرغم من أن ظاهرة الرشوة تنبع من أعلى المستويات وخلاصة القول، أن كل المحاولات الساسية والإدارية
- التي بادرت بها القيادة السياسة قد فشلت في إحتواء أزمة علاقة الإدارة مع المواطن، ما دامت القيادة لم تشعر بضرورة
- تغيير الذهنيات والسلوك،²

1 مرجع نفسه، ص، 57 .

2 مرجع نفسه، ص، 57 .

خلاصة الفصل الثاني:

بعد استعراضنا لظاهرة الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية مانستخلصه من هذا الفصل هو ان ظاهرة الصراع التنظيمي مرت في الجزائر بعدة مراحل حيث أصبحت صراعات العمل ظاهرة مألوفة وسمة تميز علاقات العمل ذلك ان علاقات العمل تثير عدة إشكالات عملية أثناء سريانها وتنفيذها مما يؤدي إلى توتر العلاقة بين بين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) او حتى بين الموظفين وأحيانا داخل الموظف نفسه وذلك لأسباب مختلفة ومتنوعة. ونظرا لخصوصية هذه الصراعات في الجزائر من حيث أطرافها وأسبابها وأبعادها وأهدافها فقد خصتها مختلف التشريعات بأنظمة إج ا رؤية خاصة ومتميزة لتسويتها سواء في المراحل الأولى لظهورها، أو في المراحل الأخيرة لتفاقمها، بهدف المحافظة على الاستقرار المهني والسلم الاجتماعي داخل المنظمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمديرية مسح الأراضي بالمسيلة

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية مسح الأراضي بالمسيلة

المبحث الثاني: مراحل دراسة الحالة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمديرية مسح الأراضي بالمسيلة

تمهيد

بعدما تطرقنا الى تقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالصراع التنظيمي واستعرضنا تطور الظاهرة في الإدارة الجزائرية وعلى ضوء ذلك خصصنا هذا الفصل لعرض أهم الصراعات الفردية والجماعية في واحدة من المنظمات الجزائرية الا وهي مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة وإجراءات تسويتها وعليه ستقوم بالتعريف بمديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة قبل الخوض في باقي التفاصيل

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية مسح الأراضي بالمسيلة

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتقديم مؤسسة مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة قبل الخوض في باقي التفاصيل وهذا ما سنبينه من خلال تناول تعريف بالمديرية وكذا تبيان هيكلها التنظيمي ومهام مصالحه وأهدافها .

المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية مسح الأراضي بالمسيلة

حرصا على تدارك الأوضاع العقارية الموروثة من العهد الاستعماري و المتسمة بانعدام مسح الأراضي وبمنظومة شهر عقاري مختلفة، فإن السلطات العمومية في الجزائر، اتخذت منذ 1975 جملة من التدابير التشريعية والتنظيمية لتزويد البلاد بنظام عقاري عصري يستند إلى داعم مادي هو سجل مسح الأراضي وهذا طبقا للأمر رقم 75 - 74 المؤرخ في 12 نوفمبر 1975 المتضمن إعداد مسح الأراضي العام و تأسيس السجل العقاري، معدل بالقانون رقم 79 - 09 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1979 المتضمن قانون المالية لسنة 1980 ، والمرسوم رقم 76 - 62 المؤرخ في 25 مارس 1976 الخاص بإعداد مسح الأراضي العام، معدل و متمم بالمرسوم رقم 84 - 400 المؤرخ في 24 ديسمبر 1984 و المرسوم التنفيذي رقم 92 - 134 المؤرخ في 07 ابريل 1992¹.

ترمي التدابير المتخذة من خلال إعداد سجل عام لمسح الأراضي إلى توضيح القوام المادي والموقع الطبوغرافي لكل الأملاك العقارية ومن خلال تأسيس سجل عقاري، إلى تحسين نظام الشهر العقاري إلى حد كبير عن طريق استبدال نظام الشهر الشخصي المعمول به قديما بالنظام المسمى بالشهر (système réel) نظام الشهر العيني.

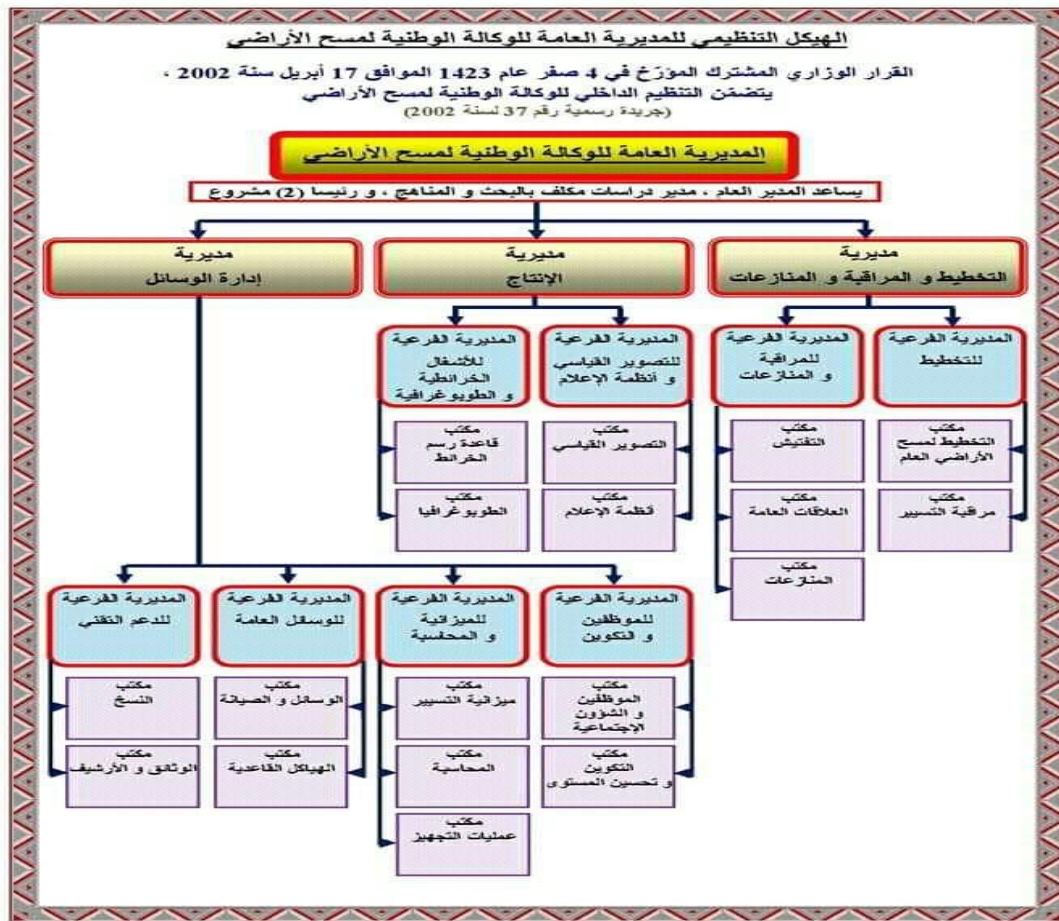
(système personnel)، تشكل مجموعات الملكية أساسا ماديا له، وذلك بصورة تدريجية مع تحديدها

وتشخيصها في سجل مسح الأراضي عملت في أواخر الثمانينات على إعطاء انطلاقة جديدة لأنشطة

¹ امر رقم 74.75 مؤرخ في 12 نوفمبر 1975 المتضمن اعداد مسح الأراضي العام وتأسيس السجل العقاري ج.ر.ج. عدد 92 مؤرخ في 18 نوفمبر 1975 معدل بالقانون رقم 10.14 مؤرخ في 30 ديسمبر 2014 المتضمن قانون المالية لسنة 2015 ج.ر.ج. عدد 78 صادر في 31 ديسمبر 2014

مسح الأراضي على أسس أفضل لاسيما مع المساعدة التي قدمها البنك العالمي التي مكنت من تشخيص الوسائل و تمويلها¹ حيث تم إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89 - 234 المؤرخ في 1989/12/19 وهي مؤسسة ذات طابع إداري مهمتها إعداد المسح العام للأراضي لجميع بلديات القطر الوطني وهذا بموجب الأمر رقم 75. 74 المؤرخ في 1975/11/12- الخاص بإعداد مسح الأراضي العام وإنشاء الدفتر العقاري والمرسوم رقم 76 - 62 المؤرخ في 1976/03/25 المتعلق بإعداد مسح الأراضي العام و إنشاء الوكالة الوطنية لمسح الأراضي²

- تنظيم الوكالة الوطنية لمسح الأراضي: المديرية العامة مقرها بالجزائر العاصمة
- الشكل رقم (04): يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لوكالة مسح الأراضي بالجزائر



المصدر: ارشيف مديرية مسح الأراضي.

و تتكون من 08 مديريات الجهوية: جزائر - وهران - قسنطينة - ورقلة - بشار - سطيف - الشلف - بسكرة

¹ محمد عبد الرحمان محمد، لامية سلامي، نظام المسح العقاري في الجزائر، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق قسم قانون الاعمال جامعة عبد الرحمان ميرة) بجاية، ص35.

² الامر رقم 74.75 مؤرخ في 12 نوفمبر 1975، مرجع نفسه.

- الشكل رقم (5): يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمسح الأراضي



المصدر: ارشيف مديرية مسح الأراضي.

هذه المديريات الجهوية تضم 48 مديرية ولائية ومنها مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة التابعة للمديرية الجهوية بسكرة وهي إحدى المديريات المنتشرة عبر التراب الوطني والمكلفة بالإنجاز والتطبيق الميداني للخطوط العريضة للوكالة الوطنية لمسح الأراضي ، تاريخ انطلاق المديرية في أعمالها جاء مباشرة بعد التقسيم الإداري الأخير لتنطلق مع بداية سنة 1985 لتحقق خطوات معتبرة في المجال المخصص لها ومع تاريخ 19/12/1989 صدر المرسوم التنفيذي رقم 234/89 والذي يوكل بموجبه عملية المسح العام عبر كامل تراب ولايات الوطن الى مديريات فروع محلية منبثقة عن التنظيم الجديد لمصالح الوكالة الوطنية لمسح الأراضي ثم أصبحت مديريات ولائية وعليه فإن كل مديرية ولائية وجدت أساسا لتأسيس عملية المسح العام بشقيه الحضري والريفي على أن توكل المهمة لـ 70% من التعداد البشري التقني حسب التعليم رقم 4223 بتاريخ 27/12/1997 وهذا لتوفير الشروط اللازمة لذلك من موارد بشرية مكونة

خصيصا لهذا الغرض و إمكانيات مادية كفيلة بإنجاز هذا العمل ذو القيمة الكبيرة والتأثير الإيجابي على الحركة الاقتصادية عبر كل الولايات

المهام والأهداف

- إعداد المسح العام لكل البلديات السهبي والريفي والحضري.
- القيام بالأعمال التقنية والقانونية التي تساعد كل المشاريع التنموية المحلية.
- تسليم وثائق رسمية مقننة لصالح المواطن الخاص والعام "مستخرج مخطط مسح- بيان معلومات-CC6 PR4bis"

وتربط المديرية علاقة مع كل القطاعات لتبادل وتوفير المعلومات التقنية والقانونية لتسهيل مهمة التنمية المحلية.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية ومهام مصالحه

1. **الهيكل التنظيمي:** هو الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة أو منظمة مهما كانت خلفيتها وطبيعتها، فهو الذي يبين مهام رؤساء المصالح والفروع والمكاتب ويحدد واجباتهم وكذا حقوقهم، ويعكس كذلك العلاقة الموجودة بين مديري المؤسسة والعاملين فيما يخص تلبية حاجياتهم الضرورية، وهي مصنفة ضمن الصنف الثاني كما هو مبين في الشكل 6

¹ <http://www.wilaya-eloued.dz> اطلع عليه: (21 جوان 2019 / 16:00)

الشكل رقم (6): يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية لمسح الأراضي



المصدر: أرشيف مديرية مسح الأراضي.

- عنوان مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة

العنوان: نور الدين بالقبي مقابل مستشفى الولادة سليمان عميرات متوسطة العقيد الحواس سابقا المسيلة.

الهاتف: 0 35.35.72 34

الفاكس: 0 35.35.72 36

الشكل رقم (7): بطاقة تقديم لمديرية مسح الأراضي بالمسيلة

تسمية المؤسسة: مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة

مجموع التعداد الحقيقي للمستخدمين: 66.

المرسمون: 62. المتعاقدون: 04.

عدد المناصب العليا الشاغرة:

مهندس قسم: مدير مسح الأراضي لولاية المسيلة

السلك التقني:

مهندس رئيسي: 05 مناصب منها 02 رئيس مكتب.

مهندس: 04 مناصب منها 01 رئيس مكتب.

مفتش: 14.

مراقب: 04.

عون معاينة: 05.

السلك الإداري:

متصرف رئيسي: 01 منها 01 رئيس مكتب.

متصرف محلل: 01

متصرف: 01.

وثائقي أمين محفوظات محلل: 01.

مهندس دولة في الإعلام الآلي: 02

مساعد مهندس في الإعلام الآلي 02: 01

مساعد مهندس في الإعلام الآلي 01: 01

تقني سامي في الإعلام الآلي: 01.

تقني في الإعلام الآلي: 01.

معاون تقني في الإعلام الآلي: 02.

محاسب: 01.

عون إدارة رئيسي: 01

سائق: 06.

عون الوقاية والأمن: 03

حاجب: 02.

حارس: 04.

عون النظافة: 02.

المصدر: مكتب المستخدمين بمديرية مسح الأراضي.

فروع مديرية مسح الأراضي بالمسيلة: فرقة تقنية متواجدة ببلدية المسيلة

فرقة تقنية متواجدة ببلدية بوسعادة

فرقة تقنية متواجدة بسيدي عيسى

فرقة تقنية متواجدة ببلدية حمام الضلعة

- ملاحظة: تجدر الإشارة انه كلما كان هناك اعمال مسحية في بلدية من البلديات يتم تشكيل فرقة لانجاز المسح

2- مهام مختلف مصالح مديرية مسح الأراضي بالمسيلة: تكون المديرية من أربعة مكاتب حسب الهيكل

التنظيمي التالي :

- مكتب الوسائل العامة و المحاسبة : يعتبر همزة وصل بين المصالح التقنية و المديرية العامة و مديرية الإدارة و المالية من مهامه :

-ضمان الأمن والحراسة بمقر المديرية

-العمل على تسيير و تأمين حفظ الوثائق بقاعة الأرشفة للمديرية

-العمل على توفير المستلزمات الضرورية للإدارة

-الإشراف على شؤون الموظفين و تزويدهم بالوثائق التي يحتاجونها

-مسك الجرد لممتلكات المديرية

-وضع برنامج سنوي احتياجات المديرية

-الإشراف و مراقبة العمليات المحاسبية التي تتم على مستوى مكتب المحاسبة

-الحرص على متابعة أعمال الصيانة للسيارات الإدارية

-الإشراف على أعمال الصيانة و التجهيز

-تنظيم الاجتماعات الدورية بالمديرية

-ضمان السير الحسن و الفعال للمديرية

- مكتب الأشغال الطبوغرافية : من مهامه إنجاز المخططات الطبوغرافية لفائدة مختلف المصالح منها الولاية ،

أمالك الدولة ، البلدية وباقي المصالح الولائية ... الخ

له مهام مختلفة أيضا ويتكفل خصوصا ب: -تحديد ووضع المعالم

-بيانات طبوغرافية

-التقسيم

-التجزئة

-إصلاح الحدود

-جدولة الأعمال الطبوغرافية

-تنظيم الفرق بالموازاة مع الطلبات المقدمة

-انجاز المخططات

-مراقبة الأعمال

-مراقبة الوثائق المنجزة من طرف الخبراء

-تسليم المحاضر و المخططات و الفواتير للطالين

-ترتيب الملفات و الوثائق المنجزة

- **مكتب المحافظة المسحية والمراقبة والإحصاءات:** والذي من مهامه مسك الوثائق المسحية بعد إيداعها

وتحيينها نتيجة للتحويلات والتغيرات التي تطرأ عليها ومن مهامه أيضا السهر على تطابق معلومات ووثائق المسح مع

الملفات العقارية الموجودة بالمحتفظة العقارية مراقبة الوثائق المنجزة من طرف الخبراء العقاريين

-تطبيق التغيرات و التعديلات

-المتابعة الدورية للتغيرات و التعديلات التقنية في وثائق المسح

-السهر على متابعة انجاز الملفات عن طريق جهاز الإعلام الآلي

-تسليم مستخرجات المخططات للمواطنين

-إيداع وثائق وملفات المسح لدى المحافظة العقارية بعد التعديل

- **مكتب الأشغال المسحية وتطبيقات الإعلام :** مهمته تأسيس عملية مسح الأراضي العام من الأشغال

الميدانية إلى غاية إيداع الوثائق المسحية على مستوى المحافظة العقارية المختصة إقليميا.

ويتم ذلك على الشكل التالي

-جمع كل الوثائق الأزمة الممكن استعمالها في العملية أثناء التحضير

-تقسيم كل إقليم البلدية إلى أقسام وإلى أماكن و ترقيمها

-تحديد كل الملكية نطاقها الطبيعي و ووضعيته القانونية

-وينتج عن ذلك مخططات ووثائق تتمثل في المخطط ، جدول الحساب ، جدول القسم

مصنوفة الحساب، وكل هذه الوثائق تعتبر كقاعدة لتأسيس السجل العقاري الذي ينتج عنه تسجيل

الممتلكات و تسليم الدفتر العقاري الذي هو بمثابة سند ملكية.

المبحث الثاني: مراحل دراسة الحالة

تناول هذا المبحث تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة الميدانية بمديرية مسح الأراضي بالمسيلة، وكذا تبيان أدوات جمع البيانات المستخدمة والتي ساهمت في جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى عرض المنهج المتبع وكذلك عرض وتحليل النتائج التي توصلنا إليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

– **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بمديرية مسح الأراضي بالمسيلة، بما فيهم المدراء الرئيسيين ورؤساء المكاتب وكل الموظفين الآخرين بحيث يقدر العدد الإجمالي الموظفين بالمؤسسة حوالي 66 موظف، علما أنهم مقسمون كما ذكرنا سابقا إلى 62 موظف مرسوم ومثبت في عمله، و04 موظفين في إطار صيغ عقود ما قبل التشغيل وقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة باستعمال الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي شخصيا.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة إدارية بما أن موضوع الدراسة يتمحور حول إشكالية الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية، هذه العينة تتكون من 50 مبحوث من مجتمع الدراسة وتمت الإجابة على 40 استمارة استبيان رغم وجود عدة استبيانات لم تُسترد وفيه التي لم تكن فيها الإجابة واضحة وبها عدة أخطاء فتم إلغاؤها.

– منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة

– **المنهج العلمي:** اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يتماشى مع طبيعة الظاهرة محل الدراسة كما سبق وأسلفنا في مقدمة الموضوع، المرتبطة بالموضوع المدروس ثم عرض وتحليل هذه المعلومات ويقوم بتفسيرها بغية التوصل إلى النتائج العلمية والدقيقة، والتي تحقق أهداف الدراسة.

– **الوسائل الإحصائية المستخدمة :** بغية الحصول على المعطيات الأزمة و لانجاز دراسة الحالة في المؤسسة المذكورة أنفا استخدمنا الاستبيان الذي يوزع باليد من قبل الباحثة شخصيا حيث قمت بتسليم نسخ من الاستبيان لزملائي في العمل بغية الحصول على المعلومات التي تساعدني في دراستي هاته وذلك لان هذا النوع يسمح بمتابعة الباحث لجل مراحل الدراسة و الإجابة على كل الأسئلة التي من شأن أفراد العينة طرحها إضافة إلى أن الباحث سوف يقوم بملاحظة تعامل المبحوثين مع الاستبيان وهكذا نكون أمام جمع معلومات حول الموضوع بأداة أخرى إلا وهي الملاحظة .

أدوات الدراسة الميدانية: اعتمدنا على أداتي الاستبيان والمقابلة بهدف جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة.

- الاستبيان: هو " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع...¹، وذلك بعد تحكيمه من طرف الأستاذ المشرف. يهدف الاستبيان المقدم للعاملين إلى التعرف على مدى تطبيق الحوافز في المؤسسة قيد الدراسة وكذا انعكاسها

وقمنا بتقسيم الاستمارة إلى

القسم الأول

المحور الأول: يتضمن مجموعة من الأسئلة العامة تتعلق بالبيانات الشخصية الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة

القسم الثاني: هذا القسم يحتوي على محورين بعدة أسئلة جمعت بين السؤال المفتوح والمغلق.

المحور الثاني: ضم سبعة أسئلة تتعلق بالصراع التنظيمي جمعنا فيه بين السؤال المفتوح والمغلق.

المحور الثالث: ضم تسعة أسئلة تتعلق بالصراع التنظيمي في مديرية مسح الأراضي بالمسيلة جمعنا فيه بين السؤال المفتوح والمغلق وتجدد الإشارة أننا قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان على أفراد العينة ومن بينها تم استرجاع 40 استمارة كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

- المقابلة: بما أننا احدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، قمنا بأجراء مقابلة مع السيد مدير مسح الأراضي السيد قروج الطاهر بغية الحصول على معلومات تثري دراسة التي نحن بصدددها.

- الوثائق المقدمة من قبل مديرية مسح الأراضي بالمسيلة : استخدمنا مجموعة من الوثائق التي تخدم دراستنا الميدانية بالمؤسسة الأنفة الذكر حيث سلمت لنا الوثائق التالية

- الهيكل التنظيمي لوكالة مسح الأراضي
- الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية لمسح الأراضي
- الهيكل التنظيمي لمديريات بما فيها مديرية مسح الأراضي بالمسيلة
- بطاقة تقديم لسنة 2019 تضم أرقام تخص كل الوظائف

مجالات الدراسة التطبيقية

المجال الزمني: كانت بداية انطلاقنا في دراسة حالة مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة يوم الاحد 26 ماي 2019 على الساعة 09:00 صباحا حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على الموظفين المتواجدين هناك ثم قمنا باستردادها يوم 30 ماي 2019 .

المجال الجغرافي: اخترنا مديرية مسح الأراضي بالمسيلة لتكون كمجال لانجاز دراستنا الميدانية

¹ نادية سعيد عيوش وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، قسنطينة : مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص1287

المجال البشري: قمنا بإجراء الدراسة على كافة موظفي مسح الأراضي بالمسيلة دون استثناء مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية

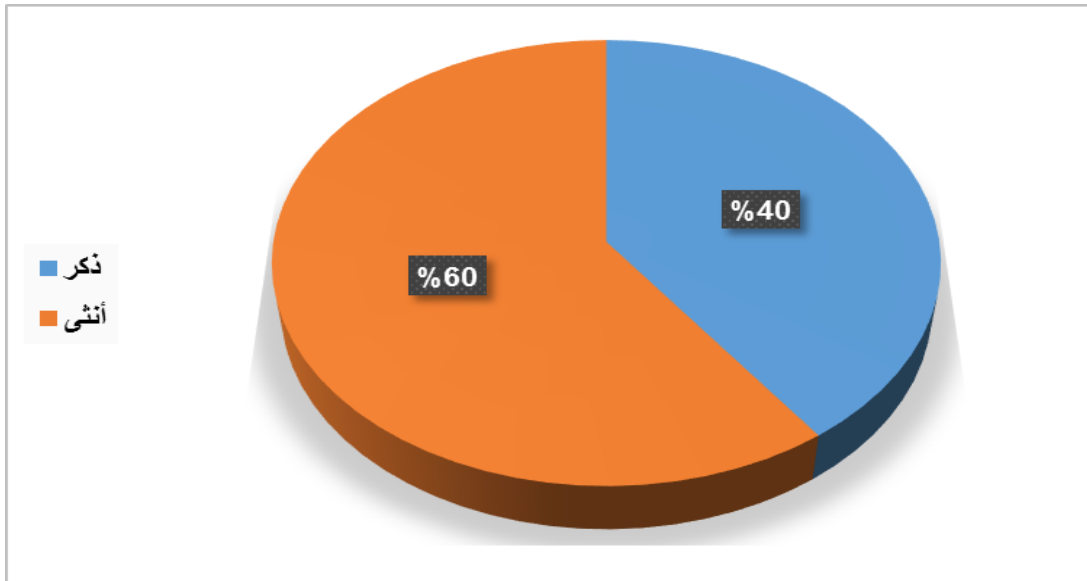
سنحاول في هذا الجزء تحليل القسم الأول من الاستبيان المتضمن الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم المقدمة كالتالي :

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
40%	16	ذكر
60%	24	أنثى
100%	40	المجموع

الشكل رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



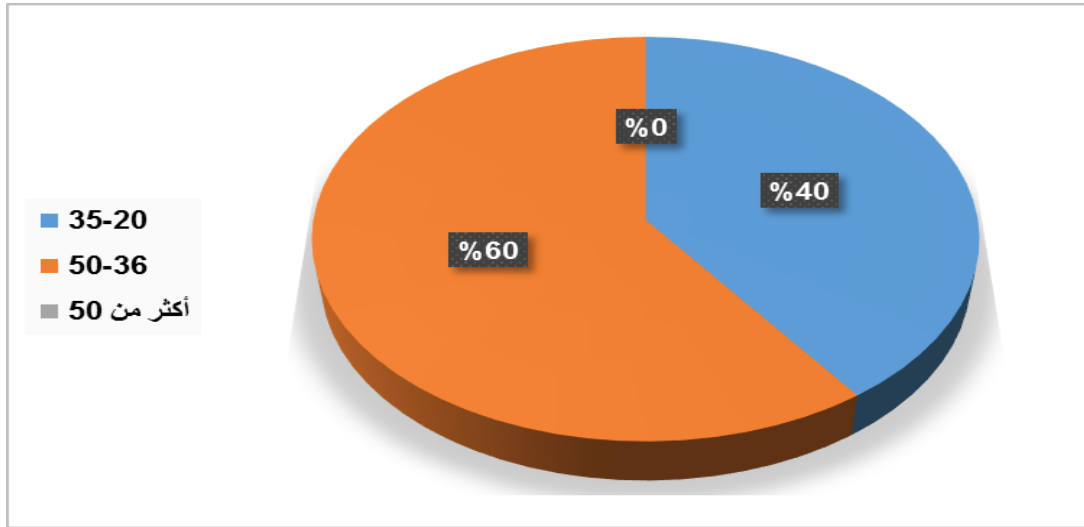
يتضح من الجدول السابق بأن أفراد عينة الدراسة من الإناث أكثر من الذكور، حيث نجد أن الإناث قد شكلوا نسبة (60%) أي 24 موظفة، في حين نسبة الذكور (40%) من أفراد عينة الدراسة أي 16 موظف. وهذا يفسر تزايد العنصر النسوي في الإدارات العمومية في السنوات الأخيرة مقابلة مع نسبة الرجال وذلك لعدة أسباب كون الإدارة الجزائرية بصفة عامة ومديرية مسح الأراضي بصفة خاصة أصبحت تستقطب العنصر النسوي لأنها تظن انهن اكثر تفاني في أداء المهام الموكلة اليهن هذا من جهة من جهة أخرى العنصر النسوي يقبل المهام الموكلة اليهن مهما كان حجمها على العكس من الرجال إضافة الى قبولهن للأجر الزهيد وهذا مالا يرضى به نظرائهم الرجال.

2. يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
40%	16	20-35
60%	24	36-50
100%	40	المجموع

الشكل رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



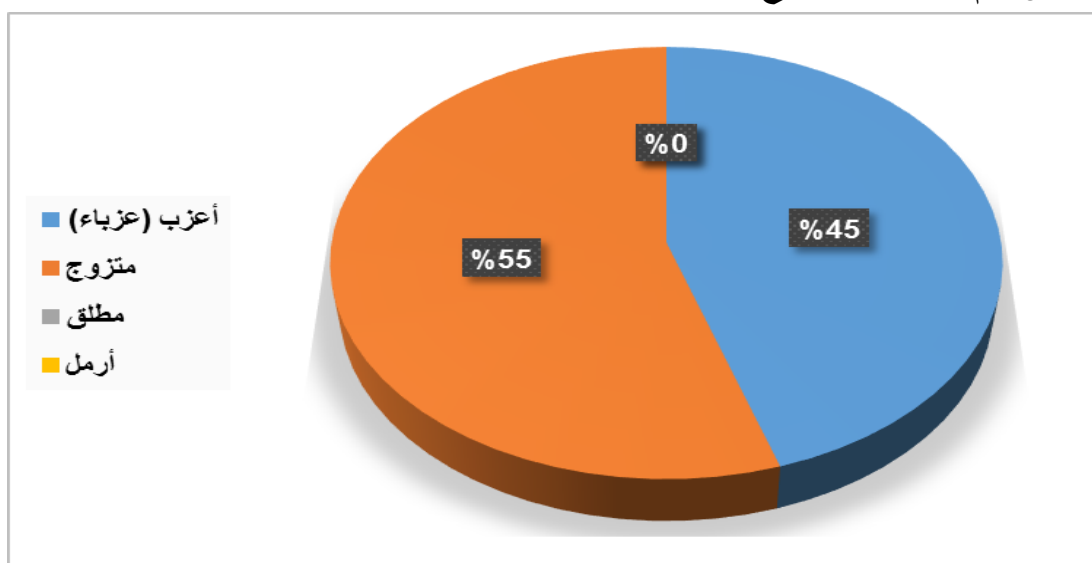
كشفت لنا الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أنّ أكثر المبحوثين يتراوح سنهم 36-50 سنة بنسبة تفوق (60 %) أي 24 موظف وهذا يدل على ان مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة تستقطب أصحاب الخبرة باعتبار ان وظائف المديرية تتطلب نوعا من الخبرة في حين نجد نسبة (40%) للمبحوثين الذين يتراوح سنهم من (20-30). و عددهم 16 موظف وهي الفئة الشبابية الأكثر حماسا و قدرة على العطاء و العمل من خريجي الجامعات لكنها قليلة مقارنة بالفئة الأولى لكن مع ذلك هو مؤشر جيد يدل على ان المديرية تجمع كل الفئات العمرية المختلفة.

3. يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة
45%	18	أعزب (عزباء)
55%	22	متزوج (ة)
0%	0	مطلق (ة)
0%	0	أرمل (ة)
100%	40	المجموع

الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



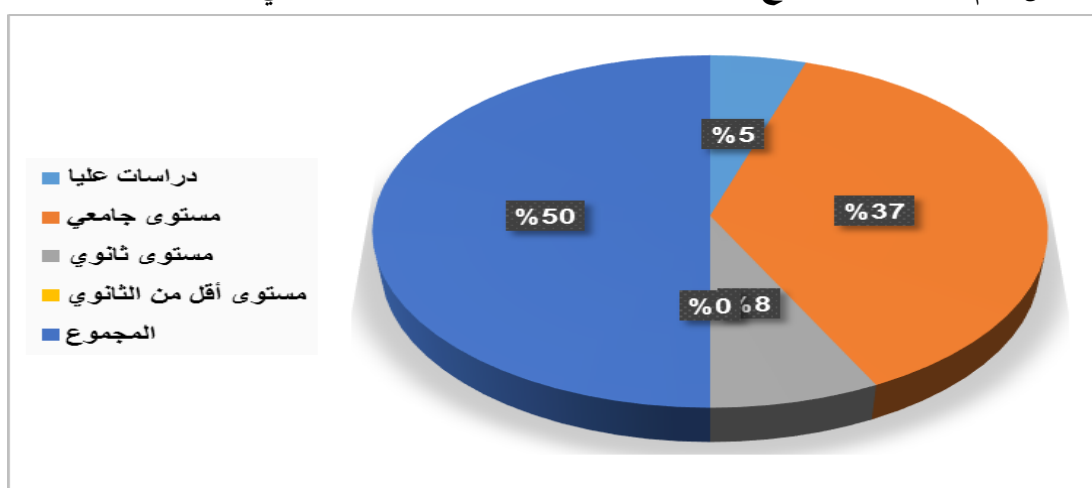
من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن أفراد العينة أغلبهم متزوجون فقد كانت نسبتهم 55% أي 22 موظف مما يساعد على الثبات و الأداء الجيد كمحصلة للحاجة الكبيرة للعمل اما نسبة العزاب فأتت بـ: 45% أي 18 موظف و الذين لا يشعرون بالاستقرار و هذا قد ينعكس على أدائهم اما المطلقين والأرامل فلا يوجد بالمؤسسة و هذا مؤشر جيد للحكم على استقرار الحياة الاجتماعية للموظفين نوعا ما .

4. يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة %	التكرار	المستوى
10%	4	دراسات عليا
75%	30	مستوى جامعي
15%	6	مستوى ثانوي
100%	40	المجموع

الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



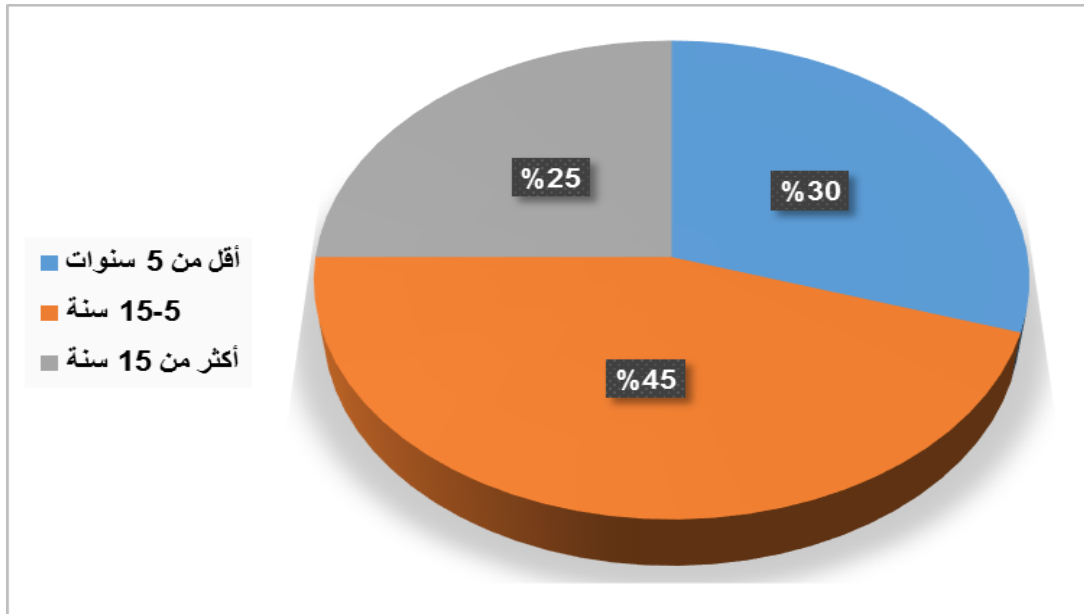
بين الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث بلغت النسبة المئوية للمستوى الجامعي (75%) أي 30 موظف وهذا ان دل على شيء انما يدا ان مديرية مسح الأراضي تعتمد على المؤهل العلمي في التوظيف وهذا ما يتطلبه الأداء الجيد و جودة الخدمة المقدمة للمواطن و بالتالي هو مؤشر جيد لتحقيق اهداف المؤسسة في حين كانت النسبة المئوية متقاربة بين ثانوي ودراسات عليا بالترتيب (15%) أي 06 موظفين و (10%) أي 04 موظفين. و هذا يبين ان هناك نسبة متقاربة بين أصحاب الدراسات العليا و الموظفين الذين يملكون مستوى ثانوي هذه الفئة التي التحقت بالمديرية منذ سنوات خاصة ان خريجي الجامعات لم يكونو بالعدد الهائل الموجود الان هذا ماسمح لأصحاب الشهادات الثانوية من الحصول على وظائف اما مستوى اقل من الثانوي فلم نصادفه في عينتنا هذه و هذا شيء إيجابي قد يساهم في تحقيق اهداف مديرية مسح الأراضي لكن تجدر الإشارة انه من خلال معرفتي بمديرية مسح الأراضي اود ان أقول ان هذه الإحصاءات لا تعكس الواقع الموجود لان هناك موظفين يتقلدون مناصب لا تمت لشهادتهم باي صلة كما نجد مناصب اقل شانا من مستوى بعض الموظفين و مناصب أخرى لا تتناسب مع اختصاصاتهم .

5. يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية

النسبة %	التكرار	الخبرة
30%	12	أقل من 5 سنوات
45%	18	5-15 سنة
25%	10	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

الشكل رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية



يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة فقد وجدنا أن 45% لديهم ما يقارب من 5 إلى 15 سنة عمل بالمؤسسة أي 18 موظف و هذا يدل ان المؤسسة تسعى للاحتفاظ بموظفيها أصحاب الخبرة و الكفاءة، في حين الفئة أقل من 5 سنوات فقد أتت نسبتهم بـ 30% أي 12 موظف و هذا يدل على ان هناك تجديد و هناك مناصب تفتح كل سنة لكنها قليلة نوعا ما وفي الأخير أكثر من 15 سنة بنسبة 25% أي 10 موظفين تدل هذه النسبة على تواجد موظفي قدامى لا يزالون الى حد الساعة رغم خروج العديد منهم الى التقاعد الا انهم لا يزالون يحافظون على نسبة لا بأس بها هذا مؤشر جيد حيث نرى ان المديرية تجمع بين مختلفات الخبرات المختلفة.

عرض و تحليل البيانات العلمية

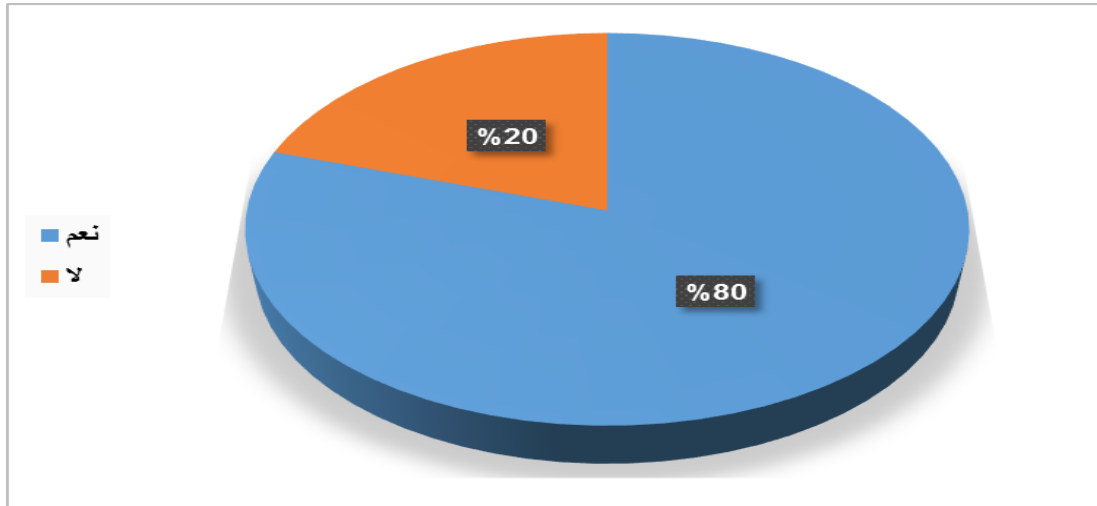
المحور الثاني : الصراع التنظيمي

6 يوضح ما إذا كان الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات

الجدول رقم (09): يوضح ما إذا كان الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات

النسبة %	التكرار	السؤال الأول
80%	32	نعم
20%	8	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم (13): يبين ما اذا كان الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات



تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (06) والتي توضح ما إذا كان الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات حيث بلغت نسبة الإجابة بـ(نعم) نسبة 80% أي 32 موظف من افراد العينة أجابوا بان الصراع موجود في مديريتهم أما الإجابة بـ(لا) فكانت بنسبة 20% أي 08 موظفين بعدم وجود الصراع .

ومما سبق يتضح لنا ان أغلبية الموظفين يقرون بوجود صراع بمديريتهم ما يؤكد ان الصراع مستفحل و موجود بصورة واضحة و هذا ما أكد الباحثون من خلال تأكيدهم على عدم وجود منظمة دون خلافات وهذا راجع

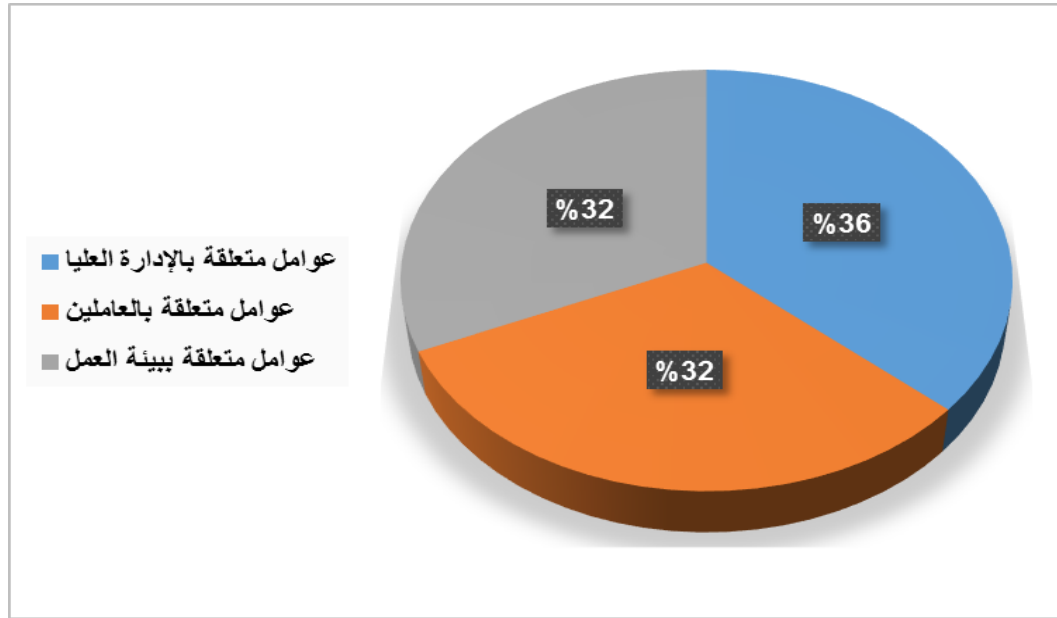
للاختلاف الموجود أساسا بين الموظفين في التفكير والقيم و طرق أداء العمل و تباين الأهداف الشخصية و أهداف العمل و غيرها أما الفئة التي تنكر وجود الصراع فقد عللت ذلك بوجود تفاهم وحوار واحترام و سيادة القانون

7. يوضح كيف يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيم داخل المؤسسات

الجدول رقم (10): يوضح كيف يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيم داخل المؤسسات

النسبة %	التكرار	س2
36.50%	20	عوامل متعلقة بالإدارة العليا
31.70%	10	عوامل متعلقة بالعاملين
31.70%	10	عوامل متعلقة ببيئة العمل
100%	63	المجموع

الشكل رقم (14): يبين كيف يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيم داخل المؤسسات



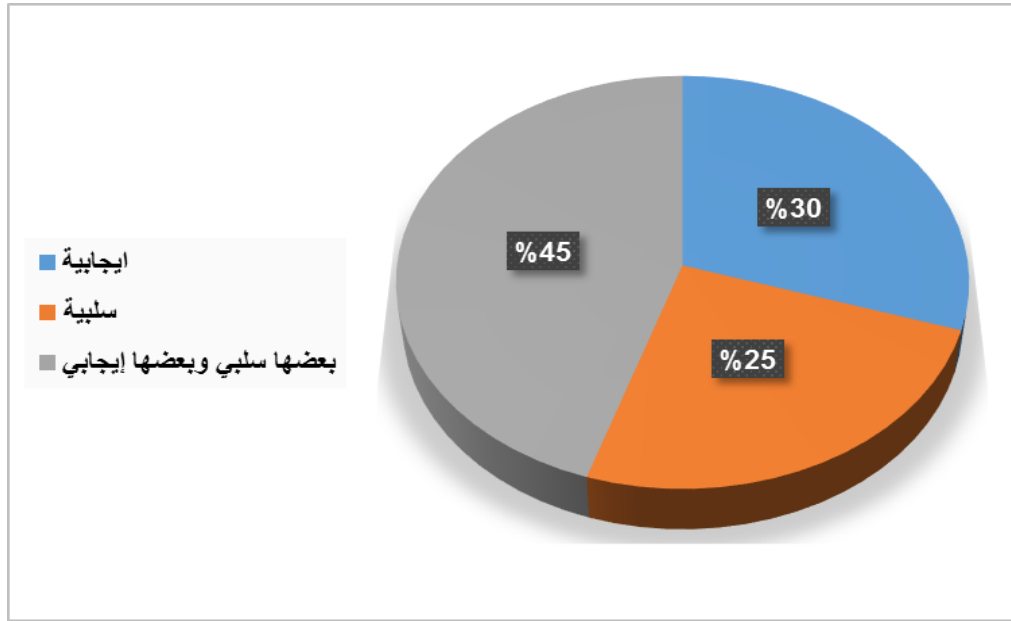
من خلال قراءتنا للجدول أعلاه حيث وجدنا أنه يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيمي داخل المؤسسات من خلال عوامل متعلقة بالإدارة العليا وهذا ما أقرت به نسبة 36.50% أي 23 موظف و هذا ما يدل على استغلال السلطة و النفوذ من طرف المسؤولين و سعيهم لتحقيق الأهداف الخاصة على حساب الأهداف العامة في حين أن العوامل المتعلقة بالعاملين وبيئة العمل فقد أتت بنسب متساوية 31.70% أي 10 موظف لكل عنصر هي عوامل متعلقة إلى اختلاف بين أهداف الموظفين الانتماء الجغرافي و العرقي غموض في المسؤوليات قلة الخوافز المادية و المعنوية وغيرها من الأسباب.

8 يوضح ما إذا كان يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار

الجدول رقم (11): يوضح ما إذا كان يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار

النسبة %	التكرار	س3
30%	12	إيجابية
25%	10	سلبية
45%	18	بعضها سلبي وبعضها إيجابي
100%	40	المجموع

الشكل رقم (15): يبين ما إذا كان يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار



تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (08) والتي توضح ما إذا كان يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار حيث بلغت نسبة الإجابة بـ (بعضها سلبي وبعضها إيجابي) نسبة 45% أي 18 موظف بمعنى إن هؤلاء الموظفين اقروا بوجود الصراع وعلى أنه أمر ضروري وله وجهان وجه سلبي لأنه قد يؤدي إلى سوء العلاقات بين الأفراد و تأثر سير العمل و تعطل وسائل اتخاذ القرارات و نقص و ضعف الأداء و الخدمات التي تقدم للمواطنين مع ذلك هو بمثابة شر لا بد منه كما يقال لأنه لا يخلو من العديد الآثار الإيجابية التي تعود على المنظمة وعلى الأفراد العاملين لأنه يؤدي إلى طرح المشاكل ومعالجتها تحسين العلاقات و ظروف العمل و تقريب وجهات النظر و دفع الوضع إلى التغيير .

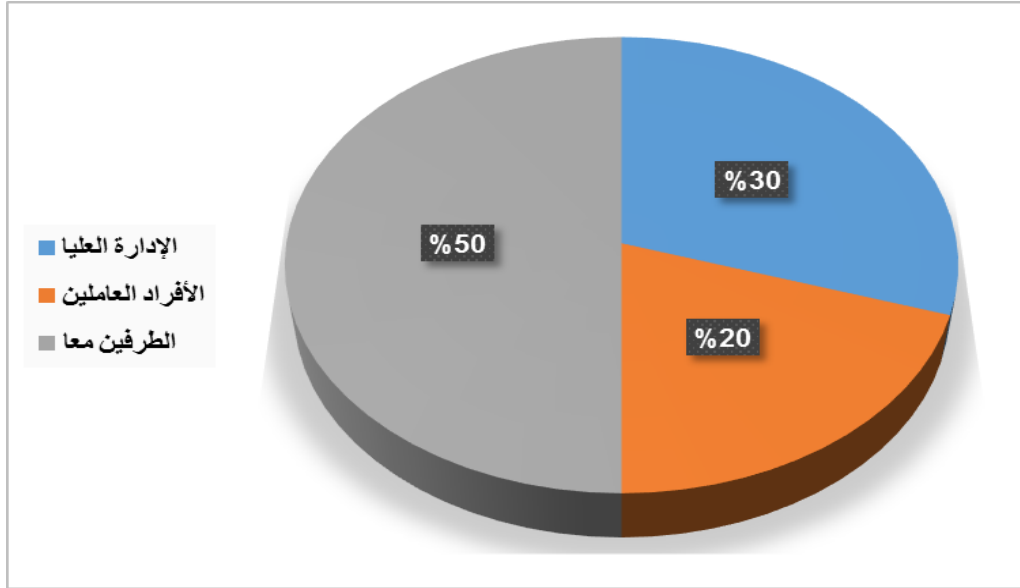
أما الإجابة بـ (إيجابية) فكانت بنسبة 30% أي 12 موظف وهم الموظفين الذين يرون فيه الجانب الإيجابي فقط وكانوا أكبر من الموظفين الذين ينظرون إليه نظرة (سلبية) و كانت بنسبة 25% أي 10 موظفين .

9 . يوضح من الذي يبادر بالبحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي

الجدول رقم (12): يوضح من الذي يبادر بالبحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي

النسبة %	التكرار	س5
30%	12	الإدارة العليا
20%	8	الأفراد العاملين
50%	20	الطرفين معا
100%	40	المجموع

الشكل رقم (16): يبين من الذي يبادر بالبحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي



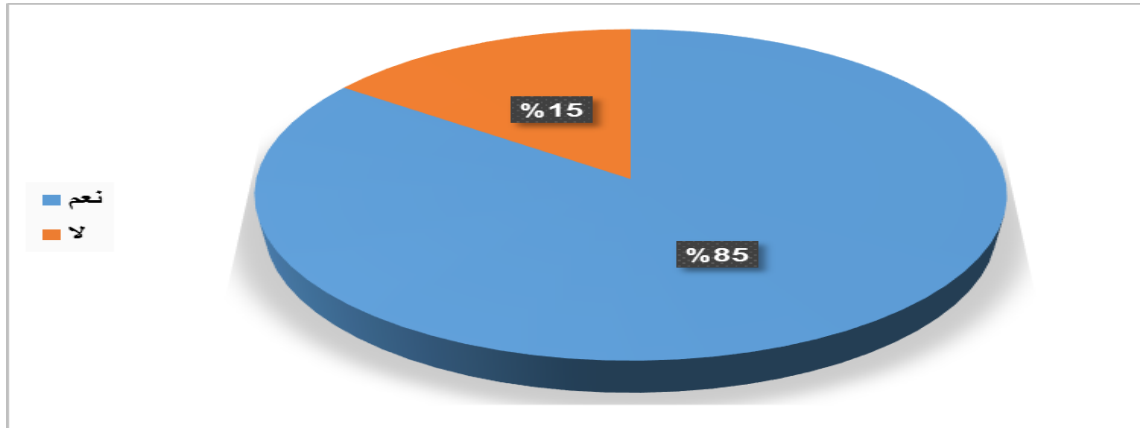
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الإدارة العليا والأفراد العاملين معا يقومون بالمبادرة في البحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي وذلك بنسبة 50% أي 20 موظف و هذا يدل على وجود رغبة مشتركة في كل من الإدارة العليا و العاملين على توفير مناخ يسوده الاستقرار والتعاون كما يعكس رغبة الإدارة العليا في مشاركة الموظفين في فض النزاعات التي تعترض طريق عملهم و رغبة حقيقة من طرف العاملين في أداء عملهم على أكمل وجه من خلال القضاء على كل ما من شأنه أن يحول دون ذلك ، أما نسبة 30% أي 12 موظف فقد أجابوا بأن الإدارة العليا فقط هي التي تقوم بذلك ، لتأتي في الأخير نسبة 20% أي 8 موظفين تقرر بأن الأفراد العاملين يشاركون في ذلك.

10 وضح ما إذا كان يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا في سير العمل بالمؤسسات

الجدول رقم (13): يوضح ما إذا كان يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا في سير العمل بالمؤسسات

النسبة %	التكرار	س6
85%	34	نعم
15%	6	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم (17): يبين ما إذا كان يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا في سير العمل بالمؤسسات



تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) والتي توضح ما إذا كان يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا في سير العمل بالمؤسسات حيث بلغت نسبة الإجابة بـ(نعم) نسبة 85% أي 34 موظف و ذلك لأنهم يرون أن الصراع يؤثر على سير العمل و يؤدي إلى تعطيل المنظمة في تحقيق أهدافها لأنه يؤدي إلى هدر الكثير من الجهد و الوقت بدل استغلالها لصالح المنظمة و الأفراد أما الإجابة بـ(لا) فكانت بنسبة 15% وهم الموظفين الذين لا يرون انه يؤثر سلبا على سير العمل بالمؤسسات .

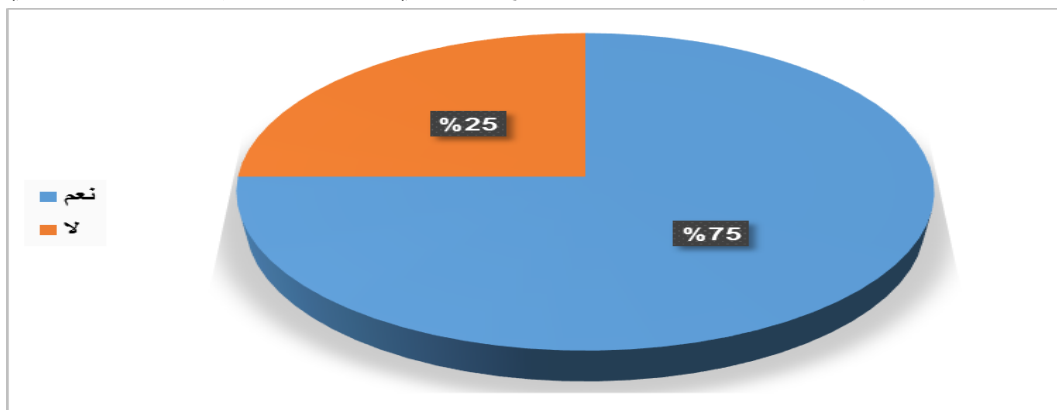
هنا أود أن أشير أن المعطيات جاءت مخالفة لسابقتها هذا يفسر أن الموظفين لا ينكرون الجانب الإيجابي للصراع بل يرونه أمر ضروري لكن هم يدركون تمام الإدراك انه على الرغم من إيجابياته إلا انه يؤثر على سير عمل المؤسسة

11 يوضح ما إذا كان الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (14): يوضح ما إذا كان الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي

س7	التكرار	النسبة %
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (18): يبين ما إذا كان الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي



يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 75% أي 30 موظف ترى بان الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي حيث عبر اغلبية الموظفين انه على الرغم من وجود اثار إيجابية للصراع التنظيمي الا ان الصراع التنظيمي بكل مستوياته و بكل انواعه يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي هو ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم لا محالة في حين نسبة 25% أي 10 موظفين نفي ذلك.

المحور الثالث : مديرية مسح الأراضي بالمسيلة

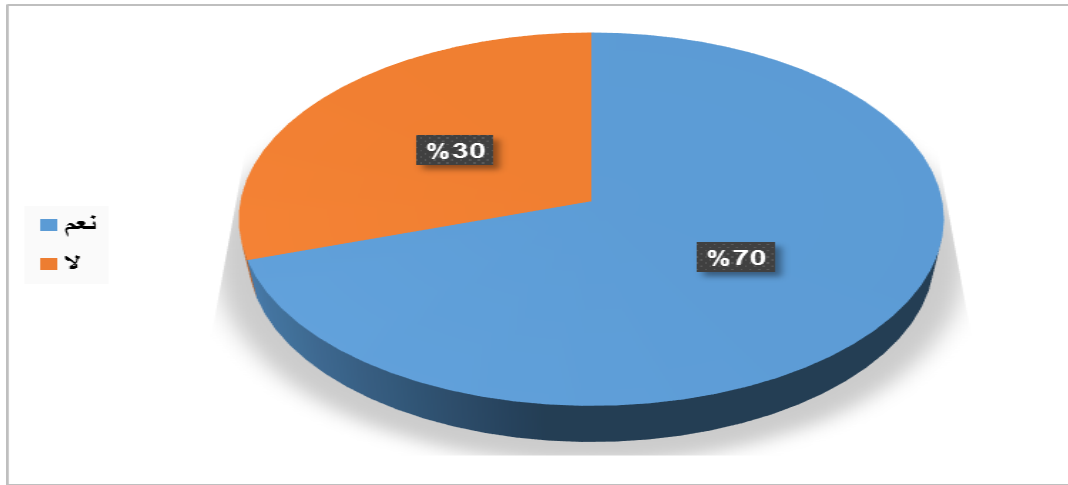
12 يوضح ما إذا كان يوجد الصراع التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها

الجدول رقم (15): يوضح ما إذا كان يوجد الصراع التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها

النسبة %	التكرار	س8
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

13 بين ما إذا كان يوجد الصراع التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها

الشكل رقم (19): يبين ما إذا كان يوجد الصراع التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها



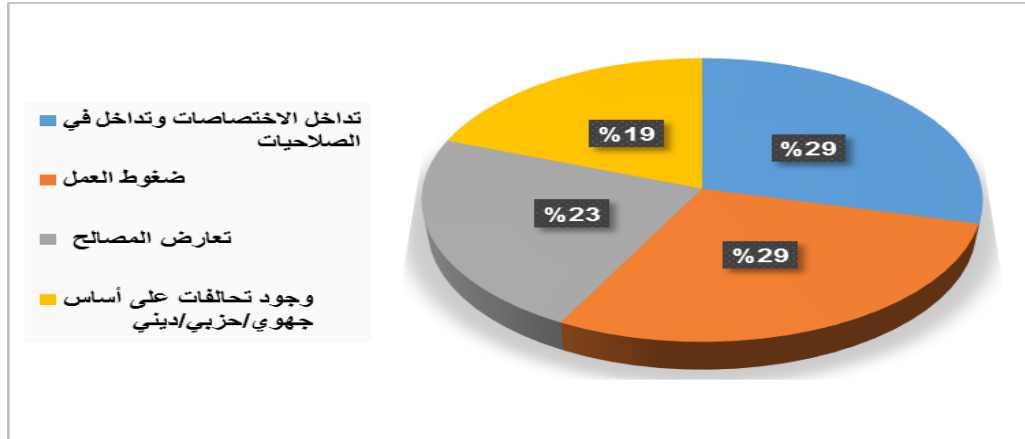
من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أنه يوجد صراع تنظيمي بالمديرية التي يعملون بها وهذا ما أكدته نسبة 70% أي 28 موظف يجيبون بان هناك صراع بالمديرية التي يعملون بها و هو ظاهرة طبيعية و لا يكاد يخلو أي تنظيم من وجود هذا النوع من الصراع فهو حتمية في المؤسسات المعاصرة في حين نجد نسبة 30% أي 12 موظف ينفي وجد هذا الصراع كونه قوة مثبطة .

14 يوضح أكثر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيهم

الجدول رقم (16): يوضح أكثر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيهم

النسبة %	التكرار	س9
28.90%	24	تداخل الاختصاصات وتداخل في الصلاحيات
28.90%	24	ضغوط العمل
22.90%	19	تعارض المصالح
19.30%	16	وجود تحالفات على أساس جهوي/حزبي/ديني
100%	83	المجموع

الشكل رقم (20): يوضح أكثر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيهم



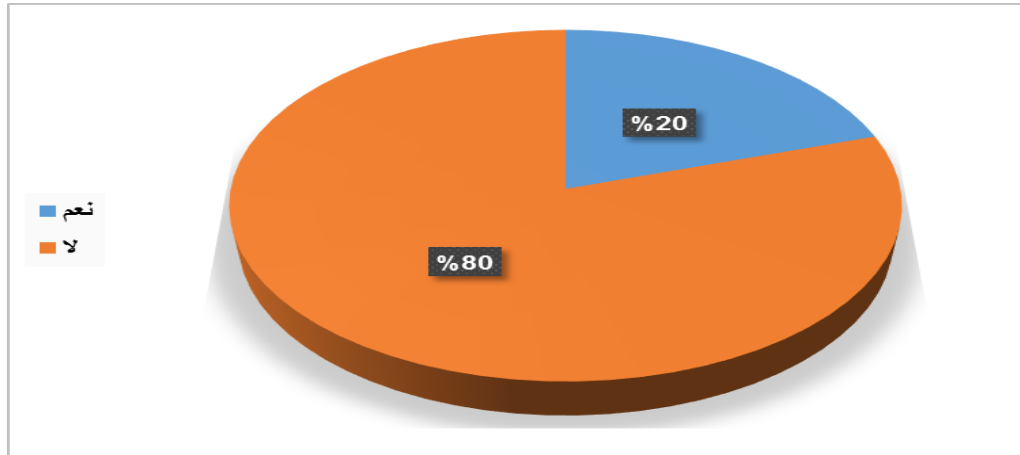
يتبين لنا من الجدول أعلاه أن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأي أفراد العينة هي تداخل الاختصاصات وتداخل الصلاحيات و يفسر ذلك غموض المسؤوليات الموكلة اليهم ناهيك عن تركيز الصلاحيات في يد فئة قليلة بالإضافة إلى ضغوط العمل فقط أتت نسبتهم بـ 28.90% أي 24 موظف لكلتا الإجابتين، في حين أن آخرين أجابوا بأن السبب يعود إلى تعارض المصالح بنسبة 22.90% أي 19 موظف من خلال الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين و بينها وبين أهداف العمل و تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين اضافة الى النفوذ وحب السيطرة ليأتي في الأخير نسبة 19.30% أي 16 موظف ليرجعوا السبب في وجود تالفات على أساس جهوي، حزبي، ديني وغيرها من الاختلافات .

15 يوضح ما إذا كانت تحتوي مؤسستهم على مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية

الجدول رقم (17): يوضح ما إذا كانت تحتوي مؤسستهم على مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية

النسبة %	التكرار	س10
20%	8	نعم
80%	32	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم (21): يبين ما إذا كانت تحتوي مؤسستهم على مصلحة مكلّفة بمعالجة الصراعات التنظيمية

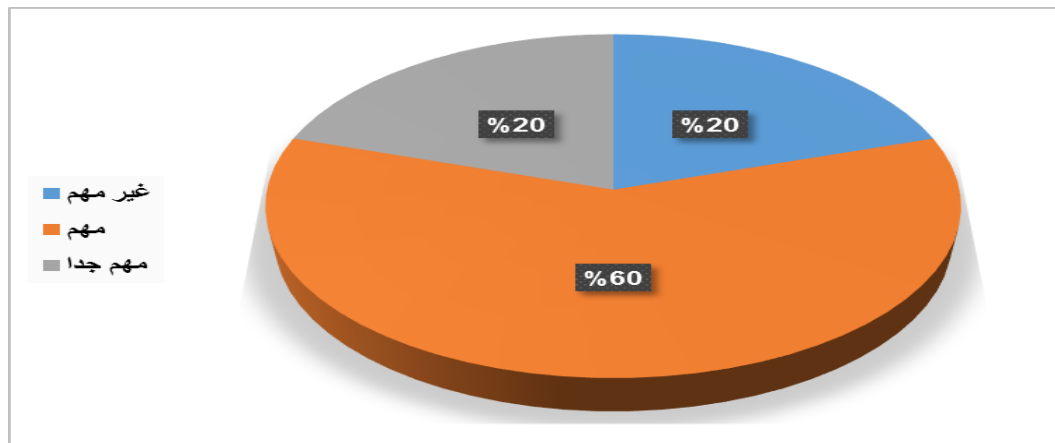


من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أنه لا تحتوي مؤسسة مجتمع البحث على مصلحة مكلّفة بمعالجة الصراعات التنظيمية وهذا ما تؤكده نسبة 80% من الموظفين أي بمعدل 32 موظف و هذا امر واقع لان مديرية مسح الأراضي ليس بها هيئة او مكتب مخصص للصراعات هناك مكتب المنازعات لكن خولت له مهام أخرى في حين نجد نسبة 20% أي 08 موظفين يقولون عكس ذلك.

16 يوضح كيف يرى أعضاء العينة أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون
الجدول رقم (18): يوضح كيف يرى أعضاء العينة أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون بها

النسبة %	التكرار	س11
40%	8	غير مهم
60%	24	مهم
20%	8	مهم جدا
100%	40	المجموع

الشكل رقم (22): يبين كيف يرى أعضاء العين أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون بها



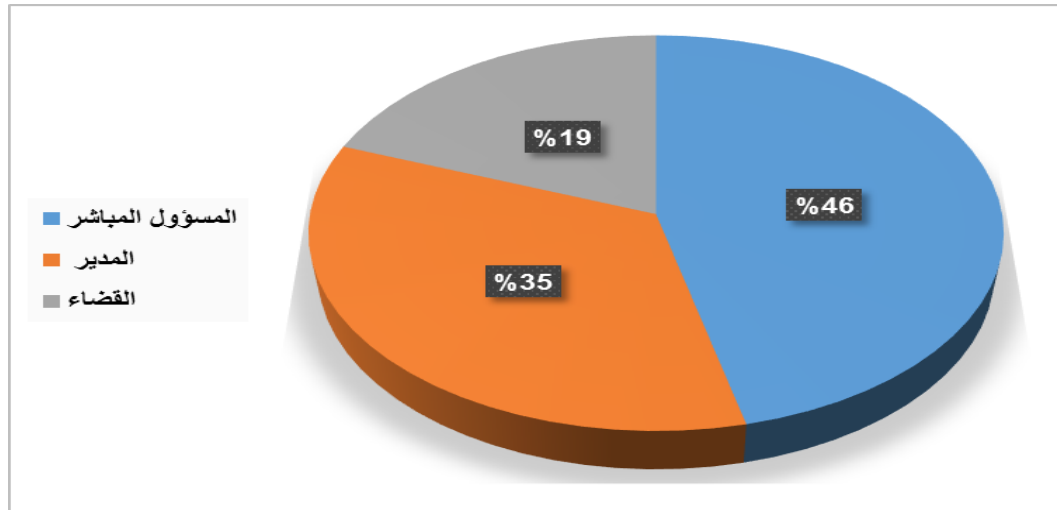
يبين لنا من الشكل والجدول أعلاه ومن النسب المشاهدة أن أعضاء العينة يرون أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون بها مهم بنسبة 60% أي 24 موظف حيث يؤيد اقلية الموظفين وجود هيئة مختصة في حل النزاعات كونهم يتأثرون بصورة مباشرة او غير مباشرة بالصراع الذي ينعكس على أدائهم و سير عملهم و هذا ما يؤثر لا محالة على أهدافهم بصفة خاصة و على أهداف المنظمة بصفة عامة و كذلك أعضاء العينة الذين يرون انه مهم جدا كانت بنسبة 20% أي 08 موظفين وهذا يزيد من رغبة الموظفين بوجود مصلحة لإدارة الصراع و نفس النسبة أجابوا بأنه غير مهم بنفس النسبة 20% و هؤلاء من الموظفين هم فئة قليلة جدا من لا يهتمون لوجود مصلحة لإدارة الصراع الذين يميلون للحياد في مثل هذه الأمور عددهم 08 موظفين .

17 إلى أين يلجأ الموظف لحل الصراعات في حالة عدم وجود مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية

الجدول رقم (19): يوضح إلى أين يلجأ الموظف لحل الصراعات في حالة عدم وجود مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية

النسبة %	التكرار	س12
46.20%	24	المسؤول المباشر
34.60%	18	المدير
19.20%	10	القضاء
100.00%	52	المجموع

الشكل رقم (23): يبين إلى أين ينجأ الموظف لحل الصراعات في حالة عدم وجود مصلحة مصلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية



من خلال الجدول أعلاه يقر أفراد العينة بأنه يلجأ الموظف لحل الصراعات في حالة عدم وجود مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية إلى المسؤول المباشر بنسبة 46.20% أي 24 موظف بما ان مديرية مسح الأراضي ليس بها مصلحة مكلفة بحل النزاعات فان غالبية الموظفين يلجؤون الى المسؤول المباشر في حالة وجود صراع

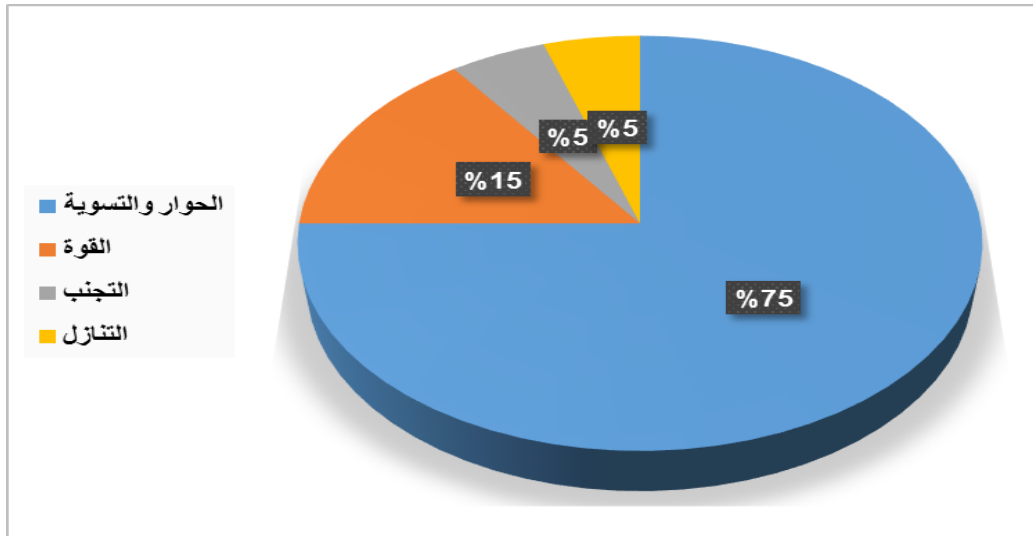
أما الفئة الأخرى فهي أولئك الذين يلجؤون للمدير فكانت نسبتهم 34.60% وهم 18 موظف، كون المسؤول المباشر غير قادر على إيجاد حل للصراع أو كونه أحد اطراف الصراع وفي الأخير نجد الذين يلجؤون للقضاء بنسبة منخفضة المقدرة بـ 19.20% وهم 10 موظفين و هي حالات قليلة جدا بالمديرية و في الحقيقة قد يكون الرقم اقل من ذلك بكثير.

18 يوضح أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين

الجدول رقم (20): يوضح أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين

النسبة %	التكرار	س13
75%	30	الحوار والتسوية
15%	6	القوة
5%	2	التجنب
5%	2	التنازل
100%	40	المجموع

الشكل رقم (24): يبين أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين

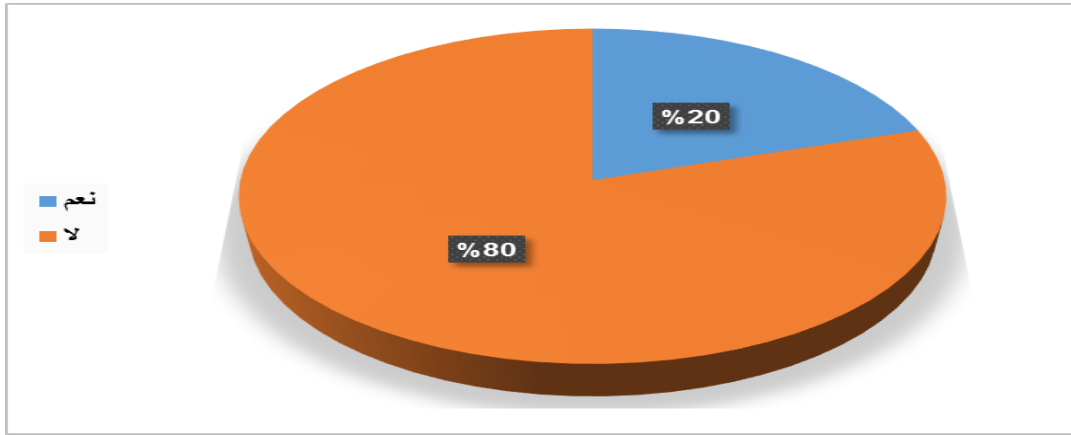


يتضح لنا من الاختيارات المقدمة في الجدول رقم () تتضمن أهم الأساليب التي حددها الباحثون في مجال إدارة السلوك الإنساني كما اسلفنا في الفصل النظري و المفاهيمي للصراع حيث نلاحظ أن أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين بنسبة 75% أي 30 موظف هي الحوار والتسوية بين الموظفين لايجاد حل يرضي طرفي الصراع و هو مؤشر جيد كون انه ليس هناك تغليب لطرف على طرف آخر و هذا من شأنه رفع معنويات الموظفين و زيادة حبهم وولائهم للمنظمة و هذا ما من شأنه ان يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الامر الذي يزيد من نجاح المديرية في بلوغ أهدافها دون شك في حين نجد أن القوة اتت بنسبة 15% أي 06 موظفين أما التجنب والتنازل أتوا بنفس النسبة 5% أي بمعدل موظفين لكل إجابة.

19 يوضح اهتمام مؤسساتهم بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي
الجدول رقم (21): يوضح اهتمام مؤسساتهم بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي

النسبة %	التكرار	س14
20%	8	نعم
80%	32	لا
100%	40	المجموع

الشكل رقم (25): يبين اهتمام مؤسساتهم بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي



من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين لنا أنه لا تهتم مؤسسة عينة الدراسة بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي وهذا ما تؤكدته نسبة 80% أي بمعدل 32 موظف بمعنى ان الموظفين لا يتلقون أي نوع من الدورات التدريبية و التي من شأنها ان تساهم في تطوير مهاراتهم في المديرية و ربما يعود ذلك الى الطاقم الإداري الذي لا يولي أهمية لمثل هذه الأمور او ربما عجزها عن تحمل أعباء البرامج التدريبية التي قد تكون مكلفة أحيانا في حين نجد نسبة 20% أي 08 موظفين يقولون عكس ذلك.

ماهي أهم الاقتراحات التي تراها ضرورية للتقليل من الصراع داخل المديرية التي تعمل بها¹

- التنسيق بين الرئيس و المرؤوسين
- التواضع من طرف المرؤوسين
- استعمال الحوار بدل النفوذ و السلطة و القوة
- الضمير المهني في أداء المهام الموكلة و في التهامل مع الزملاء
- الحياد في حل الصراعات من طرف الإدارة العليا
- العدالة في التعامل مع الموظفين عدم التحيز على أي أساس عرقي أو جهوي أو عشائري
- تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية
- ضرورة التعاون و الاحترام
- حل الصراع في مراحله الأولى قبل التفاقم
- استعمال الردع اذا لزم الامر
- توجيه العاملين على برامج تدريبية لاكتساب مهارات تؤهلهم لأداء أفضل
- الاهتمام بالحوافز بكل أنواعها

¹ من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان

خلاصة الفصل الثالث:

بعد إجرائنا للدراسة الميدانية بمديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة بعرض إسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع وباعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بغية جمع المعلومات وباعتمادنا على أدوات جمع البيانات الأزمنة والمتمثلة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة، وفيما يلي سنقوم بإيجاز أهم ما توصلنا إليه بعد تحليل وتفريغ البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين الموجودة في الاستبيان كالآتي:

- أن الموظفين يقرون بوجود صراع في مديريتهم إضافة إلى أنهم ينظرون إليهم من زاويتين زاوية إيجابية وأخرى سلبية ووان أغلب الموظفين يتراوح سنهم 36-50 وهذا يدل على أن مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة تستقطب أصحاب الخبرة باعتبار ان وظائف المديرية تتطلب نوعا من الخبرة

- كما نجد أغلبهم متزوجون فقد كانت نسبتهم وهذا يساعد على الثبات والأداء الجيد

- أغلبهم ينتمون للمستوى الجامعي أي وهذا ان دل على شيء إنما يدل أن مديرية مسح الأراضي تعتمد على المؤهل العلمي في التوظيف كما لديهم خبرة معتبرة فقد وجدنا أن 45% لديهم من 5 إلى 15 سنة عمل بالمؤسسة هذا يدل أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بموظفيها أصحاب الخبرة والكفاءة،

- وجود عدد كبير من الموظفين ينظرون إلى الصراع التنظيمي على انه حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات حيث بلغت نسبة الإجابة ب(نعم) نسبة 80% من أفراد العينة الذين أجابوا بان هناك صراع في مديريتهم.

- كما وجدنا أنه يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيمي داخل المؤسسات من خلال عوامل متعلقة بالإدارة العليا وهذا ما أقرت به نسبة 36.50% وهذا ما يدل على استغلال السلطة والنفوذ من طرف المسؤولين.

- ويترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار حيث بلغت نسبة الإجابة ب (بعضها سلبي وبعضها إيجابي) نسبة 45% بمعنى إن هؤلاء الموظفين أقروا بوجود الصراع وعلى انه أمر ضروري وله وجهان وجه سلبي وآخر إيجابي الإدارة العليا والأفراد العاملين معا يقومون بالمبادرة في البحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي وذلك بنسبة 50% وهذا يدل على وجود رغبة مشتركة في كل من الإدارة العليا والعاملين على توفير مناخ يسوده الاستقرار والتعاون

- كما أن هناك توجهات سلبية للموظفين حول النقطة المتعلقة كيف يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا في سير العمل بالمؤسسات حيث بلغت نسبة الإجابة ب(نعم) نسبة 85% وذلك لأنهم يرون أن الصراع يؤثر على سير العمل ويؤدي الى تعطيل المنظمة في تحقيق أهدافها لأنه يؤدي إلى هدر الكثير من الجهد والوقت بدل استغلالها لصالح المنظمة والأفراد

- هناك شبه إجماع من طرف المبحوثين أن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأي أفراد العينة هي تداخل الاختصاصات وتداخل الصلاحيات وتعارض المصالح وضغوط العمل.

- أظهرت الدراسة أن مديرية مسح الأراضي ليس بها مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية وهذا ما تؤكدته نسبة 80% من الموظفين كما أكدت أن جل الموظفين يهتمون بنسبة 60% او يهتمون جدا بنسبة 20% تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون بها بما أن مديرية مسح الأراضي ليس بها مصلحة مكلفة بحل النزاعات

- تبين لنا من أفراد العينة بأنه بنسبة 46.20% يلجؤون المسؤول المباشر في حالة وجود صراع
- يتضح لنا أن أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين بنسبة 75% أي هي الحوار والتسوية بين الموظفين لإيجاد حل يرضي طرفي الصراع وهو مؤشر جيد كون انه ليس هناك تغليب لطرف على طرف آخر وهذا من شأنه رفع معنويات الموظفين.
- كما أظهرت العينة أن مديرية مسح الأراضي لا تهتم بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي وهذا ما تؤكدته نسبة 80% من الأفراد المبحوثين.

الخاتمة

الخاتمة

أصبح الصراع التنظيمي شيء محتوم و يتعذر اجتنابه، وعلى غرار منظمات العالم هو في المنظمات الجزائرية واقع حتمي، لذلك حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع التطرق إلى إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية بالتركيز على مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة كونها واحدة من المنظمات الجزائرية التي تشهد انتشار الصراع التنظيمي، حيث قسمنا الدراسة الى ثلاثة فصول الفصلين الاولين يخصص الجانب النظري حيث تناولنا في الفصل الأول الاطار النظري و المفاهيمي للصراع التنظيمي من خلال التطرق الى ماهية الصراع التنظيمي في المبحث الاول و ماهية ادراة الصراع التنظيمي في المبحث الثاني ، اما الفصل الثاني تناولنا واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية من خلال التطرق للصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية في المبحث الأول و طبيعة صراعات العمل و إجراءات تسويتها وفقا للمشرع الجزائري في المبحث الثاني ، اما الفصل الثالث فخصصناه الدراسة الميدانية بمديرية مسح الاراضي بالمسيلة حيث تطرقنا لتقديم عام لمديرية مسح الاراضي بالمسيلة في المبحث الأول ، و إلى مراحل دراسة الحالة وعرض وتحليل النتائج في المبحث الثاني . وذلك باستعمال المنهج والأدوات المذكورة سافا في المقدمة. وانطلاقا من الفرضيات المطروحة. وهكذا تتفرع الخاتمة إلى ملخص عام للفصول النظرية والتطبيقية ثم اهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، متبوعا بالتوصيات والاقتراحات.

أولاً: ومن خلال ما تم التطرق إليه تم استخلاص نتائج الفرضيات كالآتي:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث التعمق في دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي كونها أصبحت حتمية في المنظمات المعاصرة حظيت باهتمام العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية كونها تنتج عن تفاعل الافراد والجماعات، وتعارض المصالح، فتأثر على الافراد والمنظمة على حد سواء.

إذ تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية وأنه قوة مثبطة ، ويجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمراً طبيعياً يمكن الاستفادة منه في حفز واستغلال الطاقات ، وكما سبق و اسلفنا ان هناك عدة أسباب للصراع التنظيمي منها ما يتعلق بالمنظمة و محيطها و منها ما يتعلق بالافراد العاملين اضافة الى انه يوجد ثلاث مستويات للصراع التنظيمي ويجب على الإدارة العليا ان تتدخل لفض الصراع اذا زاد عن المستوى المطلوب له أنواع عديدة من كونه قد يكون بين الفرد وذاته او قد يكون بين الافراد كما يمكن للصراع ان يكون بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة وقد يتوسع فيصبح بين المنظمات اضافة الى ان الصراع يمر بعدة مراحل من مجرد كونه شعور او ادراك حتى يصبح سلوك له آثار إيجابية وسلبية .هذه الآثار مرتبطة أساساً بكيفية إدارة الصراع التنظيمي لأنه ومهما تعددت سبل إدارة الصراع والتعامل معه فإنها يجب أن تهتم بتحقيق اهداف الافراد و المنظمة ككل. لأن الفشل في ادارته قد تحول إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك الافراد والجماعات في المنظمة و بالتالي ادارته بطريقة غير فعالة، يؤدي إلى تفاقم الموقف، وهذا من شأنه أن يزيد من شعور الإحباط و تدهور المناخ التنظيمي و، و بالتالي

زيادة مظاهر الصراعات، هذا ما يشهد صدق الفرضية القائلة " آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية إدارة الصراع والتعامل معه."

بما أن الإدارة الجزائرية مرت بعدة مراحل بداية بالتواجد العثماني ثم الاحتلال الفرنسي الذي سعى جاهداً لطمس هوية الشعب الجزائري وبعد الاستقلال ورثت الجزائر جهازاً إدارياً يحمل مشاكل كثيرة متعددة الجوانب ومنها انعدام الأطارات اللازمة القادرة على تسيير البلاد، ووجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية من جهة والنقص الفادح في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد الفراغ من جهة أخرى، ويرجع ذلك إلى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للمعمرين، ذلك أن الجزائريين كثيراً ما يصطدمون بحاجز التمييز العنصري ولا يستطيعون الانخراط في الجهاز الإداري الاستعماري إلا بصعوبة وهذا ما ألزم الدولة على فتح باب التوظيف على مصرعيه دون انتقاء، وهذا ما استغله الكثير لاقتناص المناصب الحساسة سواء لتواجدهم في الأجهزة الإدارية قبل الاستقلال أو نتيجة لمستواهم الثقافي الذي كان أحسن من مستوى أفراد الشعب الآخرين. هذا ما زاد انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي وهذا يثبت صدق الفرضية القائلة " انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية عموماً ومديرية مسح الأراضي على وجه الخصوص مرتبط بطبيعة التركيبة البشرية والمناخ التنظيمي السائد داخلها"، و بعد العرض المتكامل لمختلف الجوانب القانونية التي تحكم و تنظم آليات تسوية صراعات العمل الفردية و الجماعية في الجزائر نجد أن نجاح الأساليب و الإجراءات المستخدمة في تسوية الصراعات هو بمثابة تخنيب للمنظمات عواقب الاضراب الوخيمة، و فشلها قد يؤدي إلى مشاكل اقتصادية و اجتماعية لا تنحصر عواقبه على طرف دون الآخر.

لقد أثبتت الدراسة الميدانية على العموم، أن مديرية مسح الأراضي بالمسيلة من المنظمات تحدث على مستواه صراعات تنظيمية، تتركز أغلبها حول علاقات العمل أو ما يعرف بصراعات العمل.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

- وجود عدد كبير من الموظفين ينظرون إلى الصراع التنظيمي على أنه حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات،
- كما توصلنا أنه يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيمي داخل المؤسسات من خلال عوامل متعلقة بالإدارة العليا و هذا ما يدل على استغلال السلطة و النفوذ من طرف المسؤولين .
- يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار منها ما هو سلبي و منها ما هو إيجابي .
- الإدارة العليا والأفراد العاملين معا يقومون بالمبادرة في البحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي وبالتالي هناك رغبة مشتركة في توفير مناخ يسوده الاستقرار و التعاون.
- كما توصلنا أن الصراع التنظيمي ياتر سلبي على سير العمل حيث يؤدي إلى تعطل سير العمل و يؤدي إلى تعطيل المنظمة في تحقيق أهدافها لأنه يؤدي إلى هدر الكثير من الجهد و الوقت بدل استغلالها لصالح المنظمة و الأفراد

- أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي هي تداخل الاختصاصات وتداخل الصلاحيات و تعارض المصالح و ضغوط العمل .
- مديرية مسح الأراضي ليس بها مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية و جل من الموظفين يرغبون تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون بها لانهم في حالة وجود صراع يلجأ اغلبهم الى المسؤول المباشر.
- تبين لنا أن أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين هي الحوار والتسوية.
- كما تبين ان مديرية مسح الأراضي لا تهتم بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي.
- ثالثا : أهم التوصيات
- محاولة التقليل من تأثير بعض العوامل المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في مديرية مسح الأراضي بالمسيلة ، حتى لا تكون وسيلة لإثارة الصراعات ، الأمر الذي قد يبعدها عن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- فتح المجالات المختلفة للموظفين للمشاركة في مختلف جوانب العمل واتخاذ القرار، هذا من شأنه ان يؤثر بالرضا و الاستقرار الوظيفي و التقليل من نسبة الصراعات.
- ضرورة تقييم مستوى الموظفين في كل مصلحة من مديرية مسح الأراضي للتأكد من تناسب عدد العاملين فيها مع العمليات التي تقوم بها، وكذلك للتأكد من توفر الموارد لكل عناصر العمل بشكل يكفي الجميع للحيلولة دون حدوث الصراعات على الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة.
- التقليل من مستوى الإشراف لينعكس على تحسين أداء الموظفين، واللجوء إلى الأسلوب التعاوني بدل الأسلوب التسلطي في التعامل معهم .
- توفير العدالة في فرص الترقية لجميع الموظفين الذين تتوافر لديهم الشروط الكافية للترقية من منصب إلى آخر، وإبعادها عن الاعتبارات الشخصية.
- زيادة روح الفريق الواحد في العمل لتقليل التنافس أو التهافت نحو حيازة المركز والنفوذ م وبالتالي التقليل من الجماعات غير الرسمية والمنافسات غير الشريفة.
- تطوير البرامج التدريبية حسب ما تفرضه التطورات الحاصلة في المؤسسات العصرية، وتمويل الموظفين للقيام بالخرجات العلمية والعملية داخليا وخارجيا وكذا تحفيزهم وتلبية حاجياتهم الاجتماعية ومرافقتهم الدائمة.
- تنمية ثقافة تنظيمية خاصة تجمع بين مختلف القيم والاتجاهات السائدة في القسم، وذلك لاحتواء مختلف النزعات والقيم و الاعراف، وتشجيعها لتكون سببا في الحيلولة دون حدوث الصراعات التنظيمية.
- تثقيف العاملين حول أضرار السلوكيات الذاتية المغلقة التي تحصر العامل في بوتقة المصلحة
- الشخصية والشعور بالانعزالية والعدوانية تجاه الآخرين.
- تحقيق رضا الموظفين بالشكل الذي ينمّي أداءهم سواء كان ذلك من خلال الحوافز وتحقيق الطموحات الوظيفية بمستويات أداء منطقية ومعقولة.

- العمل على خلق روح المواطنة والانتماء والولاء بين الموظفين ذوي المستويات المتفاوتة من حيث المهل العلمي و الخبرة و حتى السن، وذلك تفاديا للتصادم الذي تنتج عنه الصراع التنظيمي.
- زيادة وعي الموظفين وفهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وماله من آثار ونتائج إيجابية وسلبية على مستوى أداء العاملين وأداء المصلحة و الإدارة ككل ، وعدم كبت ودفن الصراعات التنظيمية، بل السماح لها وتشجيعها بدرجة معتدلة ومقبولة.
- تعميق فهم المديرين والموظفين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المختلفة، و لمزايا وسلبيات كل أسلوب، وبخاصة الأساليب الأكثر فعالية ونجاحا، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الأساليب الأقل فعالية.
- ضرورة وجود مصلحة مكلفة بمعالجة وإدارة الصراعات التنظيية يلجا اليها الموظفين في حال وجود صراعات تنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولا / الكتب

أ / الكتب بالعربية

1. الزغيبي فايز، عبيدات محمد، اساسيات الإدارة الحديثة، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
2. الصيرفي محمد، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. ط 1، الإسكندرية: دار الوفاء، 2007،
3. الطجم عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي، المفاهيم . النماذج . الاستراتيجيات، ط5، جدة، السعودية: دار حافظ، 2009.
4. العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.
5. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003،
6. المدني احمد توفيق، كتاب الجزائر، ط 2، القاهرة: دار المعارف، 1963
7. أنس جعفر، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988.
8. بدوي محمد طه، المنهج في علم السياسة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000.
9. بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام في الجزائر، استقلالية المؤسسات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
10. بوحوش عمار، ذنبيات محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، 1999.
11. بوفلحة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط3، وهران: ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
12. تناي الزبيدي، غني دحام، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.

13. جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005.
14. جدير ما نيو ، ، ترجمة ملكة ابيض، منهجية البحث ، دليل الباحث في موضوعات البحث و رسائل الماجستير والدكتوراه : دون بلد نشر: دون دار نشر.
15. حارش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
16. حامد خالد ، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر ، ط2: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
17. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط4، عمان. 2013.
18. حسين محمود، الزغبى على فلاح ، أساليب البحث العلمي، مدخل منهجي تطبيقي ، عمان :دار المناهج، 2011.
19. حميدي حميد، الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصوصية في البلدان العربية، ط2: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.
20. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الأردن: دار الشروق، 2006.
21. سعيد عيشور نادية وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، قسنطينة: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.
22. سلاطية بلقاسم، الجيلاني حسان، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012.
23. شلبي محمد، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم . النماذج . الاقتربات . الأدوات، ط4، الجزائر: دار هومة، 2002.
24. عبابنة فواز، وقف التنفيذ في القانون الجنائي، عمان، دار الكتاب الأكاديمي، 2016.
25. عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، ط 01، عمان: دار الحامد، 2008.
26. لوكيل السعيد، المؤسسة العمومية الاقتصادية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994.
27. ماهر احمد، كيف تسيطر على صراعات العمل، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية 2006.

28. ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7، الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية، 2000.
29. ناجي سفير، ترجمة الأزهر بوغنبوز، محاولات في التحليل الاجتماعي، ج2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
30. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
- ب / الكتب بالإنجليزية
31. Stephen ROBBINS, Organizational behavior, New Jersey: Prentice Hall International, 9th edition, 2001
- ثانيا / رسائل و اطروحات جامعية
32. الخالدي احمد بن محمد بن مهدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
33. الحشالي شاكر، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد رقم 7، العدد 1 الأردن، 2004 .
34. العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2006.
35. احمد لوح احمد يوسف، الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والإسلامية، مذكرة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
36. إسماعيل محمود الفقعاوي ميسون، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر فلسطين، 2017.
37. بلعور الطاهر، الإضرابات العمالية في مجتمع المصنع، رسالة الدكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

38. بلهاني نجة وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من ممرضين و ممرضات مستشفى محمد بوضياف ، ورقة مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس العمل و التنظيم جامعة قاصدي مرباح ، 2006 .
39. بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير جيغل ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر .
40. بوجعة نقبيل ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة ، دراسة بثنائيات المسيلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التربية ، كلية العلوم الآداب و العلوم الإنسانية، 2009 .
41. بوفوروة زوينة، اثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر 3، 2013.
42. بوقرة كمال ، المسالة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008.
43. تناح فتيحة، الصراع التنظيمي و تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الاجر بدائرة أولاد دراج المسيلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2013
44. تير رضا، الإدارة العمومية الجزائرية في العمل مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتور في العلوم كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
45. جابري السبتي ، الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد في المؤسسة الجزائرية بين وظيفة الموارد البشرية و ثقافة المؤسسة ، دراسة ميدانية للشركة الوطنية للنقل عبر الانابيب الغاز الطبيعي انريكو ماطي تبسة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012.
46. جعيجع عتيقة، السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدمائية الضمان الاجتماعي بالمسيلة نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة ، 2014.

47. حمو علي فطيمة، ظروف العمل و الاستقرار المهني للعامل في المؤسسة الجزائرية، دراسة بالإدارة المحلية لولاية ورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علم الاجتماع و نثروبولوجيا ، جامعة قاصدي مرباح 2016.
48. خديجة مسكار، نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الافراد دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة، بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم بكلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الدكتور مولي الطاهر، غزة، 2013.
49. خريوش خالد، أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
50. خلاصي مراد، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة مكملة لنيل ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .
51. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع حسب نموذج توماس وكلومان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف، 2014.
52. زرار فؤاد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و اثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لا نتاج الحليب و مشتقاته وحدة مزلق سطيف ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2014 .
53. زرفاوي امال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014.
54. زهدي عيسى إبراهيم عبد الفتاح، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009
55. زين نسيمة، الرواسب الثقافية ودورها في الصراع دراسة بالعيادة المتعددة الخدمات بأولاد عدي، مذكرة مكملة لنيل ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة ،2014.

56. سراي لخضر، الرواسب الثقافية وعلاقتها بنشوء الصراع، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة المسيلة، 2018.
57. شرقي حفيظة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة المسيلة، 2012.
58. شعوه نورة، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي،2012.
59. شنة محمد رضا ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات : قسنطينة – سطيف – بسكرة ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2015.
60. صلاح عنتر ، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بقسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف،2017.
61. عابد فايزة، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.
62. عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري –دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة ، مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016-2017
63. عبد الرحمان محمد، سلامي لامية، نظام المسح العقاري في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق قسم قانون الاعمال جامعة عبد الرحمان ميرة ، بجاية،2016.
64. فوزي عبد الرحمان أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمي دراسة على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير إدارة الاعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2000 .

65. قابوش عمر، نمط القيادة الادارية وعلاقته بالصراع داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالصحة الجوارية لعين البيضاء، مذكرة ماستر لعلم الاجتماع، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن المهيدي، ام البواقي، 2016.
66. قاسمي ناصر ، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الاداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ،رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2013.
67. قدور عثمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009
68. قهواجي أمينة، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية حالة قسم السيارات الصناعية، أطروحة مقدمة للحصول على الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.
69. هشام بوكفوس ،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة — 2006.

ثالثا : المجلات العلمية

70. بن صالح اليوسف منصور، "مقال بعنوان ثقافة إدارية"، مجلة المعرفة، العدد 176، 06 جوان 2009.
71. بورغدة حسين ، "إدارة الصراعات التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير ، العدد 05، 2006.
72. عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، جامعة بسكرة ، مجلة العلوم ، العدد 05.
73. قاسم ميلود، "علاقة الادارة و المواطن بالجزائر بين الازمة و محاولة الإصلاح"، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، العدد 05، شهر جوان 2011،

رابعا: الملتقيات العلمية

74. دهماني نجاة، الصراع التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعامل، جامعة قاصدي مرباح بورقلة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، يوم 07 جوان 2018.
75. غربي صبرينة، معمري حمزة، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 15 مارس 2017.

76. واضح رشيد، دور المفاوضة في استقرار علاقات العمل، الملتقى الوطني الثاني حول الظروف الاقتصادية للمؤسسة و أثرها على علاقات العمل في التشريع الجزائري، القطب الجامعي تاسوست، جامعة جيجل، 10 و 11 مارس، 2010.

خامسا: الوثائق الرسمية

77. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون 02.90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المعدل والمتمم بالقانون رقم 91. 27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب

78. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون بالقانون رقم 91. 28 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم 04.90 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الفردية في العمل. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 68 الصادر في 12 جمادى الثانية 1412

79. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، امر رقم 74.75 مؤرخ في 12 نوفمبر 1975 المتضمن اعداد مسح الأراضي الغام وتأسيس السجل العقاري الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 92 مؤرخ في 18 نوفمبر 1975 معدل بالقانون رقم 10.14 مؤرخ في 30 ديسمبر 2014 المتضمن قانون المالية لسنة 2015 ج.ر.ج. عدد 78 صادر في 31 ديسمبر 2014

سادسا: المواقع الالكترونية:

80. موقع مديرية-مسح-الأراضي-بولاية-أم-البواقي

<https://www.kawalisse.com>

81. . موقع أكاديمية التدريب الاحترافي للتدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية

، <https://www.aptsa.org/vb/showthread.php?t=5863> ،

82. المنتدى العربي للعلوم الاجتماعية والإنسانية

/ <http://socio.yoo7.com>.

83. منتدى القانون: منتدى كل فروع العلوم القانونية

<http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net>

84. منتديات الجلفة لكل الجزائريين والعرب

<https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1295948.html>

85. مجلة الدراسات القانونية مجلة علمية أكاديمية دولية

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/20628>

المنتدى علاء الدين السابع للتدريب والتنمية وتطوير الذات

<http://aladdin.7olm.org/t2432-topic>

سابعاً: المقابلات:

86. مقابلة مع السيد قروج الطاهر، مدير مسح الأراضي لولاية المسيلة، مقر المديرية، 12 جوان 2019.

87. أرشيف مديرية مسح الأراضي لولاية المسيلة

رقم الأشكال	عناوين الأشكال	الصفحة
رقم 1	يوضح انواع الصراع التنظيمي	23
رقم 2	رسم يبين مراحل الصراع التنظيمي	25
رقم 3	يوضح مصفوفة حل الصراع التنظيمي	33
رقم 4	يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لوكالة مسح الأراضي بالمسيلة	54
رقم 5	يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية مسح الأراضي	55
رقم 6	يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمديريات الولائية لمسح الأراضي	57
رقم 7	بطاقة تقدم لمديرية مسح الأراضي بالمسيلة	58
رقم 8	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
رقم 9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	64
رقم 10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	65
رقم 11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	65
رقم 12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	66
رقم 13	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات	67
رقم 14	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة كيف يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيمي داخل المؤسسات	68
رقم 15	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار	69
رقم 16	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة من الذي يبادر بالبحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي	70
رقم 17	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا في سير العمل بالمؤسسات	71
رقم 18	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي	71
رقم 19	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان يوجد الصراع التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها	72
رقم 20	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة أكثر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيهم	73
رقم 21	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كانت تحتوي مؤسستهم على مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية	74
رقم 22	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة كيف يرى أعضاء العين أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون بها	74
رقم 23	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة إلى أين ينجأ الموظف لحل الصراعات في حالة عدم وجود مصلحة مصلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية	75
رقم 24	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين	76
رقم 25	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة اهتمام مؤسستهم بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي	77

الصفحة	عناوين الجداول	الجدول
15	يوضح وجهات النظر حول الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	رقم 1
19	مستويات الصراع التنظيمي يوضح	رقم 2
21	يوضح ديناميكية الصراع بين الافراد نافذة جوهاري	رقم 3
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	رقم 4
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	رقم 5
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	رقم 6
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	رقم 7
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	رقم 8
67	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما اذا كان الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات	رقم 9
68	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة كيف يتم التحكم في انتشار الصراع التنظيم داخل المؤسسات	رقم 10
69	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار	رقم 11
70	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة من الذي يبادر بالبحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي	رقم 12
70	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا في سير العمل بالمؤسسات	رقم 13
71	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان الصراع التنظيمي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي	رقم 14
72	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كان يوجد الصراع التنظيمي بالمديرية التي يعملون بها	رقم 15
73	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة أكثر أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيهم	رقم 16
73	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة ما إذا كانت تحتوي مؤسستهم على مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية	رقم 17
74	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة كيف يرى أعضاء العين أهمية تواجد مصلحة لإدارة الصراع في المديرية التي يعملون بها	رقم 18
75	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة أين يجأ الموظف لحل الصراعات في حالة عدم وجود مصلحة مصلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية	رقم 19
76	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة أهم الأساليب التي تلجأ إليها المديرية في حل الصراعات بين الموظفين	رقم 20
77	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة اهتمام مؤسستهم بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي	رقم 21

الملحق (01) الاستبيان الخاص بالدراسة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

تخصص: ادارة وحكامه محليه.

استمارة استبيان:

:أخي الموظف أخي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله بركاته:

في اطار التحضير لاعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكامه محليه، تشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة الموسومة بإشكالية الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية: دراسة حالة مديرية مسح الأراضي بولاية المسيلة ، راجية منكم قراءته بكل عناية, ثم الإجابة على الأسئلة التي فيه بكل دقة وموضوعية من خلال وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي يتناسب مع إجاباتكم التي ستوصلنا إلى نتائج دقيقة, مع العلم أن كل إجاباتكم ستعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض بالبحث العلمي فقط.

الطالبة: لمربي سهيلا

الموسم الجامعي: 2018-2019

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

- العمر:

☐ من 20 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

- الحالة العائلية:

☐ أعزب (عزباء)

☐ متزوج (ة)

☐ مطلق (ة)

☐ أرمل (ة)

- المستوى الدراسي:

☐ دراسات عليا

☐ مستوى جامعي

☐ مستوى ثانوي

☐ مستوى أقل من الثانوي

- الرتبة الوظيفية:

- سنوات الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 15 سنوات

☐ أكثر من 15 سنوات

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

1- يعتبر الصراع التنظيمي حالة طبيعية تحدث في كل المؤسسات:

☐

نعم

☐

لا

2- تتحكم في انتشار الصراع التنظيمي داخل المؤسسات:

☐

عوامل متعلقة بالإدارة العليا

☐

عوامل متعلقة بالعاملين

☐

عوامل متعلقة ببيئة العمل

إذا كانت هناك عوامل أخرى اذكرها:.....

.....

.....

3- يترتب عن الصراع التنظيمي الكثير من الآثار قد تكون:

☐

إيجابية

☐

سلبية

☐

بعضها سلبي وبعضها إيجابي

4- ماهي أهم الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي في رأيك؟

.....

.....

.....

5- في العادة من الذي يبادر بالبحث عن إيجاد حلول للصراع التنظيمي؟

☐

الإدارة العليا

☐

الأفراد العاملين

☐

الطرفين معا

6- يساهم الصراع التنظيمي في التأثير سلبا سير عمل المؤسسات:

☐

نعم

☐

لا

7- يؤدي الصراع التنظيمي إلى عدم الاستقرار الوظيفي

☐

نعم

☐

لا

المحور الثالث : الصراع التنظيمي في مديرية مسح الأراضي.

1- هل يوجد الصراع التنظيمي بالمديرية التي تعمل بها؟

☐

نعم

☐

لا

إذا كانت الاجابة بنعم. فماهي أهم مظاهره؟

.....

.....

.....

2- ماهي أكثرهم الاسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في رأيك؟

☐

تداخل الاختصاصات وتدخل في الصلاحيات

☐

ضغوط العمل

☐

تعارض المصالح

☐

وجود تحالفات على اساس جهوي/حزبي/ديني....

أسباب اخرى. اذكرها.

.....

.....

.....

3- هل تحتوي مؤسستك على مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية؟

☐

نعم

☐

لا

4- كيف ترى أهمية تواجد مصلحة لادارة الصراع في المديرية التي تعمل فيها ؟

☐
☐

غير مهم

☐

مهم

مهم جدا

5- في حالة عدم وجود مصلحة مكلفة بمعالجة الصراعات التنظيمية. الى اين يلجأ الموظف لحل هذه

الصراعات؟

☐

المسؤول المباشر

☐

المدير

☐

القضاء

جهة أخرى. اذكرها

.....

.....

.....

6- في الحالات التي تنتشر فيها بعض مظاهر الصراع التنظيمي. ماهي اهم الاساليب التي تلجأ اليها

المديرية في حل الصراعات بين الموظفين؟

☐

الحوار والتسوية

☐

القوة

☐

التجنب

☐

التنازل

7- هل تهتم مؤسستك بدورات تدريبية نفسية وتعليمية للحد من الصراع التنظيمي؟

☐

نعم



لا

8- ما هي أهم الاقتراحات والحلول التي تراها ضرورية للتقليل من الصراع داخل المديرية التي تعمل فيها؟

.....

.....

.....

9- أمل إضافة ما لديكم من معلومات أو ملاحظات تفيد الدراسة والبحث.

.....

.....

.....

.....

فهرس المحتويات

شكر وعرفان.....	
الاهداء.....	
مقدمة.....	أ. ط
الفصل الأول: الاطار النظري و المفاهيمي للصراع التنظيمي.....	36_09
تمهيد	10
المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي.....	27_10
المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي	13_10
المطلب الثالث: نظرة تاريخية حول تطور مفهوم الصراع.....	15_13
المطلب الثالث: أسباب ، أنواع ، مستويات الصراع التنظيمي.....	23_15
المطلب الخامس : مراحل الصراع التنظيمي ونتائجه.....	27_23
المبحث الثاني : ماهية إدارة الصراع التنظيمي.....	35_28
المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع.....	28
المطلب الثاني: المهامات اللازمة لإدارة الصراع.....	29
المطلب الثالث: إجراءات إدارة الصراع التنظيمي.....	31_29
المطلب الرابع : مراحل وخطوات إدارة الصراع التنظيمي.....	32_31
المطلب الخامس : أساليب إدارة الصراع.....	35_32
خلاصة و استنتاجات.....	36

5137.....	الفصل الثاني: واقع ظاهرة الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية.
38.....	تمهيد
4638.....	المبحث الأول: الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية.
4238.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لظاهرة الصراع في الجزائر
4443.....	المطلب الثاني: اسباب الصراع في الجهاز الإداري الجزائري
44.....	المطلب الثالث: الخصائص الفكرية لمسيرى الإدارة الجزائرية.
4645.....	المطلب الرابع: اشكال الصراع التنظيمي في الإدارة الجزائرية.
5146.....	المبحث الثاني : طبيعة صراعات العمل و إجراءات تسويتها وفقا للمشرع الجزائري
4847.....	المطلب الاول: صراعات العمل الفردية و إجراءات تسويتها.
4948.....	المطلب الثاني: صراعات العمل الجماعية و إجراءات تسويتها.
5049.....	المطلب الثالث: تاثير الصراع التنظيمي على علاقة المواطن بالإدارة.
51.....	خلاصة و استنتاجات
8052.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمديرية مسح الاراضي بالمسيلة.
53.....	تمهيد
6153.....	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية مسح الاراضي بالمسيلة.
5653.....	المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية مسح الاراضي بالمسيلة.
6056.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مديرية مسح الاراضي بالمسيلة ومهام مصالحها.
7861.....	المبحث الثاني: مراحل دراسة الحالة
6261.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

78_63.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
80_79.....	خلاصة و استنتاجات.....
85.81.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

الملخص

تهدف هذه الدراسة للبحث في إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية بصفة عامة و في مديرية مسح الاراضي بالمسيلة بصفة خاصة ، ولتحقيق هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فصول تضمن الفصل الأول الاطار المعرفي للصراع التنظيمي، والفصل الثاني خصصناه لدراسة ظاهرة الصراع في الجزائر، أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية بالمؤسسة وعرض وتحليل النتائج عن طريق المقابلة وكذا تحليل الإحصاء البياني باستخدام الحزم الإحصائية حيث تمت دراسة عينة قدرت ب 50 عاملا، وقد توصلت الدراسة إلى أن ظاهرة الصراع التنظيمي هي حتمية في المؤسسات الجزائرية و لها وجهان أولها سلبي الاخر إيجابي هذا يتوقف على كيفية إدارة الصراع ، كما توصلنا يوجد صراع بمديرية مسح الأراضي ورغم انه لا يوجد مكتب خاص بإدارة الصراع الا اننا لمسنا وجود رغبة من طرف المسؤولين و الموظفين على حد سواء في إيجاد حل للصراعات الموجودة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي