

جامعة وهران  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الإجتماع : تنظيم و عمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "تنظيم و عمل"

الصراعات التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية

دراسة ميدانية "ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت"

من اعداد الطالبة: شلاح حفيظة

تحت إشراف الدكتورة: بداش وردة.

السنة الجامعية: 2024/2023

## إهداء

إلى من وضعت ثقتها في شخصي و شجعتني طوال مساري الدراسي و الجامعي بدعواتها و لم تبخل علي بالدعم و المساعدة نور عيوني أطل الله في عمرها

"جدتي التي هي أكثر من أم لي "

إلى روح خالتي الغالية و مثالي الأعلى و سبب إصراري في الحياة "زغلة" رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه في ذكرى وفاتها الثالثة عشر.

إلى خالتي التي قاسمت همي وفرحي ،أقرب الناس إلى قلبي "جميلة" بفرنسا  
"دانييل مروان" المدلل الغالي حفظه الله.

إلى أطيب قلب ، و أجمل روح قررة عيني خالتي " سعيدة " دعواتها و تشجيعها لي

إلى صديقتي العزيزة الطيبة الروح الجميلة الأخلاق زميلتي في الدفعة ليسانس جامعة نواكشط العصرية " كريمة" دولة موريتانيا الشقيقة.

إلى صديقي العزيز الذي لم يبخل بدعمه و تشجيعه لي و تحفيزه لي و الذي أكن له كل الإحترام " الأستاذ محمود العيفي " من دولة مصر الشقيقة.

إلى صديقتي الطيبة و النشيطة و الخلوقة و زميلتي في الدفعة "يمينة دريسي"

و كل من كان له فضل من بعيد أو قريب و لم أذكر اسمه

إلى كل هؤلاء أهديكم ثمرة جهدي و عملي و معها أسمى عبارات التقدير و الامتنان .

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام على نبيه محمد و على آله و أصحابه

و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

أشكر الله عز وجل رب العالمين الذي يسر لي دربي و أنار لي طريقي و وفقني في  
انجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان و خالص العرفان و التقدير

لأستاذتي المشرفة الدكتورة "بداش وردة" التي شرفنتني بقبول الإشراف على هذه  
المذكرة متمنية لها النجاح في مسارها العلمي و العملي و الحياتي.

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير و العرفان للدكتورة "حساين زهية"

و رئيسة القسم المحترمة صاحبة القلب الكبير "بن زيان خيرة"

على مساعدتها و تشجيعها لي

طاقم الأساتذة الكرام تخصص تنظيم و عمل دون استثناء .

للفريق الإداري من مدير الجامعة و رئيس المعهد و كل الموظفين.

و لكل من ساعدني بتشجيع، كلمة طيبة و لم أذكر اسمه

إلى كل هؤلاء أتقدم إليكم بالشكر و العرفان ، فلولاكم ما وصلت إلى

ما وصلت إليه اليوم فبعد الله تعالى لكم الفضل فألف تحية إليكم جميعا .

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الإشكال
	ملخص الدراسة
<b>المقدمة العامة</b>	
1	1- مقدمة
4	2- الإشكالية
5	3- الفرضيات
5	4- أسباب اختيار الموضوع
6	5- تحديد المفاهيم
7	6- أهمية الدراسة
8	7- أهداف الدراسة
9	8- منهج الدراسة
9	9- مجالات الدراسة
9	10- ادوات الدراسة
9	11- الاطار الجغرافي للدراسة
10	12- الدراسات السابقة
14	13- التعليق على الدراسة
15	14- صعوبات الدراسة
15	15- فترة التريص
<b>الصراع التنظيمي تداعياته، أسبابه و أساليب معالجته</b>	
17	<b>تمهيد</b>
17	1- ماهية الصراع
17	2- مفهوم الصراع
19	3- مراحل التطور الفكري للصراع
21	4- نظريات الصراع
23	5- أنواع الصراع داخل المؤسسات
23	6- مستويات الصراع التنظيمي

32	7- أسباب نشوب الصراعات و مصادره
48	8- مراحل الصراع التنظيمي و خصائصه داخل المؤسسات
52	9- خصائص الصراع التنظيمي
53	10- آثار الصراع و أساليب معالجته
53	11- آثار الصراع داخل المؤسسات
54	12- فضائل الصراع في المنظمة
56	13- مساوئ الصراع سلبياته
58	14- اساليب و استراتيجيات ادارة الصراع
58	15- اساليب ادارة و معالجة الصراع
61	16- نماذج استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
69	17- الطرق الهيكلية في ادارة الصراع التنظيمي
77	18- خلاصة الفصل
<b>(ديوان الترقية و التسيير و العقاري لولاية تيسمسيلت) دراسة ميدانية</b>	
79	1- الدراسة الإستطلاعية
79	2- مجالات الدراسة الإستطلاعية
80	3- اجراءات الدراسة الإستطلاعية
80	4- أدوات الدراسة
80	5- منهج الدراسة
81	6- مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة
81	7- طريقة اختيار العينة
82	8- مقابلات
83	9- تحليل دراسة ميدانية
107	10- نتائج الدراسة
113	11- توصيات
114	12- حدود الدراسة
	<b>خاتمة</b>
	13- قائمة المراجع
	14-ملاحق و مخططات

# المقدمة العامة

### مقدمة

"تعتبر مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري من أهم المرافق الأساسية في الدولة حيث يكون موضوع نشاطها تجاريا و صناعيا مماثلا للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، و تتخذها الدولة أو الجماعات المحلية كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي و التجاري و هي تخضع في ذلك لأحكام القانون العام و الخاص معا في نطاق محدد"(1)

" و تعتبر أيضا مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تخضع لقواعد القانون التجاري لتنفيذ برامج السكن الإجتماعي و العمومي حيث أنه يتولى تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة من أجل ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن"(2)

"كما عرفت أيضا الترقية العقارية كونها تستهدف تطوير الأملاك العقارية الوطنية و يتمثل هذا بالتكيف حسب الحاجات الاجتماعية (بناء العمارات) و تشمل بصفة ثانوية بالمحلات ذات الطابع المهني و التجاري تقام على اراض خاصة او مقتناة او عارية او مهينة او واقعة ضمن الانسجة الحضرية الموجودة في اطار اعادة الهيكلة و التجديد"(3)

" تسعى هذه المؤسسة لفتح النشاط العقاري أمام جميع المتدخلين العموميين و الخواص لإنجاز السكن و تمويله من خلال خلق محيط تنافسي، إلى جانب ذلك فإن نشاط الترقية العقارية يقوم على توجيه تدخل الدولة نحو كل من الفئات الاجتماعية المحرومة و المتوسطة الدخل سواء بالتكفل الكامل بإنجاز و تمويل برامج السكن للفئات الأولى أو تقديم مساعدات مالية غير قابلة للتسديد مع فرض مجموعة من التدابير الجبائية لتخفيف العبء على الفئات الثانية"(4)

1-Ahmed mahiou,cour d'institution administrative,2eme édition,OPU,alger,1979.page302

2-الصفحة الالكترونية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية لولاية تيندوف

3-جفال معمر بنعجة انور،منازعات دواوين الترقية و التسيير العقاري،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق،قانون

اداري،2017،ص7

4-جفال معمر بنعجة انور،نفس المرجع.

تعريف بالمؤسسة -ديوان الترقية و التسيير العقاري :

" أنشأت بمقتضى مرسوم رقم 75/85 المؤرخ في 13.04.1985 مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، و تعد تجارة في علاقاتها مع الغير و تخضع لقواعد القانون التجاري ويمكنها ممارسة نشاطها على مستوى التراب الوطني"(1).

"صدر مرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12.05.1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية لدواوين الترقية و التسيير العقاري للولايات إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري و كفاءات تنظيمها وتسييرها و المسماة بديوان الترقية و التسيير العقاري- تيسمى سبيلت"(2).

" تعتمد هذه المؤسسة إلى تجسيد سياسة الدولة الإجتماعية لترقية الخدمة العمومية وذلك في مجال السكن للفئات المحدودة الدخل أو المحرومة .

كما تكفل زيادة على ذلك بالمهام التالية:ترقية البناءات-الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه – الترقية العقارية –ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الإعتبار إليها و صيانتها- كما تخول لها مهمة تسيير الأملاك العقارية المسندة إليها – تأجير المساكن و المحلات ذات الإستعمال المهني و التجاري و الحرفي أو التنازل عليها...."(3)

1- مرسوم رقم 75/85 المؤرخ في 13.04.1985  
2- مرسوم تنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12.05.1991  
3-مرسوم تنفيذي ،نفس المرجع

فطبيعة المؤسسة تفرض التفاعل بين أفرادها لإنجاز الأشغال و الأعمال المطلوبة و استخدام الصلاحيات بما ينفذ المنظمة و هذه التفاعلات التنافسية تعكس بدورها مجموعة من المشاكل و النزاعات التي توتر على جو العمل.

"الصراع يرتبط بالدرجة الأولى بوجود مصالح مشتركة بين الأفراد لأن الأنظمة البشرية بصفة عامة و المهنية بصفة خاصة (الوظيفية) لا يمكنها أن تظل في حالة ثبات مادامت فعالة و نشطة تتدرج تحت بيئة متفاعلة، فالصراعات غالبا ما تصاحب التغيرات التي تحدث على مستوى العلاقات السائدة، ويعتبر هذا الأخير (الصراع التنظيمي) نمطا من أنماط التفاعل الإجتماعي" (1)

"ويطلق عليه أحيانا بالتنازع بإعتباره ظاهرة سلوكية تصف الموقف التنافسي بين أطراف المؤسسة إذ ينشأ على مستوى مختلف الإدارات (حكومية أو خاصة) فيسبب حالة من عدم الرضا والقبول إضافة إلى ذلك الجو المشحون بالتوترات و الضغوطات و التكتلات لأسباب شخصية بين العمال أو تنظيمية .... ، و ذلك كله لتفاعل عناصر الظروف المهنية إتجاه الإدارة أو نتيجة أيضا للتباين بين سياسات المدراء عند إتخاذ القرارات نظرا لتعدد الإتجاهات" (2)

" إذ أن الصراع ينشأ بتعارض المصالح و تباين العقائد و الرؤى و الفشل في إيجاد مساحات من الفهم و القبول و التناقض، و منه يتجسد هذا كسلوك و ردة فعل عن ذلك الشعور الداخلي الذي يدهم الأفراد و يهدد استقرارهم" (3)

1-[https://dspace.univ\\_ghardaia.dz](https://dspace.univ_ghardaia.dz)

2-إ.د.احمد يوسف دودين،إدارة التغيير و التطوير الاجتماعي،دار يازوري للنشر و التوزيع . ص141

3-هشام يعقوب مريزيق،دراسات في الادارة التربوية،دار الغيداء للنشر و التوزيع،2018،ص45

و مما سبق سرده يمكنني تقسيم دراستي إلى ثلاثة فصول :

تطرقت في الفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة موضحة فيه إشكالية الدراسة، فرضياتها أهميتها و أهدافها و كذلك أدرجت أسباب إختياري لهذا الموضوع دون غيره، كما قمت بالتحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة وصولا للإجراءات المنهجية المتبعة لإعداد بحثي دون أن أنسى بعض الدراسات السابقة حول موضوع دراستي.

أما بالنسبة للفصل الثاني فأوضحت فيه مفهوم الصراع - تطور المفهوم - نظريات الصراع أسبابه - مستوياته .

كما ناقشت مختلف مراحل الصراع التنظيمي - آثاره - نماذج إدارته - أساليب إدارية لإدارته - مستويات إدارة الصراع.

و في الفصل الثالث و الأخير تمثل في الجانب التطبيقي و الميداني لموضوع دراستي الذي أجري على مستوى مؤسسة إقتصادية عمومية "ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت" والذي قمت فيه بعملية إسقاط بحثي على الصراع في هذه المؤسسة، مستخدمة منهجا علميا و مجالات الدراسة و أهداف الدراسة الإستطلاعية، عيناتها و أدواتها و ختمت هذا العمل بإستنتاج خلصت إليه من هذه الدراسة و خاتمة .

### • الإشكالية:

" فالصراع مشكلة قديمة قدم الحياة الإنسانية لذلك إهتم به العلماء و الباحثون و إعتبروه ظاهرة جديدة بالبحث و الدراسة إذ إعتبروها سلاح ذو حدين كونه هذا الأخير أمر حتمي يواجه الأطراف المتصارعة و كذلك الإدارة العليا، فكل هذا يكسبهم مهارة التعامل مع مثل هذه الخلافات التنظيمية التي تضرب بالهيكل التنظيمي" (1)

"تشكل النزاعات جوا من فوضى و خلافات و توترات داخل مكان العمل و ظهور سلوكيات غير مرنة و سلبية غير مقبولة تؤثر على البيئة و المناخ العام للعمل و منه نحاول في دراستنا هذه التطرق لموضوع النزاعات في العمل و كل ما يتعلق به، أسبابها و عواملها و كيفية إدارتها" (2)

1-<https://dspace.univ-tiaret>

2-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د.امل هادي، الضغوط و الصراعات التنظيمية،

ومنه نطرح التساؤلات التالية :

- فيما تكمن طبيعة الصراعات داخل المؤسسات العامة و الاقتصادية خاصة ؟
- ماهي أسباب الصراع بين عمال هذه المؤسسة الاقتصادية أو بين المرؤوسين و مدراءهم بين الأقسام الإدارية لهذه المؤسسة؟
- ماهي أنواع الصراع وكيف تتم إدارتها؟ هل يمكن للمؤسسة فك تلك الصراعات و الحد منها؟
- ما هي استراتيجيات المنتهجة من طرف الإدارة لفك الصراع؟
- ما هي أبعاد الصراع و مدى تفاقمها و الحدود التي قد تصل إليها في حالة العجز على حلها؟
- ما هي الآثار التي يخلفها الصراع و مدى تأثيره على المؤسسة و مستقبلها؟

### • الفرضيات:

- يمكن أن تكون الخبرة الإدارية سبب رئيسي وهام للتحكم والسيطرة على تلك الصراعات.
- ربما غياب الطابع الرسمي في العلاقات ينتج عنه صراعات داخل العمل و بين الفاعلين
- من المحتمل أن المدراء هم المسؤولين الأساسيين عن فك الصراع و إدارته بالطريقة المناسبة والسليمة.
- يمكن أن يكون هنالك آثارا إيجابية للصراع تعود بالفائدة على المؤسسة.
- يمكن للصراعات التنظيمية أن تتجاوز الإدارة العليا في حلها من صعوبتها مثلا.

### • أسباب إختيار الموضوع :

- (أ)- الأسباب الموضوعية: يعد موضوع صراعات العمل من المواضيع الهامة في علم إجتماع تنظيم و عمل، كما يعتبر ظاهرة مازالت تثير الكثير من النقاش و الجدل.
- أهمية هذا الموضوع و ما يحمل بين ثناياه من عمليات إجتماعية متداخلة ملفتة للإنتباه و جب علينا الإهتمام بها و التعرف عليها .
- إعتبار هذا الموضوع ظاهرة إجتماعية معقدة و شائكة مست المؤسسات الحكومية والخاصة .
- معرفة أسباب الصراعات والتعرف على أبعادها-خلفياتها و تأثيرها على جو العمل.
- الرغبة في التعمق و التحليل لهذا الموضوع نظريا و عمليا.
- القيمة العلمية للموضوع باعتباره ظاهرة تغلب على كل المؤسسات حكومية أو خاصة.

-إختيار موضوع البحث باعتباره يندرج تحت تخصص علم الإجتماع - تنظيم و عمل .  
(ب)- **الأسباب الذاتية** : من أكثر الأسباب الشخصية التي دفعتني للتطرق لهذه الدراسة أي الصراعات في مجال العمل داخل المؤسسة هو نشوئي في عائلة معظم أفرادها يشغلون مناصب إدارية و بالتالي تكون أحاديثهم عن مايجري و عن العلاقات العامة بين العمال فيما بينهم و بين العمال و مرؤوسيهم و الصراعات و الخلافات الناتجة عن علاقات العمل (مهنية) أو شخصية كعلاقات الصداقة التي تنتقل في الغالب و تؤثر على الجو العام في الأداء الوظيفي.  
-الإستعداد و الرغبة الذاتية في معرفة أساليب الإدارة العليا لإدارة الصراع التنظيمي.  
-طبيعة التخصص و الذي يفرض العمل الميداني و ذلك لربط المعارف النظرية بالميدان وتطبيقاتها .

### • **تحديد المفاهيم :**

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي إنطلقنا منها و التصور الذي واجهنا في بداية إنجاز بحثنا بإعتبار هذه المفاهيم الكلمات المفتاحية و الأدوات التي من خلالها ينقل أفكارنا إلى واقع ملموس، فهي ليست أفكار ثابتة بل مصطلحات ديناميكية تساعدنا على التعرف على مضمون البحث و إزالة الغموض.

**" تعريف الصراع:** هو حالة من التعارض الموجود بين الأطراف و المصالح فقد يكون فردي أو جماعي (أفراد – قبيلة – مجموعة عرقية لغوية أو دينية)"(1)  
- يعرفه ريمون آرون على أنه نتيجة تنازع بين شخصين أو وحدتين للسيطرة على نفس الهدف أو السعي لتحقيق أهداف غير متجانسة.

**"الصراع المهني:** يعتبر خلافا كأي خلافات أخرى ينشب بين العمال فيما بينهم أو المدير و مرؤوسيه أو رؤساء الأقسام فيما بينهم أو حتى الإدارات فيما بينهم وهو صراع تنظيمي داخل مكان العمل يعتبر حالة من الخلاف الناجم عن المعارضة الفعلية للأطراف"(2).

**"المفهوم الإجرائي للصراع:** الصراع داخل المؤسسة يتمثل في الخلاف بين المرؤوسين من جهة و التوتير الذي يسود بيئة العمل و يمس العمال و الإدارة من جهة أخرى، و منه يعيق العمليات التنظيمية"(3).

1-رسلان أحمد فؤاد، نظرية الصراع الدولي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1968، ص18

2-<https://ar.m.wikipedia.org>

3-خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، إدارة النزاعات و الصراعات، ط2012، 1، القاهرة، ص21

"المؤسسة: عرفها الكاتب روبنس بأنها كيان إجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية و راشدة ويعمل بصورة منتظمة و مستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"(1).

" تعريف المؤسسات الإقتصادية: هي وحدة إقتصادية تحتوي على موارد مادية و بشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات و المهام بين الأفراد في بيئة العمل، وهي عبارة عن منظمة لها إستقلالية و تتمتع بكونها تستطيع إتخاذ قرارات مالية و إعلامية هامة وأمر تتعلق بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة تربط مع أهداف المؤسسة"(2)

"تعريف الإدارة: هي عملية التوجيه - التخطيط - التخطيط - التنسيق - دعم العاملين وتشجيعهم والرقابة على الموارد المادية و البشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل وأقل التكاليف، وتشمل التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه و الرقابة، و تنظيم الجهود وتنسيقها و إستثمارها لأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن"(3)

### ● أهمية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف و التعمق داخل علاقات العمل (الصراعات) و منه معرفة العوامل الجوهرية المسببة لذلك .

- محاولة كشف خبايا الصراعات المهنية و إمكانية انعكاسها إيجابا أو سلبا على العمل .
- محاولة معرفة مدى مساهمة رؤساء العمل في إدارة تلك الصراعات والحد منها.
- معرفة مدى تشابك و تفاعل بين عوامل و أطراف المؤسسة.
- التعرف على موضع الصعوبة لعدم التوصل إلى التعامل السلمي بين الأطراف.
- محاولة التعرف على خطوط الإتصال و قنواته و مدى قوته داخل الهيكل التنظيمي ومدى فاعليته.
- الكشف عن مستوى الصراع .
- الكشف عن الفروق و التباينات الموجودة بين المرؤوسين داخل الهيكل التنظيمي.
- الحصول على معرفة و خبرة أكاديمية تسهم في البناء المعرفي في كيفية التعامل مع الصراعات .

1-<https://badr-cu34.yoo7.com>

2-مريم عمارة،حامد نور الدين،التدقيق الداخلي للتبنيات في المؤسسات الإقتصادية،ط2016،1،عمان،الأردن،دار زهران للنشر والتوزيع.ص20

3-د.سعيد جندب المعلوي،صالح جندب المعلوي،التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة:مفاهيم اساسية للمخططين الإستراتيجيين، ط1،العابكان للنشر و التوزيع،2019.ص12

- تعالج الدراسة الحالية ظاهرة تنظيمية التي تعتبر من أكثر القضايا التي تؤثر على أداء ونفسية العامل.
- تعتبر الدراسة الحالية كحافز و مرجع للبحوث المستقبلية .
- تفيد نتائج هذا البحث النظري و الميداني إلى الوصول إلى أهم الأساليب الإدارية الفعالة المستخدمة لإدارة الصراعات داخل المؤسسة.

### ● أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للوقوف على مسببات نشوب الصراع داخل المؤسسات الإقتصادية (ديوان الترقية و التسيير العقاري) ومنظور عمال هذه المؤسسة لهذا الموضوع باختلاف أشكال الصراع فيما بينهم.

- تحديد مسببات الصراع.
- التعرف على هذه الظاهرة الشائكة عن طريق التطرق على خباياها و مدى إنتشارها.
- تحديد طبيعة العلاقات بين المرؤوسين من جهة، و العمال فيما بينهم من جهة أخرى وهنا تقصد بها الصراعات.
- الوصول إلى الحلول السريعة و السليمة التي تساهم في فك تلك الصراعات المهنية .
- أنها تقدم إطارا مفاهيميا عن موضوع الصراع التنظيمي.
- تشخيص الجانب النفسي الذي يعيشه العمال و الأسباب الذاتية المكونة التي يتكتم عنها العمال.
- الكشف عن أسباب الصراع و مستوياته.

### ● منهج الدراسة:

يقصد به منهج البحث العلمي و إتمدت في دراستي للموضوع صراعات العمل داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري كنموذج على المنهج الوصفي.

### • مجالات الدراسة:

الإطار الزمني للدراسة : إمتدت المدة الزمنية للدراسة الميدانية التي أجريتها لدى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيسمسيلت لـ : 60 يوما من: 20 جوان إلى غاية 21 أوت 2023 .  
الإطار البشري للدراسة: المؤسسة تحتوي على 290 مستخدم على 5 دوائر، و قد تم التقرب من مصالح مختلف الدوائر و أخذ عينة من العمال لإثراء الموضوع و معرفة حقيقة العلاقات المهنية والشخصية التي تسود الجو العام للعمل .

### • الإطار الجغرافي :

شملت الدراسة مؤسسة إقتصادية (مديرية عامة) لديوان الترقية و التسيير العقاري واقعة بعاصمة ولاية تيسمسيلت مقرها بحي إستراتيجي في وسط المدينة سهل الوصول إليها وقربها من المؤسسات المالية(بنوك..) والإدارية(أملاك الدولة-مقر المجلس الشعبي الولائي والبلدي.....).

### • أدوات الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع الصراعات المهنية داخل المؤسسات الإقتصادية إعتمدت على ثلاث أدوات أساسية لبناء دراستي تحت إطار منظم و ممنهج و هي كالتالي :  
إستخدمت تقنية المقابلة و من ثمة التحليل و الملاحظة و قد إختلفت طريقة من موظف لآخر وكل حسب تعاطيه و إستجابته .

• الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الجزائرية:

- "دراسة علي غربي 1989م: بعنوان العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سوسيوولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي و التسيير الإشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، و قد إهتمت هذه الدراسة بماهية العلاقات في المؤسسات التي تنتهج نهج التسيير الإشتراكي، و كانت أسس هذه الدراسة كشف الصلة بين أهم متغيرين لها الإضرابات العمالية و التسيير الإشتراكي و ذلك إستنادا على الجوانب و الحجج وإحتوت العينة على 147 عاملا تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مؤسسات مختلفة في الشرق الجزائري" (1)

وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

"- فشل التسيير الإشتراكي للمؤسسات في الحد من الصراعات القائمة داخل المؤسسة .  
- وصلت لنفي العلاقة بين الطريقة المستخدمة (التسيير الإشتراكي) والإضرابات المتكررة -كشفت أسباب الصراعات داخل المنظمات الصناعية الجزائرية و التي ترجع إلى أسباب واضحة كتدني مستوى الأجور-الظروف غير الملائمة للعمل-مشاعر العمال السلبية إتجاه ذاتهم و طموحاتهم-الترقيات غير المنصفة بنظر بعض العاملين مما كان سببا واضحا لإتباع طريقة الإضرابات و ذلك كردة فعل لرفضهم السياسة المنتهجة و كان السبب الأساسي هنا مبدأ إستخدام القوة لفئات تنفيذية معينة تتعارض في المصالح" (2)

1-<https://www.asgp.cerist.dz>.

2-<https://ser-bu.alger.dz>

ب- الدراسات العربية:

- "دراسة عبابنة 1996م: و كانت هذه الدراسة تتناول أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية حيث تطرقت إلى المتغيرات التي يستند عليها مدراء الكليات (الرتبة – الشهادة – الجنس- الخبرة ..) بحيث إتصف هذا الأسلوب بالسلمي و الودي الذي يقوم على مبدأ المشاركة و المنافسة الشريفة"(1).
- "دراسة رفيق فروكي 1996م: تطرقت هذه الدراسة إلى أسباب و أنماط الصراع التنظيمي بين الإدارة العليا و المرؤوسين و وصلت إلى تشخيص واقع الصراع داخل المؤسسات ومنه نستخلص منها ما وصلت إليه أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المسؤول الأول عن التوترات و الخلافات التي تحدث بين الأطراف المتصارعة إضافة إلى جو العمل الغير مناسب(مكهرب)، و عدم وضوح المسؤوليات والواجبات الموكلة للمرؤوسين كما يحدث خلا في قنوات الإتصال، و إستعمال النقابة من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية و الحياد عن مهمتها الأساسية ألا وهي الدفاع عن حقوق الموظفين والإحتجاجات الجموعية و التمارض كمبرر للغيابات و الإضراب"(2).
- "دراسة فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر 2008م:(أنماط إدارة الصراع و أثارها على التطور التنظيمي) إعتمدت هذه الدراسة على معالجتها تطبيقيا في وزارة الصحة لمحاولة كشف الأنماط المستخدمة التي تنتهجها الإدارة العليا لحل الخلافات بين الأطراف المتنازعة داخل القطاع الصحي إذ أنها إستخلصت من تلك الدراسة التطبيقية أهم الأنماط البارزة: نمط القوة و السيطرة – نمط التسوية – نمط التجنب – نمط التنازل وأخيرا نمط التعامل"(3).

1-<https://search.mandumah.com>.

2-[https://bib.univ\\_oeb.dz](https://bib.univ_oeb.dz).

3-ابو عساكر فوزي عبد الرحمان حامد، أنماط ادارة الصراع و اثارها على التطوير التنظيمي:دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، اطروحة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال، 2008

- "دراسة وشاحي 2002م: حيث عرفت بعنوان إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريين في وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين، وإرتبطت هذه الدراسة بالمتغيرات الشخصية كالمستوى التعليمي - الرتبة الوظيفية - الخبرة و الجنس، محاولة توضيح أهم الأسباب التي تضرب الهيكل التنظيمي و تتسبب في نشوب النزاع، و إستخلصنا من هذه الدراسة ذلك التباين بين الأساليب المتبعة بين الجنسين (ذكور - إناث) إذ أن الإناث يعتمدن أسلوب المنافسة والمجاملة، إذ لوحظ أن هذا الأسلوب كان أقل إستخداما مقارنة بأسلوب التسوية - التعاون - التجنب المعتمد من قبل الذكور، إضافة إلى أن المتحصليين على شهادة البكالوريا يستخدمون أسلوب التسوية بينما يكون أسلوب التجنب هو الأسلوب المعتمد لحاملي شهادة الماستر فيما يتنافس بإستخدام هذا الأسلوب (المنافسة) حاملوا شهادة الدراسة الثانوية" (1).

- "دراسة أجرت الشريف 1996م: تمت هذه الدراسة على مستوى القطاع التعليمي بالأكاديمية السعودية إذ صبت إهتماماتها حول محاولة الوصول إلى الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نشوب الصراع و الطريقة المتبعة من الإدارة العليا في إدارة تلك الصراعات والحد منها، فكانت أهم النتائج المتوصل إليها من هاته الدراسة تباين الصفات الفردية - صراع الدور - محدودية الموارد التي غالبا ما تكون من أهم أسباب الصراع (المادية: التأثير - المعدات المستلزمة - تجهيز القاعات - التزويد بالتجهيزات الأساسية للاستعمال اليومي - و البشرية)، وهذا ما يحدث بين المدرسين و هنا يكون الأسلوب المستخدم من طرف رئيس القسم هو أسلوب التعاون" (2).

1- مروان عيسى وشاحي، إدارة الصراع التنظيمي لدى اداري وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير، دليل الرسائل الجامعية المودعة من الجامعات العربية، مركز الايداع، المكتبة الاردنية، 2004.  
2- زولبخة منصور، اشرف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لولاية اندار، 2018، ص10

ت- الدراسات الأجنبية:

- "دراسة دونوفان 1993م: تمت هذه الدراسة في كلية وينسكينسون الوم.أ و كبت إهتمامها الشامل على تحديد أهم الأساليب الإدارية المنتهجة داخل الكليات و مدى فاعليتها كما وضعت بعين الإعتبار أهم الخصائص الديموغرافية لعمداء الكليات، إذ أن الأسلوب المنتهج قد أثبت فاعليته و الذي إمتاز بالتسوية و الروح التعاونية بين أعضاء الهيئة الجامعية، و هذا ما إنعكس إيجابا و أثبت فاعلية الإدارة العليا" (1).
- "دراسة أرنيس و رفاقه 1993م : كانت ولاية أوهايو الأمريكية هي الإطار الجغرافي الذي أجريت فيه هذه الدراسة و التي هدفت إلى التعرف بصورة أكثر وضوحا للأساليب المتبعة لإدارة الصراع، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة بالوصول إلى الأسلوب المستخدم من قبل رؤساء العمل(أسلوب التكامل)و إستخدام أسلوب التجنب الذي يقترن بالحجم الوقتي للعمل (أي أنه كلما زادت الفترة الوقتية إنتهج رؤساء العمل أسلوب التجنب" (2).
- "دراسة هاموند 1999م: تطرق في دراسته إلى أبرز أنماط الصراع المتبعة من حيث الإدارة و أجريت على مستوى جامعة في الوم.أ و مؤسستين فكانت نتائج هذه الدراسة أن النمط التكاملي هو الأكثر إستخداما من قبل الإدارة يليه النمط الإلزامي و نفتت هذه الدراسة وجود أي فروق معنوية بين الموظفين و الطلبة من حيث إستراتيجية إدارة الصراع" (3).
- "دراسة كامبة 1993م: أجريت هذه الدراسة في جنوب غرب أمريكا على مستوى الثانويات وكانت العينة عبارة عن 209 مدير، حيث كانت خلاصتها أن المدراء يستخدمون عدة أساليب لإدارة الصراعات داخل المؤسسات التعليمية(بين المعلمين)ولا يعتمدون على أسلوب التكامل مثلا" (4).

1-<https://journals.ju.edu.jo>

2-د.زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة، ط1، البازوري للنشر و التوزيع، 2019، ص22

3-زوليفة منصور، اشراف بكري، نفس المرجع، ص13

4-القل سمية، استراتيجية ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و

الغاز، أدرار، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا، علوم اجتماعية تنظيم و عمل، 2015، ص21

- "دراسة هانكون ويكستون 2000م: أساليب إدارة الصراعات لدى مديري المدارس الإدارية الذاتية، تمت على مستوى جنوب شرق الوم. أ بالمدارس الواقعة في المدن الحضارية لمعرفة أهم الأساليب الإدارية المنتهجة من الإدارة العليا لإدارة الصراعات وكانت نتائجها أن المدراء يعتمدون غالبا و بصورة أكبر على أسلوب التعاون، بينما يبتعدون قدر المستطاع على أسلوب التجنب، بينما يكون الحل الوسط بين هذا و ذاك أسلوب السلطة وأنه كلما تدخل وسطاء إيجابيون لحل الصراع كلما استخدم الأسلوب التعاوني كوسيلة مثلى لفك النزاع"(1).

#### ث - تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم ذكره سابقا (الدراسات الجزائرية -العربية و الأجنبية) نلاحظ أن كل هذه الدراسات إهتمت بالأساليب الإدارية التي تتبعها الإدارة العليا في ظل الصراعات السائدة داخل مؤسساتها و مدى فاعليتها أي أنها اهتمت بنفس الأهمية و الأهداف، إذ أن موضوع الصراع التنظيمي قديم و موجود منذ الأزلو قد جلب إهتمام مختلف الباحثين و تطرقت له مختلف الدراسات منذ القديم ليوما هذا نظرا لأهميته .

1-زوليخة منصوري، اشرف بكري، مرجع سابق.ص14.

• صعوبات الدراسة:

لا أنكر أنني واجهت عدة صعوبات في دراستي هذه و ذلك لصعوبة الموضوع الذي تطرقت إليه و تشعبه و حساسيته، ففي الشق النظري صعوبة التنقل بصورة مستمرة إلى المكتبات لإقتناء المراجع في محيط إقامتي التي تقل فيها في مجال تخصصي و نظرا لبعد المسافة للتنقل إلى ولايات أخرى، إلا أنني و بفضل الله تعالى إستطعت أن أقتني مراجع ذو قيمة و مهمة

Centre de Recherches en Antropologie Sociale et Culturelle (C.R.A.S.C)

Centre de Documentation Economique et Sociale d'ORAN

Centre de Documentation en Sciences Humaines et Sociales (C.D.E.S)

• فترة التربص :

الصعوبات التي واجهتها خلال تربصي (الدراسة الميدانية)تمثلت في تحفظ الكثير و عزوف الآخرين على التفاعل معي حول موضوع الصراع و ذلك لحساسيته من جهة وتخوفهم منالتصريح بأمر قد تلحق بهم الأذى حسب تقديري، لكن و بفضل المساعدات المقدمة والتسهيلات إستطعت كسب ثقة البعض منهم و العمل معهم بأريحية، و هم المبحوثون الذين إعتمدت عليهم في دليل المقابلة.

الصراع التنظيمي : أسبابه تداعياته  
و أساليب معالجته

## المبحث الأول: ماهية الصراع

على الرغم من قدم الصراع منذ تواجد الإنسان على الأرض و إقترانه بتواجد الحقد والضغائن النفسية بين البشر إلا أن ممارسات الصراع لم تحض بإستخدام المنهج العلمي في إدارته إلا منذ سنوات قليلة ماضية، و هي عملية مرتبطة بكافة جوانب الصراع من حيث الأداء الوظيفي للصراع و من حيث تفاعلات الصراع في حد ذاته و من حيث النتائج المترتبة عليه وهذا ما سنتطرق لتفسيره جملة و تفصيلا في الفصول القادمة.

### المطلب الأول: مفهوم الصراع

"لا يتسنى معرفة مفهوم الصراع لغة وإصطلاحا و كذا التعريف الذي جاءت به مختلف الدراسات و الأبحاث حتى نخلص لتعريف جامع و دقيق" (1).

### الفرع الأول: تعريف الصراع:

**أ- لغة:** الصراع: إن التحديد الإشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام والخلاف و الشقاق .

أما كلمة Conflit فتعني العراك أو الخصام و الصدام إذا يعني الصراع إشتقاقا للتعارض بين المصالح و الآراء أو الخلاف، "حيث أن الصراع ينطبق على التفاعل الذي يحدث بين البشر فهو أكثر من التنافس الذي هو أبسط صور الصراع" (2).

ب- **اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم فنذكر:

**Frid Luthans-** عرفه بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

1-تميم عبابنة، أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري قطاعين عام و خاص، عمان، 1995، ص21-22.  
2-د. زهر ضيف جامعة الوالي، جميلة زيدان، نقد نظرية الصراع و إسقاطها على الواقع، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية، العدد 20، ديسمبر 2016.

- "Boulding عرف الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (1).
- و يعرف **March – Simon** الصراع التنظيمي بأنه اضطراب أو تعطل في إتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في إتخاذ البديل .
- يعرفه أيضا **Coser** الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم.
- " كما أن **Thomas – Kilmann** عرفوا الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط إهتمامه" (2).
- "يعرفه العميان بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق ويحبط أهدافه" (3).

من خلال ما سبق من تعريفات نتبين إختلاف النظر للصراع التنظيمي إلا أنها تتفق على أنه موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف للحصول على مركز أو صلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، كما يمكن أن يكون بناء أو مدمرا ويمكن أن يكون أيضا ذا هدف وظيفي مما يؤدي إلى الإختلال الوظيفي.

1-معن محمود عياصرة، مروان محمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، 2008، ص18.

2-تميم عباينة، نفس المرجع.

3-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص364.

الفرع الثاني: مراحل التطور الفكري للصراع:

أ- مرحلة الفكر التقليدي: و التي سادت في القرن 19م و بداية القرن 20م كانت تنظر إلى الصراع بكافة أشكاله و أنواعه بأنه ضرر على المؤسسة، و من ثمة وجب القضاء عليه بأي وسيلة ممكنة، و"أشارت التجارب الهوثورن إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عن عدم الإنفتاح و عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب"(1)

"يرى بعض المدراء أن إدارة الموارد البشرية مثلا تعد من أهم وظائف المنظمة و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف(التسويق – الانتاجية – المالية )، فأصر هذا المنظور على أهمية التطوير التنظيمي"(2).

1-اسماعيل محمود الشرفاوي،إدارة الاعمال من منظور اقتصادي.ص.ص259-261.

2- د.فهد علي حمود العنزي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي،دار البازوربالعلمية للنشر و التوزيع،عمان،2014.ص66

ب- **مرحلة الفكر السلوكي:** و هي التي سادت في الخمسينات من القرن 20م و أكدت أن فكرة الصراع أمر ضروري و حتمي في التنظيم و لا يمكن تجنبه و من ثمة فإن على الإدارة التعرف عليه و التعامل معه بما يخدم أهداف المنظمة.

يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته حول مفهومها للسلوك و كذلك الصراع و إعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة منها محاولة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية، كذلك أنها تساعد على تنمية المهارات و الأفكار و تطوير روح الإبداع و منه تساعد على إختيار البديل الأفضل للمنظمة و كذلك الأفراد.

ت- **المرحلة التفاعلية:** تتضمن أفكار هذه المدرسة حول قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة المهارة و التجديد، و هنالك مفهومين للصراع لهذه المرحلة يترتب كل مفهوم على آثار معينة:

**1- آثار المفهوم الإيجابي:** " ينظر للصراع على أنه أرضية للمنظمة على أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي للمنظمة فرصة للتفكير بمشاكلها و الإبداع في تقديم الأفكار" (1).

و يتمثل المفهوم الإيجابي فيما يلي:

- " تكوين علاقات هادفة من الصراع في المنظمة.

- يساهم في توفير البدائل المثلى للمنظمة و كذا الأفراد.

- يحفز على تطوير روح الإبداع داخل المنظمة" (2).

**2- آثار المفهوم السلبي:**

- الخوف من إنتشار الصراع إلى مستويات التنظيم عامة.

- عدم أخذ الإدارة بعين الإعتبار آراء العاملين ينعكس بصورة سلبية على أدائهم ومهاراتهم.

- يقلل من عامل الإنتماء للمنظمة الإدارية و من ثمة يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.

1- شوقي ناجي مراد، سلوكيات الإنسان و انعكاساتها على إدارة الأعمال، بغداد، 1992، ص267

2- د. مهى مراد علي أحمد، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، المجلد 43، العدد 11، جزء 2، نوفمبر 2018، ص257

### الفرع الثالث: نظريات الصراع

لقد رأى أنصار نظرية الصراع أن المجتمع مكون من جماعات متعددة مختلفة المصالح أو طبقات إجتماعية متباينة المصالح ( الماركسية).

#### أ- نظرية الصراع عند ابن خلدون: (العصب الخلدوني و الصراع)

"درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الإجتماعي و تحديدا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى فالعلاقة الإجتماعية داخل التنظيم و حالة التفاعل اليومي إنما هي تفاعلات بين أنماط الطبائع المتباينة، لذا نجد أشخاصا بطبعهم مثيرين للصراع لأتفه الأسباب و هنالك المتسامح لأبعد الحدود حتى يتنازل عن حقوقه و هنالك من يركز على التفاهم و الحوار و المفاهمة" (1).

"إن الموظف الذي حرم من التكوين و الذي لم يسمح له بالحصول على شهادات عليا و بالتالي مكانة محترمة بسبب أقدميته و خبرته الطويلة، هذا النوع من الشخصيات يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي إكتسبوها طوال سنوات عملهم، و بذلك يعتبر الحرمان من أهم معوقات التفوق و إنعدامه يعطي إشباعا داخليا للموظف و يحقق التوازن في رهانات القوة و المكانة داخل التنظيم، الجهات العليا في التنظيم لا تتفاهم إلا مع من هم أقل منهم مستوى و خبرة لسهولة السيطرة عليهم و الشعور بالأمن من جهتهم، فهم لا يشكلون مصدر تهديد لهم" (2).

" إهتم ابن خلدون بالتنظيمات و ركز عليها في دراسته فتطرق إلى الرؤساء و طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الإستبداد و القهر و الرفق و العدل(3).

1-زوليفة منصورى اشرف بكري،واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية،ادرار،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم اجتماعية تخصص تنظيم و عمل،2018،ص27.

2-تصريح رئيس المصلحة التجارية و العقارية،ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت،2023/06/28.

3-محمد علي محمد، تاريخ الفكر الإجتماعي،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،مصر،1997،ص105.

ب - النظرية الماركسية:

" و يعتبر كارل ماركس من أشهر من تطرقوا إلى نظرية الصراع منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي "أن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي" و هذا ما سجله ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي و لعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما ميزه والملاحظ أن أصحاب إتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع بالخلاف مع أنصار الإتجاه الوظيفي."(1)

فهو يرى من منظوره أنه كلما:

- إزداد عنف الصراع إزدادت فرص إحداث التغيير و القدرة على إعادة توزيع الموارد.
  - كلما إزداد إستقطاب الجماعات المسيطرة إزداد عنف الصراع.
  - كلما إزداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما إزداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.
  - كلما إزداد عنف الصراع إزدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق.
- " تركت الماركسية منذ طرحها أثرا كبيرا و طويل الأمد في تاريخ العالم الحديث فهي ليست فقط ممثلا للحركة العمالية "(2)

1- جوتان و تيرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرج محمد، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص109.

2- نظرية العالم الثنائي القطب، هوانغ فنغلين، 2020، ص213

1- زوليخة منصور، مرجع سابق، ص33

## المطلب الثاني : أنواع الصراع في المنظمات .

تعددت تصنيفات الصراع بين علماء الإدارة حيث صنّفوه وفقاً للمستوى – للإتجاهات- وفقاً للتخطيط – التنظيم و أخيراً وفقاً للآثار.

### الفرع الأول: مستويات الصراع

✓ وفقاً للمستوى:

" بالرغم من عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع وفقاً لمستوى الفرد - مستوى الأفراد -مستوى الجماعات أو التنظيمات المختلفة." (1)

أ- الصراع على مستوى الفرد: " ينشأ عندما لا يستطيع فردين أو أكثر التوصل إلى إتفاق حول هدف أو موضوع ما، و يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث لا يمكنه تحقيقها معا." (2)

و بشيء من التفصيل فالصراع على مستوى الفرد يتضمن صراع الهدف و صراع الدور:

1- صراع الهدف: " و يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو يحدث عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر و عليه إختيار واحد منهما" (3) ويأخذ إحدى الصور التالية:

الصراع بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا و يزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي: و ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد بعض العناصر الإيجابية و بعض العناصر السلبية في نفس العمل.

الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما.

1- الخشاليشاكر، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و آثارها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة إيجابية الصراع: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م7، العدد 2004، ص1، ص6

2- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص367

3- فاروق فيلي، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار الميسرة، 2005، ص132.

2- صراع الدور: و يحدث نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله، ففي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج – الوالد – الإبن – طالب دراسات عليا .. وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفردو هو يحاول أن يوفق بين هذه الأدوار و غالبا ما يفشل في ذلك و يعيش في صراع ضار بينه و بين ذاته."(1)

"حقا غالبا ما يحدث هذا و ما ورد في تلك المقابلات الميدانية التي أجريتها مع المبحوثين حيث صرحت لي عاملة نظافة (الأرملة) أنها تعيش أدوارا كثيرة يجب أن تخضع للمسؤولية التامة فيها كدور الأب بعد وفاة زوجها يليها دور الأم كمربية و هذا كله يجعلها تحمل على عاتقها حملا ثقيلنا هيك عن دورها كموظفة يجب أن تلتزم بساعات العمل الكاملة حتى توفر لقمة العيش لأولادها، كما صرحت أنها تحاول جاهدة لآداء كل هذه الأدوار رغم أن هذه المهام كلها صعبة في وقتنا الحالي و صعوبة ظروف المعيشة و غلاء الأسعار و كمية الأخطار المحيطة"(2).

و من وجه نظري أرى أن مهمتها صعبة و وظيفتها شاقة و يؤكد صراع تداخل الأدوار، فكثرة الإلتزامات و المسؤوليات تنهك البدن و النفس فينتهي بنا المطاف إلى الإنهيار و صعوبة التوفيق بينها.

ب- الصراع على مستوى الأفراد: و هو عبارة عن تناقض بين إثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة و يظهر ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض"(3).

و هذا ما أفنده حسب تحليلي الشخصي أن هذا النوع من العلاقات يجسد مبدأ التفاعل بقوة "حيث صرحت رئيسة المصلحة القانونية و التجارية بسرد بعض الوقائع التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة التي أحيانا رغم تفاهتها إلا أنها تدخل الموظفين في صراع حاد قد يصعب التحكم فيه"(4).

1-المهدي سوزان، وهيبه حسام،"إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية،مجلة كلية التربية و علم النفس،جامعة عين شمس، عدد24، جزء 2000،215، ص193.

2-مقابلة مع عاملة النظافة،ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت،2023/07/09.

3-الخشالي شاكور،مرجع سابق،ص5

4-مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية و القانونية ،ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت،10 اوت 2023.

### ت- الصراع على مستوى الجماعات أو المنظمات المختلفة:

"و يحدث هذا الصراع في مؤسسات العمل على مستويات أربعة: صراع بين الأفراد - و بين الجماعات - داخل المنظمة - بين مؤسسات العمل لكن على مستوى أكبر و أشمل"(1) كنت قد ذكرت سابقا صراع الأفراد و الأدوار و الآن سأطرق إلى نقطة الصراع على مستوى المنظمة، من خلال حديثي مع أحد المبحوثين رئيس المصلحة عن حساسية العلاقة بين الإدارة والمشرفين التي غالبا ما تكون تتسم بعدم الوضوح والضغط في بعض الأحيان في حالة الإستعجال و التي تتطلب السرعة و الدقة و الفاعلية، مما يخلق لدى الموظفين المكلفين ضغطا نفسيا و إرهاقا و قد ينتج عنه سلبيات في أداء و كمية المهام و نوعيتها و بالمقابل لا تجد لها تحفيزات أو مكافآت مما يخلق تذمرا و عزوفا و قد يتهرب الموظف عن الأداء بحجج أو التملص و تركها لموظفين غير مؤهلين أو متخصصين للقيام بها، أرى من وجهة نظري أن غالبا أصحاب السلطة التنفيذية يمارسونها بطريقة سلبية و دكتاتورية و هذا حتما سبب كاف لنشأة الصراعات.

و هذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها، وللصراع على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

1- "الصراع على الموارد: حيث تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون غير متاحة."(2)

"أغلب المبحوثين قد ذكروا ذلك حيث صرحت لي عون المكتب أنه في حالة نفاذ المخزون يجدون صعوبة في إقتناء الموارد الخاصة بالمكتب من ورق و مستلزمات حيث أن التبذير من طرف الموظفين و عدم ترشيد إستعمال الورق و المستلزمات الأخرى يؤدي إلى نفاذه و بالتالي تباطؤ و تأخر أداء المهام و خلق صراعات لنقص هذه المواد و محاولة إقتنائها و تخزينها. في رأيي عدم توفر الموارد المادية بالشكل الكافي و سوء إستعمالها و تبذيرها سبب كاف لنشوب الصراعات"(3).

1- رونالدي ريديو، فارس حلمي، مدخل علم اجتماع النفس الصناعي و التنظيمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1999. ص377  
2- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، المكتب الوطنية، 1993. ص204.  
3- مقابلة مع عون المكتب، مصلحة الموارد البشرية، ديوان الترقية للتسيير العقاري لولاية تيسمسيلت، 2023/07/11.

2-التنافس في الأداء حيث تحاول كل جماعة أن تتميز في أداءها عن باقي الجماعات.

3-الإختلاف بين المستويات التنظيمية حيث يؤدي إنتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى إصطناع وجهات نظر معاكسة لمصالحها و أهدافها.

4- " الصراع بين الإدارات وظيفيا : تنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فهذا يتمثل في الصراع بين مستويات سلطة الإدارة العليا و الإدارة الوسطى المباشرة "(1).

و هنا تنشأ بما يعرف تنازع الإختصاص بين الإدارات و مدى أولوية و أحقية كل منها لأداء هذه الأعمال خاصة إذا كانت أعمال ربحية أو منفعية فكل إدارة تحاول جاهدة لاكتساب الحق والأولوية و الصلاحية من أجل تحقيق أهدافها و مخططاتها السنوية التي تسطرها، و قد تنشأ بذلك نزاعات و صراعات خاصة إذا أسندت أداء هذه الأعمال لعدة جهات إدارية قد تؤدي إلى عدم التفاهم أو إختلاف طريقة إنجازها أو تداخلها في ما بينها أو ترابطها قد يؤدي تأخر أو تماطل أي جهة أو حتى عدم إنجازها بمواصفات معينة يؤدي إلى نزاع مع الإدارة المشتركة في العملية .

1-ذ.احمد فواتيح محمد الأمين،محاضرة إدارة الصراع التنظيمي، تخصص علم النفس العمل تسيير الموارد البشرية،جامعة بوبكر بلقايد،تلمسان.

2-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د.ابراهيم ابو السندس، الصراع التنظيمي

✓ وفقا للإتجاهات:

"يأخذ هذا التصنيف إتجاهين رئيسيين هما : الصراع الرأسي والصراع الأفقي كما عرضهما

عمر الشريف و أسامة عبد العليم 2009م" (1)

أولا -الصراع الرأسي: هو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية

مختلفة أي صراع بين رئيس و مرؤوس مثل صراع المدير و العاملين، حين تختص بعض

الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ و تضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل و يختص البعض

الأخر بمهام التوجيه و الرقابة و صنع القرار" (2)

"و هذا ما نجده كثيرا و متفشيا في جل الإدارات و المؤسسات التنظيمية و ما أكده المبحوثون

بالإجماع أن الصراعات الناشئة تقريبا كلها بين الرؤساء و المرؤوسين نتيجة لمراكز القوة عند

الرؤساء و الإطارات و المسؤولين المباشرين و الذين يمارسون صلاحية القيادة و السلطة و من

الطبيعي أن تحدث إحتكاكات و مناقشات خاصة في حالة تمرد بعض الموظفين و عدم إمتثالهم

للأوامر و تماطلهم و تملصهم عن أداء المهام الموكلة إليهم، أو بسبب تعجرف بعض المسؤولين

و ظلمهم و ممارسة أساليب الضغط على بعض الموظفين و حرمانهم من حقوقهم.

و إذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من العلاقات السيطرة و التدرج

المحدد للأفراد و الجماعات إلا أنه يتيح الفرصة لظهور جماعات بين الرؤساء و المرؤوسين

وخاصة إذا ما إستشعر أي هاذين الطرفين تجاوز الطرف الآخر فيسعى لتقليص سلطاته

وصلاحيته، أو التقليل من قدره أو مكانته و إستقلاليته وهذا ما يدفع الرؤساء إلى ترشيد أداء

المرؤوسين من خلال إخضاعهم لقواعد و أساليب وإجراءات أو من خلال إشراف مفصل يوجه

و يتابع الأداء بصفة مستمرة.

حقيقة أن مثل هذه التدابير تعد جزءا من إستجابة المنظمة لمطلب الضبط الذي تفرضه

المستويات الرئاسية العليا" (3).

1- عمر الشريف، أسامة عبد العليم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص256.

2-مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد123، جزء4، أبريل2015، ص22

3-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية اجريت في المؤسسة، ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت، 23-24-25 جويلية2023

ثانيا -الصراع الأفقي:"هو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، دون أن يكون لها حكم أو سيطرة على الآخرين" (1)

"من خلال تصريحات المبحوثين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري يتبين أن الجو العام للعمل يمتاز بالمشاحنات و المناوشات بسبب إختصاص أو عدم إختصاص أو هل يجب أن يقوم بهذا العمل أو ذلك، في حين أكد لنا الإطار المسير أن لكل موظف بطاقة منصب تتضمن كل المهام والأعمال الخاصة بكل منصب و دوره في المؤسسة و الدائرة التي ينتمي إليها، إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعض المشاحنات و هنا تكون الصراعات بين الموظفين من نفس الدرجة أو من درجات مختلفة و لا يمكن لأي واحد منهم توجيه أوامر أو قرارات لأداء أو انجاز مهام ورغم ذلك يجب على الموظف أن يكون فعالا بحيث يطلع و ينجز كل المهام إذا طلبت منه"(2).  
"و يحدث أيضا بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن تكون لأي منهما سلطة على الآخر مثل صراع رئيس قسم المالية مع قسم الإنتاج، و يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين، و ترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك"(3).

"فالمشاهد أن تطبيق التخصص و تقسيم العمل في المنظمات يخلق وظائف و مراكز أداء تتخصص في مجالات جزئية محدودة من عمل المنظمة، و هذا التخصص يقترن عادة بتجزئة أهداف المنظمة الكلية أو أهداف فرعية لتحقيق الوسائل و الطرق المحددة، و يحصل كل مركز من الأداء(وظيفة قسم) على صلاحيات تتيح له ممارسة النشاط في الحدود المتخصصة كما يلتزم بإتباع الضوابط و القواعد التي تشكل المعايير التي يقاس و يقيم على أساسها أدائه"(4).

1-معن محمود عياصرة،مرجع سابق.ص38

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية اجريت في المؤسسة،ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت، 23-24-25 جويلية 2023

3-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب،د.هشام شاهين،السلوك التنظيمي.

4-<https://www.asgp.cerist.dz>

### ✓ وفقا للتخطيط:

من حيث التخطيط: الصراع ينقسم إلى صراع إستراتيجي مخطط له و صراع غير مخطط له. أولاً- " الصراع الاستراتيجي: يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها بأنه صراع مخطط له، بينما الصراعات الأخرى غير المخطط لها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها على السطح و الكشف عنها، بينما الصراع الإستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة و محددة مسبقا للوصول إلى هدف تنظيمي معين " (1)

" حيث تكتسب المنظمات طابعا ديناميكيا من خلال الصراع، وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناءا إستاتيكيًا و ينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو المجموعة كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء و يكون على شكل هبة من المؤسسة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير و سلطة . و هذا الصراع الإستراتيجي يظهر و ينمو نتيجة لحظة أو هدف مرسوم منذ البداية و يكون نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة كما يتم الحصول على الفائدة للمرؤوسين" (2).

ثانيا- الصراع الغير مخطط له:

" و هو الصراع العفوي غير مقصود و الذي ينتج و يتطور في ظروف معينة" (3)

" قد حدثني بعض المبحوثين في سنة 2007م عن مشكلة صغيرة نتيجة الأقاويل و الإشاعات نشأت و لم يتم التحكم فيها منذ البداية بين الموظفين و الرؤساء لتأخذ منحى آخر و إتجاهات خطيرة أدت إلى اللجوء إلى العدالة و أصبحت مشكلة كبيرة أحدثت الفجوة العميقة بين الإدارة والموظفين و بين الموظفين أنفسهم و أصبحت العداوة و الحساسية و عدم الثقة في هذه المؤسسة" (4)

1- المهدي سوزان، مرجع سابق. ص ص4-230.

2- محاضرة على منصة اليوتوب، السلوك التنظيمي، د. محمد ابو القاسم محمد.

3- العتيبي، طارق، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها- دراسة مسحية لوجهات النظر ضباط المديرية العامة للجوازات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

4- مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية اجريت في المؤسسة، ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت،

23-24-25 جويلية 2023

وفقا للتنظيم:

1-الصراع المنظم: و هو الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا و يتم إستخدام مفاوضات رسمية لحلّه، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب و غيره.

2-الصراع الغير منظم: و هو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى – التضرر – التأخر عن العمل – الغيابات المتكررة أو ترك العمل.

✓وفقا للآثار: إن وجود الصراع داخل المنظمة يمكن أن يحدث أثرا إيجابيا أو سلبيا

1- الآثار الإيجابية للصراع:

- تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف البعض فهما كاملا .
- يشجع على البحث على أفكار و مداخل جديدة و بالتالي يساعد على التغيير و الابتكار.
- يؤدي الصراع على تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الإلتزام.
- يساعد الفرد على فهم طبيعة و شخصية و عقلية الشخص.
- يعمق و يقوي العلاقة تحت وطأة الضغوط اليومية.
- يخلق حب الإستطلاع و يثير الإهتمام و يدفع الفرد إلى مزيد من البحث في مسألة الإختلاف.
- إبراز القدرات و الإستعدادات الكاملة لدى المدير و الإداريين و العاملين.
- إتاحة الفرصة للنقاش بين المديرين و العاملين مما قد يساهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
- يعمل على فتح قنوات إتصال جديدة مما يعمق الثقة و يوثق المعلومات و يساعد على سهولة إنسيابها، حيث يكون الخبرة للإداريين.

1-[https://plateforfme\\_elmanhal.com](https://plateforfme_elmanhal.com)

2-<https://mawdo3.com>

3-محاضرة الكترونية على مستوى اليوتوب،د.محمد شحاتة،ادارة الصراع.

2- الآثار السلبية للصراع: من بينها ما يلي :

- إنخفاض الروح المعنوية.
- التوتر النفسي.
- عدم إحترام الذات.
- عدم القدرة على إتخاذ القرارات .
- غياب الفعالية .
- تفشي ظاهرة الإنتقام و الوشاية و الشائعات.
- فقدان الثقة بين الأفراد.
- تغليب المصلحة الفردية على المصلحة العامة.
- غياب روح التعاون الجماعي.

"يهدر الصراع المعنويات و الوقت و الجهد و المال، ويعيق العمل الجماعي و يساهم فيإنخفاض الإنتاجية و يشجع الجمود و الخمول و التماطل و يؤدي للتوتر النفسي و الإحباط"(1)

بإجماع كل المبحوثين أن الصراع لا ينتج أبدا آثارا إيجابية و يؤثر سلبا على علاقات العمل بين الموظفين و الموظفين و الإدارة فهو يستنزف الطاقة النفسية و الجسدية و بالتالي ينعكس على أداء الموظفين و معاملاتهم داخل المؤسسة.

لذلك تدعوا المدرسة التقليدية إلى ضرورة تجنب الصراع نظرا لما يحمله من آثار جد سلبية والتي لا تساعد المنظمة على تشخيص مشاكلها الحقيقية.

1-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية اجريت في المؤسسة،ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية نيسمسيلت، 23-24-25 جويلية 2023

2-ياسر عبد العظيم،مرجع سابق.ص120

3-محاضرة على منصة اليوتوب،صحفة أكاديمية اعمل بيزنس،أهمية ادارة الصراع في فريق العمل

الفرع الثاني: أسباب نشوب الصراع و مصادره.

هنالك أسباب متنوعة للصراع في المنظمة و عوامل عديدة لها دور في ظهوره و إن كان فيكون بين فرد و فرد أو بين جماعة و جماعة أو بين أقسام متعددة و لكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة، فنظرا لتعدد أسباب الصراع التنظيمي و بعد إستقرائنا لمجموعة من المؤلفات والبحوث التي تناولته كما و تفصيلا سنحاول تحديدها في مايلي:

- محدودية المصادر و الموارد Limited Resources: " ينشب هذا الصراع بين الموظفين لمحدودية المصادر المالية و الحوافز و المكافآت، فعندما تتوفر الموارد فإن الوحدات التنظيمية في المنظمة تتسارع في الحصول عليها و ذلك لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بينما عندما تكون الموارد محدودة فإنه يحدث الصراع حول تقاسمها و يزداد الأمر سوءا عندما تتخذ الإدارة إجراءات ترشيديية في إستخدام الموارد، فتجد الوحدات التنظيمية تتصارع من أجل الحصول على تلك الموارد و تغطية إحتياجاتها"(1).

- " تداخل بين الأنشطة الإعتمادية:إعتماد الأقسام على بعضها البعض دون تنسيق عالي يحدث صراعا حادا و هذا ما نسميه بعدم وضوح الصلاحيات خصوصا عندما يكون هنالك غموض في الصلاحيات و المستويات الإدارية العليا، فيظهر الصراع بين الرئيس والمرووس عندما يشعر أحدهما تجاوزا من الآخر في الصلاحيات الممنوحة له، كما يظهر الصراع أيضا عندما يطمح الموظفون للحصول على بعض الصلاحيات على أساس المرونة و سرعة الإنجاز"(2).

- عدم وضوح المسؤوليات: قد يدخل طرف في الصراع مع أطراف أخرى بسبب تكليفه بمهام و مسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مسؤولياته و هذا ما يزيد من ثقل العبء الملقى على عاتقه ويدعوا التقليديون إلى عدم تكليف الفرد مسؤوليات أكبر من الصلاحيات لأنه يؤدي إلى العجز و الإحباط و حتى لا يساء إستخدام تلك الصلاحيات، بينما يرى السلوكيون أنه لا يمكن المساواة بين المتغيرين، " فإن عدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد و كذلك السلطات الغير المحددة من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة"(3).

1-بارون روبرت، ادارة السلوك في المنظمات،ترجمة رفاعي رفاعي،اسماعيل بسيوني،دار النشر المريخ،الرياض،2005،ص480.

2-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب،د.مصطفى رعد صالح،الصراع التنظيمي

3-واعد حبش احمد الحديدي، الصراع التنظيمي،مجلة البحوث و الدراسات الإسلامية،العدد35،بغداد،2014،ص407

" قد حدثتني إحدى المبحوثات رئيسة المصلحة القانونية و التجارية أنها تعاني شخصيا من هذه المشكلة حيث أنها تقوم بكل الأدوار و المهام تقريبا فهي لا تقتصر على مهامها فقط بإعتبارها رئيسة مصلحة التي من مهامها التدقيق و المراجعة و المراقبة للجداول و الحسابات الخاصة بالمداخل و المدفوعات الخاصة بالمشاريع العقارية الترقية و المصادقة عليها مع رئيس الدائرة و المدير العام و كذا مراجعة و متابعة العقود و التأمينات و غيرها من المهام، إلا أنها مع تملص و تماطل الموظفين في المصلحة أو في الدائرة عن أداء المهام الأخرى الخاصة بالنسخ و الطبع و التسجيل و متابعة البريد و الكتابة في جهاز الحاسوب و كل الأعمال التي من واجب الموظفين إنجازها و تقديمها لرئيس المصلحة للمراجعة و تقديمها للإدارة تجد نفسها تقوم بكل هذه الأعمال" (1) .

1-مقابلة مع رئيسة المصلحة التجارية و العقارية في الدراسة الميدانية،ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت، 03 اوت 2023

-تعارض الأهداف: الهدف بالنسبة للمنظمة هو حالة مستقبلية يتم فيها توجيه الجهود و الموارد المتاحة و تمارس الوحدات التنظيمية داخل المنظمة نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة.

- "عدم وجود نظام إتصال فعال: في معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الإتصال و قنواتها فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر و يجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب عليه من نتائج سلبية، و من المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد باختلاف إتجاهاتهم و تتضمن هذه الإتجاهات الأشكال التالية: الإنطواء – حبس المعلومات – المبالغة في تخطي حدود السلطة" (1)

"و يعتبر الاتصال سببا مهما في المنظمات فبعضها يعاني من ضعف و قصور في منظومة الإتصال فكلما كان الإتصال فعالا كلما كانت هنالك إنسيابية في تدفق البيانات و المعلومات و الوثائق والمستندات، و عدم توفر الإتصال المناسب يحدث حتما صراعا حادا" (2)

"حسب ما صرحه المبحوثون عن مدى توافق و إنسجام الموظفين مع الإدارة و مع بعضهم البعض، قد إستخلصت من كلامهم أن المشكلة المتفشية و التي تسبب الصراعات غالبا هي نقص قنوات الإتصال و الحوار بين الموظفين بعضهم البعض و بينهم و بين الإدارة و تكوين الحواجز بين الرؤساء و الموظفين و إستعمال الطرق القمعية و سد أبواب الحوار الودي و النقاش يؤدي حتما إلى الصراعات و إختلال التوازن و كثرة المشاكل و تلوث الجو العام للعمل و بالتالي نقص المردودية و الإنتاج و الإبداع و تشتيت الطاقات" (3).

إختلاف الإتجاهات و القيم: فيعتبر هذا أيضا سببا لنشوب الصراع فهو يحمل في طياته (إختلاف الإتجاهات – المعتقدات – الميولات – القيم و المبادئ ... فهناك بعض الأشخاص لا يحترمون و لا يقدررون و لا يؤمنون بهذا الإختلاف) (4).

1- محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. أسماء غزال، الصراع التنظيمي

2- ياسر عبد العظيم، القيادة التحولية و ضغوط العمل في المجال الرياضي، دار ماستر للنشر و التوزيع، ط1، ص163

3- مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية، ديوان الترقية و التسيير العقاري تيسميسيلت، 23-24 جويلية 2023

" حسب تصريح رئيسة المصلحة التجارية التي كانت قد قالت أن أغلب ما نعانیه مع الموظفين و خصوصا من التحق بمنصبه منذ فترة قصيرة يأتون بمعتقدات مختلفة نوعا ما و مع العقلية السائدة داخل المؤسسة و ذلك بسبب نقص الخبرة اضافة الى المستوى التعليمي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على شخصية الموظف و طريقة تعامله و قدرته على التأقلم و استيعاب قوانين و نظم المؤسسة، حيث أن الأمر لا يتعلق دائما بالموظفين بل يرتبط أيضا بالمستفيدين الذين يقتنون السكنات أو المحلات ذات الاستعمال التجاري أو الخدماتي، كما أن هناك الشركاء و المكلفين بأداء خدمات و مهام لصالح المؤسسة.

فمن هؤلاء فئة من المستفيدين مثلا يقطنون خارج المدينة بالمناطق الجبلية فطبيعة العقلية السائدة ساهمت في بناء شخصية و هذا ما يظهر في تعاملاتهم بشكل واضح من خلال سير الاجراءات، و بالتالي اختلاف طريقة التعامل و التي يجب ان تكون مناسبة و سهلة و بسيطة من أجل تسهيل عملية التواصل و انجاز المهام و تحقيق الاهداف المسطرة" (1) .

- "معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

تتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه من عدم وضوح الإختصاص و الواجبات و المسؤوليات المعطاة لكل وظيفة و من هذا المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الإستشارة و وحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات"(1).

-معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

" تظهر في البيئة الداخلية و الخارجية و تتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الإتصالات المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي و عدم وجود مناخ صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية و زيادة التكاليف"(2)

"أحد المبحوثات صرحت لي أن التباين يكون بارزا في المستويات الثقافية و المؤهلات العلمية فلا يستقبل كلهم المعلومات المنظوماتية بنفس الطريقة فكل حسب نسبة إدراكه الثقافي و المهني فيمكن لهذه الأخيرة أن تلعب دورا في نشوب الصراع لضعف العملية الإتصالية بين أفراد المؤسسة"(3)

و حسب وجهة نظري أرى أن الإختلاف العلمي و الثقافي و الخبرة المهنية و النفسية تؤثر بشكل أو بآخر على العلاقات بين الموظفين من حيث إستيعاب المعلومات و تنفيذها. وهنا نتكلم على أهم النقاط لإحداث الصراع بالنسبة للأسباب البيئية :

- أ- "الظروف: عدم كفاءة الهيكل التنظيمي حتما ستكون السبب في الصراع و سوء الإتصال"(4)
- ب- إدراك الصراع : كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم و معرفتهم.
- ت- ترجمة الصراع : كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات و تحالفات.

1-لينا جمال،استراتيجيات التغيير و ادارة الصراع التنظيمي،ط1،دار ابن النفيس للنشر و التوزيع،2018،ص163

2- لينا جمال،نفس المرجع ص164

3-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية،ديوان الترقية و التسيير العقاري بنيسمبيلت،25جويلية 2023

4- محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب،د.عامر أبو شريعة،مساق السلوك التنظيمي،جامعة الاسراء،كلية العلوم الادارية،دائرة التعليم الالكتروني.

## الصراع التنظيمي: تداعياته، أسبابه و أساليب معالجته

و هنالك أسباب أخرى أيضا في المنظمة، حيث ميز **Katz – Kahn** بين الأسباب العقلانية والأسباب غير العقلانية للصراع فصلها فيما يلي:

أولا: الأسباب العقلانية:

1 – الصراع الوظيفي: و هو الصراع الذي يحدث في المنظمة بسبب وظائفه المختلفة مثل التمويل و الإنتاج أو الأفراد و غيرها، و هو نزاع يحدث كردة فعل لممارسة الضغط الكبير من فرد أو جماعة أو منظمة.

2 – "الصراع بين الوحدات الوظيفية: في المنافسة المباشرة مع بعضها .

3 – الصراع الهيكلي: و هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت و المراكز و الشهرة و الحوافز" (1).

"لقد أجمع المبحوثون خاصة الموظفون البسطاء أن أسباب الصراع يكون أيضا نتيجة لغياب التحفيزات و المكافئات و الترقية حيث أن الموظف يمضي سنوات قد تصل أحيانا حتى التقاعد دون أن يحض بترقية في المنصب مما يجعله في مشاكل دائمة و هو يطالب بهذا الحق. كما أن الموظف البسيط يجد نفسه محروما من التحفيزات و العلاوات لسبب أو لآخر في حين أن الرؤساء يستفيدون من بعض الإمتيازات و المكافئات مما يخلق التذمر و الإستياء و عدم الرضا من جهة و من جهة أخرى صراع دائم مع الإدارة و قد تصل إلى العدالة" (2).

1- لمياء مأمون،مدى مساهمة الصراع التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة،دراسة ميدانية بالإقامات الخاصة بالإناث بجامعة أم البواقي،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل و تسيير الموارد البشرية،2018/2019،ص26

2- مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية ،ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمسيلت،25جويلية 2023

3- محاضرة منصة على اليوتوب،د.هشام شاهين،السلوك التنظيمي الصراع التنظيمي (https://watch?v=O4rGftUrRlwmTg)

كما ينشأ الصراع أيضا بسبب الإعتمادية بين الآخرين ( فرد على فرد آخر أو جماعة ) فبين القريوتي بعض أسباب الصراع الإدارية.

-الأسباب التنظيمية و التي تنقسم إلى :

أ -نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة:

" و المثل الواضح على ذلك هو الصراعات التي تدور بين الموظفين و الإدارة في بعض الجامعات، و بين الإدارة و مجالس الطلبة كما يشاهد في جامعة بيرزيت، و إن الوضع في تلك الجامعة ليس وضع إحتقان و توتر بل أصبحت إدارة الجامعة ترى في مثل هذه الإختلافات ظاهرة طبيعية" (1).

ب - "عدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام: عدم تحديد الصلاحيات و المسؤوليات بصورة واضحة و صريحة بحيث يكون كل مسؤول، مديرا - رئيس قسم - موظفا يدرك تماما ما هي صلاحياته أدواره و مهامه بكل دقة و وضوح" (2)

" تعتبر القواعد و الإجراءات الواضحة للعمل و هو ما أسميناه بالرسمية أو الفرملة وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات" (3)

وبالتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات و قد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطور التنظيم حيث يكون الإعتماذ على العلاقات الغير رسمية أكبر منه على الإجراءات المقننة .

1-عبد الرزاق جبلي، علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007. ص.ص 259-260.

2-<https://kenanaonline.com>

3-[https://www.asgp\\_cerist.jz](https://www.asgp_cerist.jz)

ث – " تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء و تحديد المكافآت: فمشكلة صرف المكافآت في وقتها مثلا أو بالمبلغ المحدد لها تكون سببا في الصراع مثلا: قسم التسويق هو قسم في المنظمة يقيم حسب حجم المبيعات بينما يتابع قسم الديون حجم المبيعات المحصلة، فإذا إنكب إهتمام قسم المبيعات على أعلى مستويات التسويق دون مراعاة القدرة الشرائية ذلك سينعكس سلبا على حجم الديون المحصلة مما يؤثر حتما على القسم المالي"(1).

"من خلال ما إستنتجته من تصريحات المبحوثين و خاصة الإطارات المسيرة فإن الديوان يقوم بصرف نسبة ربح المحصل عليها وفقا لقوانين الديوان و التي يصادق عليها مجلس إدارة وباقتراح من مدير الديوان و الإطارات المسيرة حسب إمكانيات الديوان و مداخله و مدى قدرته على دفعها، لكن الظروف المالية التي مر بها الديوان قبل سنة 2016 حال دون ذلك بسبب توقف المشاريع و عدم تحصيل الديون الخارجية و كذا إستنفاد كل حسابات الديوان حيث كانت أجور الموظفين مهددة بعدم الدفع في وقتها فتم خصم منحة المرردودية و المكافآت والتحفيزات"(2).

ج – "تعدد المستويات الإدارية: كلما زاد حجم الشركة و إرتفع عدد قواها العاملة و إزدادت مستوياتها الإدارية كلما قلت كفاءتها الإدارية، و كلما كان الأسلوب الإداري مركزي كلما زادت إمكانية نشوب الصراعات التنظيمية و كل مستوى إداري له أهدافه الخاصة و طبيعة عمل مختلفة، فالكل يسعى إلى السلطة و النفوذ و تحقيق أهدافه و هذا يعد سببا كافيا لظهور الصراع"(3)

1-ذ.ليثيم ناجي،الباحثة فادن سعوني،تحليل و مناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسات الجزائرية،جامعة سكيكدة،ص ص 303-304.

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية،ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمسيلت،07اوت2023  
3-iraqiacademyscientificjournals.https://www.lasj.net

ذ- " تعارض الأهداف: بحيث توجه كل الجهود و الموارد نحو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة، إلا أن هذا الأخير يحدث خلافا بين الوحدات الإدارية الفرعية و هذا نتيجة لعدم إدراكهم و فهمهم الصحيح للهدف الأساسي الذي تسمو إليه المنظمة " (1)

"صرح أحد الباحثين أن هنالك بعض الموظفين لا يفكرون سوى في مصلحتهم الشخصية وهذا ما ينعكس سلبا على عملية سير المنظمة بشكل صحيح، و الصراع ليس في صالح المؤسسة حسب ما تم إستخلاصه فإن المؤسسة تنهار إذا لم يعمل كل موظف في سبيل المصلحة العامة والمؤسسة الاقتصادية هي تجارية ربحية بالدرجة الأولى فإذا كل واحد قام بإستغلال منصبه ووظيفته فمصيرها الضياع و الإفلاس، مما يزيد الطينة بلة عندما تتعارض الأهداف العامة للمنظمة مع المصالح الشخصية للموظفين" (2)

كما أن أحمد مصطفى "سنة 2000م" تطرق أيضا إلى بعض من مسببات الصراع و قام بتصنيفها على النحو التالي:

أولاً " المسببات الفردية: و يتمثل هذا في إختلاف شخصية الأفراد و طباعهم و قيمهم وهذا ما يثير المنغصات و عدم التوافق و إختلاف في وجهات النظر، حيث يتكون هذا السبب عندما لا يستطيع الفرد الوصول إلى اتفاق أو حل معين" (3).

"صرح أحد الباحثين أنه فعلا إختلاف شخصية الموظفين و طباعهم يؤثر على جو العمل فهنالك من الزملاء من يمتاز بشخصية هادئة و رزينة و حكيمة في التفاوض و إنجاز العمل وهناك من هم عكس ذلك يمتازون بطباع متسرع و الصوت المرتفع و الحاد و العصبية المفرطة فيجعل من حوله في وضع مرتبك و متوتر دائما" (4)

حسب وجهة نظري أن الإختلاف في شخصيات العمال ينعكس على أهداف المنظمة ومردوديتها سلبا أو إيجابا حسب طبيعة الشخصيات و طبيعة العلاقات في العمل و مدى إلتزام كل فرد بمهامه في إطار الإحترام و السلم التدرجي.

1- أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000. ص.ص 434-435.  
2-مقابلة مع مجموعة الباحثين في الدراسة الميدانية اجريت في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت 2023/08/07  
3-اسماعيل محمود الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، دار المنهل للنشر، 2016. ص.ص 261  
4-مقابلة مع مجموعة اخرى من الباحثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمسيلت، 08 اوت 2023

- الولع بالسلطة: هي السعي إلى ذلك النفوذ الرسمي الذي يكون أحيانا شرعيا تستخدم فيه القوة تكون فيه مقبولة إجتماعيا، أو بطريقة غير شرعية قصرا بإستخدام العنف، فتعتمد السلطة في المقابل على قبول المرؤوسين منح الحق لمن فوقهم من رؤساء بإصدار الأوامر والتوجيهات بإعتبارهم المركز الأكثر نفوذا للسلطة في المنظمة، "فهني تلغي العمل التشاركي والموافقة على الأفكار و تسيطر بنفوذها دون أن تميز بين الإذعان بالسلطة أو ممارسة العمل الفكري"(1).

"وهنا إفترق المبحوثون حول هذه الفكرة حيث يرى بعضهم أن الرؤساء يجب أن يتحلوا بالحكمة و الرزانة في إصدار القرارات و تكليف الموظفين بالمهام حسب قدراتهم و مؤهلاتهم العلمية و المهنية و دراسة كل حالة و مدى تطابقها مع المنصب المكلف به حتى يكون الشخص المناسب في المكان المناسب و عدم إستعمال الطرق القمعية عند مطالبة الموظفين لحقوقهم، في حين أن ممارسة القيادة و السلطة لا يمكن أن تكون عملا تشاركيا لعدة اعتبارات مصلحة فتفوق المصلحة العامة على المصالح الشخصية، هذا التعارض يمنع العمل التشاركي في قمة الهرم في المؤسسة و لكن يمكن تحقيقه بين الموظفين في المصالح لرفع المهام في أقل الأوقات و بكمية و نوعية مرتفعة لتحقيق أهداف الديوان(2)

1-د.طارق عبد احمد دليمي،الإشراف التربوي و اتجاهاته المعاصرة،مركز بيبونو لتعليم الفكر،عمان،2016.ص93  
2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسميسيلت،08-09اوت2023

- " ضغط الوقت و العمل: و تعني إستجابة الأشخاص لما يتعرضون له من مواقف و أحداث في بيئة العمل زيادة إلى نقص الخبرة السابقة، ذلك ما يؤدي غالبا إلى الشعور بالتوتر والضغط النفسية الكثيرة، فضغط العمل شعور يراود المرء بأن عمله يثقل كاهله فلا يستطيع التوقف عن أدائه و لا المواصلة بهمة و نشاط"(1)

" أجمع المبحوثون أن ضغوط العمل المرتبطة غالبا بكمية المهام في أوقات قصيرة على وجه الإستعجال تخلق توترا و تعبنا نفسيا و إرهاقا ينقص من فعاليته و هذا يحدث لما يكلفون بكمية عمل كبيرة لإنجازها في ظرف قياسي ليضحوا بعطلمهم الأسبوعية والعمل لساعات متأخرة من المساء، و هذا ما يخلق التذمر و الإستياء.

كما صرح المبحوثون أن الحجم الساعي يكون مضغوطا جدا ما يؤثر على نفسياتهم، خاصة إذا كان هؤلاء الموظفين ليس لديهم الخبرة الكافية و المؤهلات و التقنيات للتسريع في انجاز المهام. و يستمر في تقديم الحد الأدنى من إنجاز أعماله و إن قام بها فإنه يوظف إما أدنى طاقة لديه أو أعلى طاقة و لكن دون وجود الرغبة في العمل بل وإنه يقوم بذلك من باب الحاجة والإضطرار و خشية من خسارة عمله، فقد يشعر الموظف بضغط العمل نتيجة زيادة مهامه و ضيق الوقت الممنوح له لذلك فإنه مرتبط بطبيعة إستجابة الموظفين لما يحصل في بيئات العمل" (2)

- " تعارض المطالب بين العمل و الأسرة: من حيث الوقت و التفكير: و يضيف الشريف عمر و عبد العليم أسامة "سنة 2009م" بعضا من المسببات الفردية للصراع داخل المؤسسات:

- ضعف قدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات المهنة المكلف بها.

- سوء العلاقات الشخصية بين الرؤساء و المرؤوسين و بين المرؤوسين فيما بينهم.

إختلاف الإدراك بين الموظفين: لاختلاف المستوى التعليمي-الإنتماء الجغرافي- تباين الثقافة ..

النقد الهدام: فالنقد المستمر يقلل من شخصية العامل و يشعره بأنه عبئ على المؤسسة و المجتمع فيجعل إنجازاته محدودة لأنه يرى من وجهة نظره أنه مهما فعل لن ينال رضا رئيسه" (3)

1-ضغوطات العمل ماهي أسبابها و آثارها و ما هو دور المسؤولين في معالجتها، إعداد غريس فرح، العدد 240، حزيران 2005.

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية، ديوان الترقية و التسيير العقاري بتنيسم، 07 أوت 2023

## ثانيا - المسببات البيئية للصراعات التنظيمية:

" تظهر في البيئة الداخلية و الخارجية و تتمثل في اللغة المستعملة و مدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي"(1) أو عدم وجود مناخ عمل صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية و زيادة التكاليف .

## ثالثا - المسببات الشخصية للصراعات:

"قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات و لكن الأسباب قد تتعلق بشخصيات بعض الأفراد و اتجاهاتهم، فهناك العديد من الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي وهي أن الصراع عادة ما ينتج عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد"(2) "صرح أحد المبحوثين:رئيسة المصلحة القانونية و التجارية أن العلاقات الشخصية في العمل دائما أو غالبا ما تخلق مشاكل و حساسيات بين الموظفين، بحيث لا يمكن الفصل بموضوعية في العلاقة الشخصية صداقة أو قرابة أو معرفة مقربة و هذا ما أكدته من خلال تجربتها الشخصية مع زميلتها و التي كانت المعاملة تعدت حدود الرئيس و المرؤوس إلى علاقة صداقة و أخوة إلا أن هذه لم تحترم في إطار العمل، فكانت كلما تطلب رئيسة المصلحة من الموظفة إنجاز عمل ما تتحجج و تتملص من تنفيذ المهمة مما خلق جوا مشحونا رغم محاولة رئيسة المصلحة التغاضي و إجتنب عقوبتها بحكم الصداقة إلا الأمر لم يتوقف عند هذا فكانت الموظفة ترفض تنفيذ كل الأوامر و التطاول على الرئيس، مما إستدعى برئيسة المصلحة إلى كتابة تقرير من أجل معاقبة الموظفة و تحويلها إلى مصلحة أخرى و هنا يتأكد أن من مساوى العلاقات الشخصية لا تحترم السلم التدرجي و لا المسؤولين بحيث أنهم يلزمون المسؤولين بالتغاضي عن أخطائهم المهنية بإسم الصداقة أو القرابة..."(3)

1-دياسر عبد العظيم محمود و آخرون،القيادة التحولية و ضغوط العمل،ط1،دار ماستر للنشر،ص109  
2-الحاج عرابة،أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة،المنظمة العربية الإدارية،جامعة الدول العربية،2015،ص207

3-مقابلة مع رئيسة المصلحة القانونية و التجارية دراسة ميدانية،ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبسميلت،15 اوت2023

4-<https://hrdiscussion.com>

كما أن هنالك أسباب أخرى تدعوا إلى نشوء الصراع و هي:

### أ - مسببات نفسية و ذاتية للصراع:

1- " العامل النفسي أو الذاتي: المنظمات و كذلك الأفراد يختلفون في رغباتهم و دوافعهم طموحاتهم و إتجاهاتهم، و هذا ما يضعهم دائما في محور العلاقات غير المريحة فيزرع بينهم النفور و البغضاء و العداوة " (1)

"و قد حدد علماء السلوك ثلاثة أنواع يمكن أن تنشأ بسبب العمل النفسي هي:

- صراع ينشأ عندما يختار الفرد عملا معيناً يحبه:و لتحقيق ذلك يجب عليه أن يتكبد مجهودات كبيرة لتحقيقه، و يمكن أن يصل به ذلك إلى عقوبة ما أو أن يعرضه ذلك إلى التعب الشديد.
- صراع ينشأ عندما يرغب الفرد في إنجاز عملين يحبهما بدرجة متساوية: و لكن واقع الظروف لا يمكنه إلا من عمل واحد .
- صراع ينشأ عندما يتوجب على الفرد أن يختار و يتجه إلى خيار من الخيارين و هو غير متقبل و لا يحب كلاهما" (2)

2- " العامل الأخلاقي:- المضايقات: و هو السلوك السلبي الذي يأتي بقصد التهديد و الإذلال و يكمن ذلك في الإساءة اللفظية و العنف الجسدي، و غالبا ما يكون على مسمع و مرأى زملاء العمل(كأن يتعرض العامل لمعاملة ظالمة دائما يلام على أخطاء قام بها الآخرون، يكلف بمهام كثيرة فيخفق في تحقيق الأهداف مهدد بإستمرار بالفصل من العمل، يتم تخطيه ظلما خلال عملية الترقية كما يحرم من فرص التدريب) و هذا كله يفسر لنا المضايقة التي يتعرض لها العامل" (1)

- " التحرش: غالبا ما تتعرض الموظفات لهذا السلوك غير السوي من قبل المدير أو أحد زملاء العمل و بسبب التابوهات و التحفظات في المجتمعات العربية تشعر العاملة بالخوف فنتكتم خوفا من الفضيحة، و هنالك منهن لا تسكت على هذا الفعل المخل للدفاع عن نفسها لكنه يمكن أن تقابل بالفصل و الظلم و التكذيب، يمكن للتحرش و الضغوط في مكان العمل أن يتخذ عددا من أشكال السلوك العدواني و يتصف بأنه هجوم سلبي مستمر ذو طبيعة جسدية أو نفسية و عادة ما يكون الهجوم غير متوقع أو منطقي و عادل" (2)

ب - " مسببات إدارية للصراع: (1)

1- طبيعة التنظيم الإداري.

2- نمط الشخصية الإدارية.

3- أساليب العلاقة الإنسانية.

4- أشكال ممارسة السلطة.

5- أساليب اتخاذ القرارات.

6- منظومة الإتصال .

7- منظومة الحوافز.

8- التحولات الإجتماعية.

9- الإتصال الرسمي و غير الرسمي."

" لقد صرح المبحوثون كلهم و بالإجماع أن الإدارة تلعب دورا مهما في توجيه سياسة المؤسسة من خلال العلاقات الإنسانية بين الموظفين(رؤساء و مرؤوسين) و تدرج الهرم السلمي و علاقة كل موظف بالآخرين من خلال ممارسة مهامه وفق منصبه و الأدوار التي تظهر طبيعة الإتصال و الأشخاص و المعاملات و إصدار القرارات و تنفيذها"(2)

1-واصل المومني،مرجع سابق.ص45.

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية ، ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبسيميلت،15 اوت2023

3-محاضرة د.أسماء غزال،الصراع التنظيمي(https://watch?v=geAECw3HUKrXcelc)

ت - مسببات عامة للصراع: (1)

- 1- سوء التنظيم.
- 2- غياب التنسيق.
- 3- الشعور بالحرمان.
- 4- غموض الإتصال أو انعدامه.
- 5- رفض السلطة أو الصراع حولها.
- 6- محدودية الموارد أو سوء توزيعها .
- 7- التهرب من المسؤولية.
- 8- التدخل الخارجي في شؤون المؤسسة.

" كما أنني من خلال أحاديثي المتنوعة مع البعض من المبحوثين عن أسباب أخرى للصراعات فقد أسردوا لي حكايات كثيرة لخصتها في بعض النتائج أهمها أن الأنانية و حب الذات و السعي لتحقيق المصالح الشخصية و إنعدام الضمير المهني و الإرتجالية في إصدار القرارات أحيانا دون دراسة مسبقة و إحتكار المعلومات و المهام و التضيق على الموظفين كلها تساهم في ترسيخ الجو المكهرب و عدم الثقة و النزاعات الدائمة " (2)

1-المهدي سوزان، هبة حسام، مرجع سابق، ص221.

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية، ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمبيلت، 24 جوان-20 اوت 2023

### المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي و خصائصه داخل المؤسسات الإدارية.

نتناول في هذا المطلب مجموعة المراحل التي يمر بها الصراع ليصل إلى الأوجه و الأشكال التي يظهر عليها في المؤسسة كما ذكرها الباحثون بمختلف مشاربهم، و تختص الصراعات بخصائص و مميزات نذكرها بالتدرج.

#### الفرع الأول : مراحل الصراع التنظيمي:

و هي عدة مراحل نذكرها كمايلي:

أ – "مرحلة الصراع الكامن: وفي هذه المرحلة يتم إدراك الصراع و المشكلة الأساسية التي أدت إلى نشوبه، حيث يكون هذا داخل المنظمة و لم يصل بعد إلى الإدارة العليا فتوفر هذه المرحلة من الصراع الشروط المسبقة اللازمة له فهنا يتخيل المشاركون الصراع فقط بحيث يكون تشعبا في الأهداف و إختلاف في الرغبات و منه الرغبة في الإستقلالية" (1)

" حسب بعض المبحوثين فإن هناك صراعات ضمنية أو لم ترق بعد إلى الصراع الحاد الذي يصل إلى درجة الخطورة و غالبا ما يكون محليا و لم يصل إلى المدراء أو الإدارة العليا و هي صراعات يكثر الحديث عليها من طرف المبحوثين لأنها يومية و معتادة أو تكون إستباقية لأجل إصدار قرار أو تنفيذ مهام يختلف عليها بعض الموظفين المكلفين أو غير المكلفين" (2)

ب – "مرحلة إدراك الصراع: و في هذه المرحلة يتم إدراك الصراع وفقا للشروط و الظروف المسببة لنشوبه و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و تباين الأهداف" (3)  
كنت قد ذكرت سابقا أن نقطة محدودية الموارد هي من أهم الأسباب التي تساهم في نشوب الصراع و تعارض المصالح الشخصية و العامة في تحقيق أهداف المؤسسة كما قد ذكرت تصريح المبحوثين لذلك تجنبت التكرار.

1-د.سعد المحمدي، نماذج الإدارات المعاصرة أربعة مقابل أربعة، ط1، ص121

2- مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت، 6-7 اوت 2023

3-محاضرة على منصة اليوتوب، د.ابراهيم أبو السندس، الصراع التنظيمي (https://watch?v=xhrLyZVko59RKZXT)

3-ذ.جعفر الزبير، مرجع سابق، ص135

ت -"مرحلة الشعور بالصراع: قد يدرك الشخص x أنه في خلاف جاد مع y بشأن بعض السياسات فتشعر الأطراف المتصارعة بذلك الخلاف الذي يولد التوتر و يؤثر على العلاقات في هذه المرحلة يكون هنالك إقتناع جماعي، و يتم التعبير بشكل سلوكي واضح و صريح "(1)

"صرح أحد المبحوثين أنهم كموظفين في نفس المؤسسة غالبا ما يلاحظون تغير سلوكيات بعضهم فمن خلال هذا التغيير يستطيعون الحكم بأن هنالك إختلاف في التعامل مثلا:قلة الترحيب - عدم إلقاء التحية - تشنج في العلاقات -...."(2)

حسب رأيي الشخصي من الطبيعي جدا أن يلاحظوا بدايات الصراع كونهم زملاء و تجمعهم علاقات دائمة و متصلة، فيجب إتخاذ موقف معين من الإدارة العليا ليسهل إنهاء الصراع مباشرة دون أن يتفاقم أو يتصاعد، فهي مرحلة توعي بالحاجة إلى إتخاذ مواقف فورية، و قد يكون إدراك للصراع دون شعور لدى رؤساء الأقسام والمدير بأن هنالك حالات قلق و توتر.

1-د.سعد المحمدي،مرجع سابق.ص128

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت،13-14 اوت 2023  
3-books.google.dz

ج - "مرحلة إظهار الصراع: (العلني - المكشوف) و تسمى هذه المرحلة بمرحلة الصراع المفتوح فهي تتصف بالمرحلة العدوانية الواضحة تظهر فيها كل تلك المشاعر السلبية لدى الرؤساء والمرؤوسين كالتخريب - التهديد - اللامبالاة و الإنسحاب"(1)

" كما صرحت لي نفس المبحوثة سابقا حين تكلمت عن ملاحظتهم لمرحلة بداية الصراع و عن أصعب و أعنف صراع في المؤسسة و هو ذلك الصراع الصريح و الظاهر الذي يصل بالمتصارعين فيما بينهم إلى استخدام ألفاظ نابية و سوقية - الشتم و السب و القذف والمشاجرات العنيفة التي قد تصل إلى التعنيف الجسدي و هذه نادرا ما تحدث"(2)

حسب رأيي الشخصي لا أستطيع تخيل هذا الشكل الفضيع فدائما كنت أتخيل أن هناك ظوابط تحكم المؤسسات من هذا النوع من الصراعات و لم أتصور حدوثها في واقع المؤسسات. و تنسم هذه المرحلة أيضا بالتوتر كما تتميز هذه المرحلة بإنتهاج الأسلوب المكشوف العلني للوصف و التعبير عن هذا الصراع بين الأطراف المتباينة و يكون تعبيراً سلوكياً بحيث يطمح كل طرف من الأطراف بطريقة واضحة و صريحة إلى تحطيم و إفشال خصمه طمعا منه بتتحيه من مكانه مع أنه أيضا الإنسحاب أو الإبتعاد عن الصراع يعتبر وسيلة دفاعية أخرى .

ح - "مرحلة ما بعد الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإن تمت بطريقة إيجابية يتفق عليها جميع الأعضاء تكون النتائج مرضية هذا ما يعزز الروح التعاونية فيما بينهم و سينعكس حتما بالإيجاب على المؤسسة من حيث الإنتاجية و الإيرادات، لكن إن تم تجاهل الصراع و عدم الإلتفات له بطريقة جدية و واضحة، و إدارته بطريقة غير صحيحة تبقي الأفراد على حالتهم السلبية تحت ظل الصراع القائم و دون رضا الأطراف المتصارعة سيؤدي حتما إلى تفاقم المشاكل و إستصعاب الأمور أكثر ما كانت عليه"(3).

1- د.مصطفى السيد خلف الله عبد المنعم، مراحل الصراع التنظيمي، الفصل 8، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسبوط.ص125  
2- مقابلة مع رئيسة المصلحة القانونية و التجارية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت، 15 أوت 2023  
3- أسارة زويتي، الصراع التنظيمي مصادره مستوياته مراحل آثاره و كيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 7، 2014، ص90  
مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، قسنطينة، 2014، ص90

" فهذه المرحلة جد حساسة فعندما يصل الموظفون إلي إحساس فقدان الثقة و الإحباط والتكاسل نتيجة فشل التسيير الإداري الصحيح و سوء تسوية الخلافات بطريقة حازمة ونموذجية، يفشل من محاولات الموظفين ويقلل من قوة إبتكارهم الوظيفي" (1)

"صرحت لي رئيسة المصلحة القانونية و التجارية أنه أحيانا و حتى بعد تدخل الإدارة العليا لحل الصراع أو تدخل بعض الأطراف المصلحين من عامة الموظفين لحل المشكلة و إعادة المياه إلى مجاريها و رغم ذلك تبقى نفسيات الأطراف المتصارعة في حالة سيئة حيث أنهم يشعرون بصعوبة تأقلمهم من جديد، و حسب تقييمي كأشخاص طبيعيين عندما ندخل في صراعات دائمة مع محيطنا كالأهل والأقارب و الأصدقاء، زملاء العمل أو الدراسة نستصعب التعامل بنفس الطريقة الودية السابقة و تتغير العلاقة على أساس خلفية ما حدث من إحتكاكات ونزاعات و هذا ما يؤثر سلبا على العلاقات العامة الإنسانية و بالنتيجة على مهامنا و معاملاتنا و أهدافنا، فإذا كانت هنالك حلول ترضي الأطراف المتصارعة فمن المتوقع أن يكون هنالك تعاون بين الأطراف و مشاعر طيبة تسود جو العمل و إن لم تستطع الإدارة العليا الوصول إلى ذلك ستزداد حدة هذه الصراعات و ستنفجر في أية لحظة" (2)

1-رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الصراعات و النزاعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب النشر، مصر، 2012، ص37  
2-مقابلة مع رئيسة المصلحة القانونية و التجارية، الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسميسيلت، 15-16 أوت 2023

## الفرع الثاني: خصائص الصراع التنظيمي

إن للصراع التنظيمي خصائص عديدة تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى تتمثل في مجموعة من النقاط، و فيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

- "ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في أهداف المصلحة المشتركة" (1).

"من خلال حوار مع المبحوثين في مؤسسة التكوين (ديوان الترقية و التسيير العقاري) و هي مؤسسة تمتاز بالحركية التجارية و الإقتصادية و المالية فإن لها أهدافا قريبة المدى و أخرى بعيدة المدى من خلال المشاريع التي تنجزها و تسييرها و كذا الوسائل المادية و البشرية التي تجندها لتحقيق هذه الأهداف، و إن العمل المشترك يتطلب الحوار الدائم للتسيير و التنفيذ و لكن حسب المبحوثين قد تتعارض الأفكار و التوجهات و طريقة التنفيذ رغم أنها تنصب في أهداف واحدة و هذا ما ينشأ عنه صراعات ضمنية بين الموظفين أو الرؤساء و المرؤوسين" (2)

- " يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع و هو ما تنطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدواني ضد بعضهم البعض لإجبار واحد من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها" (3).

كما إستنتجت من خلال أحاديثي المتنوعة مع المبحوثين أن تعنت بعض الموظفين لتمير أفكارهم و توجهاتهم و تعصبهم لأفكارهم و قراراتهم تدخل الأطراف دائما في صراعات لإثبات وجهة نظرهم و فرض آرائهم و حلولهم و بالتالي تعنت و تعصب و عدم التنازل قد يخلق الصراعات التي تبقى مكنونة و قد تظهر أيضا في مواجهات علنية.

3- د.مصطفى السيد خلف الله عبد المنعم، فلسفة إدارية و قضايا معاصرة، السلوك التنظيمي، ص163

4- مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت، 6-7 اوت 2023

5- لمياء مأمون، مرجع سابق.

### المبحث الثاني: آثار الصراع و أساليب معالجته

ينتج عن الصراع عدة آثار سلبية و ايجابية و قد تؤدي إلى حياد الإدارة عن تحقيق أهداف ومكاسب، لذا وجب عليها إتخاذ أساليب و طرق لمعالجة المشاكل و النزاعات و إدارتها.

#### المطلب الأول : آثار الصراع داخل المؤسسات.

"يجب على الإدارة قبل كل شيء أن تعترف بمشكلة الصراع و تحاول أن تقيمها و تضعها في إطارها الصحيح و إيجاد الحلول الممكنة و المتسببة لموضوع الصراع، و ذلك كي تخرج الإدارة الأطراف المتصارعة بأقل الخسائر"(1)

" أجمع أغلب المبحوثين و من خلال مناقشتي لهم حول كيفية حل الصراعات و النزاعات الموجودة أو تلك التي قد تنشأ لاحقا في المؤسسة أن على الإدارة دراسة أوضاع الموظفين والوقوف على مشاكلهم و النظر في وضعيتهم في المؤسسة من حقوق و ترقيات و تحفيزات والتي غالبا ما تكون سببا في تدمير الموظفين و صراعهم لتحقيقها، كما أنهم قد أكدوا لي أن للإدارة الدور الأساسي في ضبط النفوس و إيجاد الحلول و إرساء الإحترام السلمي و العام بين الموظفين، و إذا تحقق هذا تحققت أهداف المؤسسة " (2)

و على المنظمة أن تدير الصراع بشكل إيجابي ومثلما ذكرنا سابقا أن للصراع أثارا سلبية فله أيضا أثارا إيجابية، و منه على الإدارة أن تحد من الآثار السلبية و تعظم و تعزز الآثار الإيجابية و هذا ما سنفصله في الفرع الثاني.

1-قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي و آليات تسييره في المؤسسات الجزائرية،جامعة زيان عاشور،الجلفة،مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية،دراسات اقتصادية،36(02).ص218  
2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت،6-7 اوت 2023

الفرع الأول: فضائل و مزايا الصراع (إيجابياته):

بطبيعة الحال أن الهروب من الصراع هو الحل الأمثل و رد فعل عفوي و لكن الأفضل على رؤساء العمل و المدراء تقبله و مواجهته، بل و السعي في فكه قبل أن يتصدع.

" يعتبر الصراع الإداري أو المهني مشكلة أساسية ترهق أطرافها فهو يظهر ذلك الجانب المظلم للإنسان و عدم قدرته على كبح الدوافع العدوانية بالعقل و حساب المصالح و منه فهو يهرب جو العمل و يقلل من الروح التعاونية و يخلق عدم القدرة على الانسجام و يبدد الطاقات" (1)

"بالفعل حسب ما صرحه المبحوثون أن لا أحد يحب المشاكل عامة سواء في العمل أو في الحياة الخاصة، لكن بما أن الإنسان بطبعه أناني و يحب السلطة و عدواني، فإن القيادة الرشيدة و التسيير الجيد للعلاقات بين الموظفين من طرف الإدارة ثم من طرف الموظفين أنفسهم إتجاه الآخرين تتطلب تقبل الآخر و حسن المعاملة و إحترام السلم التدرجي و كذا قوانين المؤسسة و نظامها الداخلي و أداء المهام و تنفيذها بضمير و تقديم الجهد و الإتقان و الخوف على مصلحة العامة يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف العامة و المضي بالمؤسسة إلى النجاحات و الأرباح المالية التي تعود على الموظفين، إلا أن رغم مساوى الصراع و نتائجه السلبية التي قد يحدثها إلا أن له إيجابيات قد لا تبدو لنا في الظاهر و لكنها تعود بالفائدة على المؤسسة" (2)

"فقد تطرق لذلك كل من ميشال كروزلان و هارد فريديباك في السبعينات محاولين إعطاء الصراع مكانته التي يشغلها بإعتباره معضلة شائكة و قديمة، لكن حتى هذه الأخيرة بإمكاننا أن نستخرج بعض الإيجابيات و إن كانت محدودة جدا بإعتباره حقيقة واقعة يصعب تجنبها لإختلاف الشخصيات المتعاملة و إختلاف طبيعة البشر و كذا الخلافات الموجودة في شتى المجالات في الإدارة بين العاملين فيما بينهم و حتى على مستوى الجهات الإشرافية و الرقابية وصولا إلى مجلس الإدارة في المؤسسة" (3).

1-د.سارة زويتي، الصراع التنظيمي، مختبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة قسنطينة2، جامعة الطارف، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد7، ديسمبر2014، ص90

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت، 6-7 اوت 2023

" الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، و مثلما ذكرنا سابقا أن إيجابياته المحدودة تتمثل في المزايا التي تظهر في الإدارات التنظيمية كأنه مثلا يشجع على الشعور بالالتزام بين أعضاء الفريق أثناء النزاعات" (1).

حسب رأيي أن الصراع ينمي القدرات و يثير مسائل خفية و بالتالي إيجاد حلول كثيرة و متنوعة و متعارضة أحيانا و يعطي فرصا للمسؤولين لإعادة النظر و توسيع إطلاعهم على إتجاهات و حلول و آراء مختلفة و ذكية تفيدهم و تطور من قدراتهم في التسيير و التوجيه .

- تشارك جميع الأطراف المعنية في الحجج كل يريد أن يثبت حجته ليصل إلى الحل الأمثل وهذا ما يقلل أحيانا من بعض المشاعر السلبية و يجرفها بعيدا و بالتالي يقلل من القلق و التوتر الذي يسود جو العمل محاولين الوصول إلى بيئة هادئة و سلمية .

- " مناقشة الصراع تجعل أعضاء المنظمة لهم إدراك و قدرة أكبر على حل مشاكلهم .

- كما إن الصراع يؤدي إلى قبول التحدي .

- الصراع يساعد على التكيف و التغيير التنظيمي و من خلاله يؤدي إلى تنظيم الإجراءات و العمليات و توزيع الموازنة، و يجلب الانتباه إلى كيفية مواجهة إحباطات العاملين.

- فهو يقوي العلاقات ليختبروا قوة علاقات العاملين من خلال مواجهته، فالأفراد العاملين يحتاجون لتجنب المشاكل و الإحباطات" (2)

- " كما أنه يحفز الأفراد و يعلمهم كيفية السيطرة على الغضب و تخفيفه.

- يحسن من النمو الشخصي و يساعد الأفراد بأن يكونوا أكثر واقعية و دقة و من خلاله يستفيد الأفراد من وجهات نظر الآخرين و يساعدهم على الإيمان و الاعتقاد بقوتهم و قدرتهم في السيطرة على حياتهم.

- يؤدي أيضا إلى التحديد الدقيق للسلطة و المسؤولية و يوفر الفرصة لإظهار الطموحات و المشاكل الشخصية.

- يوفر الأسلوب الذي يساعد على زيادة البدائل المتاحة للتعامل مع المشاكل.

- يمكن الأفراد من الشعور بالإثارة و القدرة على الإبداع و التطوير" (3)

1- أ.م.د أكرم محسن الباسري، و آخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة، جامعة كربلاء، ط2015، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص59.

2- <https://kenanaonline.com>

3- محاضرة على منصة اليوتوب، الخبير و الاستشاري الإداري، د.محمود فهمي، الصراع التنظيمي وطرق علاجه.

الفرع الثاني: مساوئ الصراع (سلبياته):

كما ذكرنا إيجابيات الصراع و نتائجها على المؤسسة سنذكر سلبياته التي تنعكس على الجو العام للعمل و العلاقات الفردية و الجماعية و مردودية الأفراد في المؤسسة نلخصها بمايلي:

- "شعور الفرد بالإحباط و الإكراه و الإكراه و يعد سلوكا سلبيا يفقد الفرد ثقته فيسعى إلى فرض حل سلبى لمطالبه على حساب الآخر" (1)

" قد صرح لي أحد المبحوثين أنه في بعض الأحيان عندما تتخذ الإدارة العليا بعض القرارات التعسفية و الجائرة دون تعميم طبعاً، يشعر الموظف بأن حقوقه مهضومة و قد إنتهكت كرامته و إستغلت طاقاته و هذا ما يجعلني كموظف أشعر بعدم الرغبة في مواصلة عملي بنفس النشاط بل أعمل تحت الظروف التي أوجبت عليا ذلك" (2)

و هذا ما أراه فعليا و حسب وجهة نظري أن العامل عندما يظلم يحمل في داخله مشاعر سلبية وسيئة تجعله يعبر عن ما بداخله بطريقة عنيفة و عليه أرى أنه من الضروري مراعاة الكرامة الإنسانية و إنصافه و تمكينه من حقوقه و تحفيزه لكي يقدم الأفضل و يبذل الجهد في تنفيذ عمله. "بسبب إختلاف الثقافات و الميولات و الأهداف بين الموظفين ينتج تأخيرا و تكاسلا في أداء المهام الوظيفية و بالتالي إنعكاس ذلك سلبا على المؤسسة.

- إنخفاض الإنتماء الوظيفي للعاملين بسبب الجو المكهرب داخل المؤسسة" (3)

1- حسين حميد، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009. ص249

2- مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت، 6-7 اوت 2023

3- ainbirectory.com -3

"- الصراع الذي ينشأ بين الرئيس و المشرف يخلق حالة من التوتر يمكن أن تصل إلى عدم الإستجابة و رفع الصوت و إستخدام الألفاظ النابية و قد يصل أيضا إلى التشابك بالأيدي وتوجيه ضربات"(1)

" هنا قد تطرق لي أحد المبحوثين بتصريح سابق حيث كان قد كلمني عن ذلك الصراع الصريح الذي وصل إلى صراع عنيف على المستوى اللفظي و الذي قد يصل أحيانا إلى الجسدي.

فعامة أن الرئيس يمارس السلطة و القيادة في مصلحته أو دائرته أو مكتبه و بالتالي تمتاز هذه السلطة بالقوة في التكليف بالمهام أو إتخاذ القرارات فقد يحدث الصدام بينه و بين المرؤوسين و عندما يتقاعس هذا الأخير عن تنفيذ الأوامر أو التماطل و التأخير أو حتى أداء المهمة بطريقة سيئة أو خاطئة مما ينشأ الصراع، و دائما العصبية و التسرع أو بناء خلفيات و أحكام سابقة على الموظف على مستوى حياته الشخصية مثلا تؤدي إلى الحكم على الموظف و معاملته معاملة خاصة تؤدي إلى صراع شخصي و ليس موضوعي إلى مشادات كلامية و تتطور إلى أبعد من ذلك إلى تبادل الضربات"(2)

1-محمد سرور الحريري،ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة،دار المنهل،ط2،ص125  
2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت،14-13 اوت 2023  
3-<https://maal.com>

### المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع

تعتمد الإدارة العليا على مجموعة وسائل و طرق وإستراتيجيات لإدارة الصراع تختلف من حيث الأسلوب و المستوى فلكل صراع خصائصه و ظروف ساهمت في نشوبه و تفاقمه.

### الفرع الأول: أساليب إدارة و معالجة الصراع في المؤسسة

في هذا الصدد سنذكر أساليب إدارة الصراع بالتفصيل و هي كالتالي:

أ- " أسلوب الإقناع : و هو من أولئالأساليب التي يمكن إستخدامها في إدارة الصراع في حالة زيادته عن الحد المطلوب هنا يجب على الإدارة أن ترتب إجتماعات بين الأطراف المتصارعة بغرض التعرف على المشكلات من خلال النقاش المفتوح و تقريب وجهات النظر و محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بحل الصراع " (1).

" تبين لي من خلال حديثي مع المبحوثين أن هذه الصيغة من معالجة الصراعات مفقودة في مؤسساتنا و إدارتنا حيث أن المشاكل التي تنشأ عادة ما تبدأ بسيطة و تافهة و لا تكون محل إهتمام إلا أنها تحمل في طياتها مشاكل كبيرة و خطيرة و صراعات لا يمكن التحكم فيها وتخرج عن السيطرة بمجرد تأجيجها و تغذيتها من طرف أصحاب المصلحة، و قد يكون من الواجب على الإدارة فور علمها أو تقطنها للجو المكهرب و سوء العلاقات و المعاملات و تقطع قنوات الإتصال بين الموظفين و الرؤساء و الإدارة أن تسعى لدراسة الوضعية و الوقوف على تهادتها و العمل على تقريب وجهات النظر بين الموظفين بحلول وسطية و إرساء روح الأخوة و العمل المشترك بتنظيم جلسات عمل لتقريب الموظفين من بعضهم البعض و تحسيسهم بضرورة العمل الجماعي.

للأسف أن الإدارة العليا و الرؤساء بعيدون عن ذلك و لا يمكنهم التدخل إلا بعد فوات الأوان وتطور المشاكل فيعاب على الإدارة أنها بعيدة عن المشاكل اليومية للموظف و ضغوط الحياة ومصاعبها على إعتبار أن المعاملات و العلاقات بين الموظفين لا يمكن التدخل أو التحكم فيها. إيجاد أهداف مشتركة بين أطراف الصراع: في مثل هذه الحالة تتدخل الإدارة و تحاول إيجاد أهداف التي لا يمكن تحقيقها إلا بمبدأ المشاركة و المعاونة بين الأطراف المتصارعة" (2).

1-د.زهير بوجمعة شلبي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار الزوري للنشر و التوزيع، ص15  
2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت، 13-14 اوت 2023

ب- "توفير الموارد: هو ما يتطلب منالمنظمة أن تحاول جاهدة لتوفير مختلف الموارد المطلوبة فغالبا ما يكون سبب الصراع هو نقص تلك الموارد المادية و الحسية (فرص الترقية – المكاتب – الأثاث و التجهيزات - ..) فبالتالي توفير تلك الموارد يعتبر حلا مناسباً فهو يشعر الموظفين براحة و يجعل الجميع يشعر بأنهم حققوا مكاسبهم"(1).

ت- "التجاهل: أحيانا قد ترى الإدارة أن هذا الأسلوب فعال لحل الصراع و إدارته بطريقة أوبأخرى، فهي ترى أنه من الأنسب تجاهل الصراع و التغافل عنه و عدم التعامل معه إن لم يكن له آثارا سلبية .

ث- أسلوب التهذئة: عندما يكون النزاع ليس طارئا و لا يستحق المواجهة فإن المنظمة تعمل على تقليل أهميته و الإختلافات الثانوية و مسايرة المتصارعين و تهدئتهم للتركيز على المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة .

ج- أسلوب الحل الوسط: في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلإلزام كل طرف من الأطراف المتصارعة بالتنازل قدر الإمكان عن شيء ذو قيمة للوصول إلى حل مقبول "(2).

ح- أسلوب السلطة الرسمية: هنا تضطر الإدارة إلى استخدام السلطة الرسمية عندما يصل هذا الأخير(الصراع) إلأعلى مستوياته من خلال فرض سلطتها و أوامرها من أجل تقصي الحقائق لمعرفة مسببات و موضوع الصراع.

"يعتمد المدير على سلطته الرسمية التي خولها له القانون في أداء عمله و إنضباط مرؤوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين و اللوائح و كذا الجوانب الشخصية و النفسية و الألفة التي تربطه بالمرؤوسين"(3).

"عن هذا الموضوع أكد لي أحد رؤساء في المؤسسة عن ضرورة إستخدام الطابع الرسمي فهو الذي يوجب على العمال إحترام قوانين المؤسسة و نظامها الداخلي التي تحفظ سيرورتها و تنظم العلاقات بين العمال، فنحن كلنا هنا في(ديوان الترقية و الترقية و التسيير العقاري)نمتثل لقوانينها و كل رئيس في مؤسستنا يتبع الطابع الرسمي في علاقته مع المرؤوسين"(4).

1-<https://www.argaam.com>

2-محاضرة على منصة اليوتوب،المستشار مازن الوحش،استراتيجية ادارة الصراع(https/watch?v=mrX-wpkwckb46Agt0rC)

3-د.زيد حمد القطارنة،أساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة،شركة دار الأكاديميين للنشر و التوزيع،2017.ص75

4-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمسيلت،14-13 اوت 2023

## الصراع التنظيمي: تداعياته، أسبابه و أساليب معالجته

وحسب رأيي الخاص أرى أن كل المؤسسات تتميز بهذا الطابع فهو منظم غير عشوائي ويحافظ على حقوق المؤسسة و كذا الأفراد، فلا عشوائية و لا فوضى.

خ- "أسلوب التسوية: و هي الإستراتيجية التي يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع، و تتصف بقدر متوسط من العزم و التعاون كما يلجأ المدير إلياتباع سياسة الأخذ و الرد بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة و حلول جزئية ترضيهم و الميزة التنافسية هنا أنها تسمح بوجود حلول لمعظم الصراعات"(1)

"بعد أحاديثي مع المبحوثين فإن هذه المبادرة قد تحدها في بعض الأحيان و مع أشخاص معينين و لكنها ليست ثقافة معتمدة و طريقة منتهجة فغالبا أن المشاكل و الصراعات بين الموظفينأوبين المرؤوسين و الرؤساء تنتهي بإخضاعهم للقوانين الداخلية و نظام الداخلي للمؤسسة في حين أنه إذا تم اللجوء إلى الطرق الودية لإدارة الصراع فقد توفر المؤسسة على نفسها الوقت والجهد وترجع المياه إلى مجاريها دون عداوة أو إستفزازات و التسوية الودية تذهب الكراهية وترسخ مبادئ التسامح و التعاون لأهداف المؤسسة السامية"(2).

د- "أسلوب تحديد أسباب الصراع: و معرفة مشاعر الأطراف: ففي هذا الأسلوب يتوجب علينا أن نقدم مثالا حتى يتسنى لنا شرح هذا الأسلوب و شرحه مثال(تعلم الإدارة عن دورة تدريبية تكوينية بحيث يستفيد المشاركون في الدورة من السفر للخارج و مزايا أخرى..

ذ- زيادة في الخبرة وإحتمالية ترقية المستفيد من الدورة ليصل إلى منصب أعلى و زيادة الدخل و المكافآت فهذا حتما سيخلق مشاعر سلبية تظهر بين موظفي المنظمة"(3)

1-ذ.جعفر خانو الزباري،مرجع سابق.صص138-139

2-مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسميلت،14-13 اوت 2023

3-دراسات تربوية،إدارة الصراع و احداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية،مجلة الفيصل،248،ص44

## الفرع الثاني : نماذج استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

" يعد أسلوب إدارة الصراع هنا مهما إذ يعني بالتأكيد إهتمام الإدارة بالوظائف التي يمكن استخدامها بهذا الصدد، فرجل الإدارة يتعامل مع العاملين على أنه ممثل للسلطة التنفيذية الرسمية" (1)

" حسب ما حدثني المبحوثون عن كيفية معالجة المشاكل و الصراعات في المؤسسة فإن الإدارة غالبا ما تتخذ القرارات الردعية و تستعمل الطرق القانونية لفض الصراعات تنتهي بعقوبات متفاوتة حسب درجة الخطأ المرتكب أثناء نشوب الصراع و خلاله و هنا تظهر الحنكة الإدارية إذا تم فض الصراعات دون اللجوء إلى الطرق القانونية و الردعية و توقيع عقوبات مالية أو تأديبية، حيث تلجأ الإدارة ممثلة بمصلحة قانونية و بعض ممثلين السلطة الإدارية بوضع أرضية نقاش و حوار للحلول السلمية و الودية و هي الحلول الوسطية أو بتنازل أحد الأطراف و هنا توفر الإدارة على نفسها عناء و خسائر و جهودا هي في غنى عنها" (2)

و نظرا لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق أفضل النتائج داخل المنظمة و السعي للوصول إلى مستوى إداري فعال و تندرج هذه الأخيرة (إستراتيجيات إدارة الصراع) تحت مجموعة نماذج نذكرها لاحقا.

1- ضياء الدين زاهر، مجلة الملك فيصل، مركز الملك فيصل للبحوث و الدراسات الإسلامية، إدارة الصراع، التنظيمات الرسمية و التنظيمات الشعبية، دار المريخ للنشر، القاهرة، 1991، العدد 249، ص 20  
2- مقابلة مع مجموعة المبحوثين في الدراسة الميدانية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبسيمسليت 14 اوت 2023

### ✓ نموذج هيلتون:

إحتوى هذا النموذج ثلاث خطوات رئيسية :

- 1 - " الخطوة الأولى: تحديد الصراع: و قد تضمنت ست مراحل ضرورية تتيح لنا فهم طبيعة الصراع و بالتالي إدارته بطريقة أكثر فاعلية:
  - تحديد أطراف الصراع: بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جدا عمليا أحيانا قد تكون أطراف الصراع معروفة و أحيانا أخرى تكون مجهولة .
  - تحديد طبيعة الصراع : تعبر هذه الخطوة على الإنفعالات الخاصة بالأفراد فمن الممكن أن تكون المشكلات الرئيسية للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.
  - تحديد بداية الصراع: من الصعب جدا أن نستطيع الوصول إلى أول ثغرة في الصراع لأنه غالبا ما يبدأ بمضايقة صغيرة أو خلاف تافه و منه نحاول تحديد ما هو أهم من ذلك الجذور الأصلية للصراع .
  - تحديد موقع الصراع: حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاملين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين و أحد الإداريين" (1)
- 2 - "الخطوة الثانية: تحديد الحلول: و يتطلب ذلك عملا جماعيا و قيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة وذلك يظهر فيما يلي :
  - لا بد أن يكون الطرف الثالث إيجابيا إتجاه فرص إحتواء الصراع: من يؤمن بفشل تلك الحلول و ليس لديه تفاؤل و طاقة إيجابية يجب أن لا يكون طرفا ثالثا و لا يتدخل في حل الصراع.
  - وضع القواعد التي تيسر عليها العملية الإدارية الفعالة : غالبا ما يؤدي الصراع إلى مشاعر سلبية و فوضوية فتلك القواعد الموضوعة من طرف الإدارة تقلل من الفوضى (الهيكالية – مواعيد الإجتماعات و مكانها – الإتصال ....)" (3).

1- dspace.univ-djelfa.dz

2-<https://www.iasg.net>

2 - " الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول: تتكون تلك العملية من الخطوات التالية :

- "وضع خطة العمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيء و إذ لابد أن

تتضمن خطة العمل على مايلي :

أ- من الذي سيشارك في تنفيذ الحلول .

ب- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط.

ت- ما هو حجم الوقت المطلوب الذي سيعمل فيه الأطراف"(1).

ث- " تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل: بالرغم من إنتهاء الصراع

وإحتواءه لا يمكننا اعتبار أن هذا هو الحل النهائي و الجذري بل يجب معاينته و وضعه تحت

الإختبار و بالتالي لابد على أطراف الصراع أن يتفقوا كجزء من عملية إدارة الصراع"(2).

1- ميسون اسماعيل محمود الفقعراوي،مذكرة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و آثارها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة،جامعة الأزهر،غزة،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية،قسم إدارة الأعمال،2017.صص26-27

2-<https://core.ac.uk>.

3-dspate\_univ\_setif2\_dz.

✓ نموذج مارش و سيمون:

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي :

- 1- "حل المشكلة و ذلك من خلال التفاهم للوصول إلى حلول ترضى بها الأطراف المتصارعة.
  - 2- الإقناع: و يعتمد هذا الأسلوب على محاولة فهم أساس المشكلة بين الأطراف المتصارعة ومحاولة إقناعهم لتجاوز هذا الخلاف .
  - 3- إجراء الصفقات أو المساومة: تلجأ الإدارة إلى محاولة إيصال الأطراف المتصارعة لعقد إتفاق معين ويحدث هذا غالبا عندما تكون الأطراف المتصارعة كل منها متمسك بهدفه ورأيه. التحالف: و هنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع"(1).
- "حيث أكد كل منهما أن تصرفات الإنسان في مجال الشراء و الإستهلاك تحدد جزئيا على أساس مقوماته السيكولوجية و نفسر هذه التصرفات تفسيراً سليماً حيث لابد لنا من دراسة التكوين النفسي للمستهلك و على هذا الأساس يصل مارش و سيمون إلى مبادئ التحكيم عملية السلوك الإستهلاكي(كلما كان مستوى التطلعات عاليا كلما قل مستوى الرضا"(2)

1-قطيشات ليلي عبد الحليم،الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية،ط1،مركز الكتاب الأكاديمي،2014..ص79  
2-سلمى علي،تحليل النظم السلوكية،مكتبة غريب،2007.صص 228-229

✓ نموذج رحيم:

أوضح في هذا النموذج بعض الاستراتيجيات لإدارة الصراع : " تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية و الخطوة الأولى المهمة لإدارة الصراع بكفاءة و فاعلية و ذلك للتعرف على مشكلة الصراع و حجمه و تحديد شدته و أسبابه، كما أن التدخل عملية مهمة جدا في الصراع من خلال إتباع أسلوبين أساسيين:

أ- العمليات الإنسانية(القيادة -إتخاذ القرار- الإتصال الفعال)

ب- التقنية:ترتيب الأنشطة و الوظائف، تحديث الآليات و الوسائل، تعديل في بنية المنظمة "(1)

1- " الإهتمام بالنفس: و يشير فيه أن يحاول الفرد و يسعى لإرضاء نفسه و إهتماماته و فقط.

2- الإهتمام بالآخرين: و يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين و الإهتمام بمصالحهم.

و ينبثق عن هاذين البعدين خمسة أساليب جديدة لإدارة الصراع و هي كالتالي:

1- التكامل و يشير إلى اهتمام عالي بالذات و الآخرين: و نعني به أيضا تبادل في مختلف

الأراء و المعلومات و معاينة أسباب الصراعات للحد من إمكانية تفاقمها"(2) .

2- " الإرضاء: و يعتبر هذا عكس التكامل تماما بحيث يكون فيه إهتمام متدني للذات مقابل

إهتمام عالي للآخرين و هذا يساعد في التقليل من حدة الصراعات و إرضاء الطرف الأخر.

3- الهيمنة: و نعني بهذا الأسلوب أن يهتم الفرد بذاته إهتماما عاليا عكس إهتمامه بالآخرين

تماما (إهتمام متدني بالآخرين و في هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال إهتمام و إحتياجات

الطرف الأخر مقابل أهدافه و إحتياجاته الخاصة.

4- التجنب: و يشير إلى الإهتمام المتدني بالذات و الآخرين: و يرتبط بالانسحاب و التجنب

خوفا من مواجهة الصراع و يأخذ شكل التأجيل، فيقوم دوما بتأجيل مواجهة الصراع خوفا من

التصدي له.

5- التسوية:أسلوب وسطي لإدارة الصراع بحيث يحاول فيه كل طرف من الأطراف

المتصارعة أن يتنازل نوعا ما من أجل الوصول إلى قرار يرضي جميع الأطراف"(3)

1-قطيشات ليلي عبد الحليم،نفس المرجع.ص.ص73-74

2-<https://search.emaresa.net>

3-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، السلوك التنظيمي،تعلم ادارة الموارد البشرية،د.محمد القمر.

✓ نموذج روبنز:

" تطرق روبنز في نمودجه إلى تسعة أساليب أساسية لإدارة الصراع التنظيمي :

- 1- أسلوب الإطلاق من الأهداف المشتركة أي تلك الصراعات التي يجب على أطرافها أن يدركوا أن مصلحتهم الشخصية تتعلق بتعاونهم و مشاركتهم " (1)
- "صرح أحد المبحوثين أنه من الطبيعي جدا إذا كان جو العمل هادئا و خاليا من المنغصات يساهم في تحقيق الإستقرار النفسي و بالتالي أداء المهام و حتى بذل المجهودات و العناية والإبداع وتقديم الأفضل و يشجع على العمل المشترك و التعاون في سبيل تحقيق الأهداف. و حسب رأيي الشخصي أن ذلك التعاون و المشاركة يعزز من علاقات الأفراد الإنسانية والمهنية و يجعلهم ينجزون أعمالهم بتفاني و ضمير إضافة إلى تلك العلاقات الودية التي تنمي روح التضامن و التكافل و المساعدة، و هذا كله حتما سيعود بالإيجاب على المؤسسة" (2)
- 2- " أسلوب تجنب الصراع: و هو يعتبر أسلوب عكسي للمواجهة تستخدمه الإدارة للتغافل عن ذلك الصراع، و هو أسلوب قصير المدى.
- 3- أسلوب التهدة: و هنا تتدخل الإدارة لإمتصاص غضب المتصارعين و منه محاولتها الوصول بالصراع إلى أدنى مستوياته.
- 4- أسلوب التسوية: تحاول الإدارة الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف المعنية بالصراع " (3).

1- ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، نفس المرجع.

2- مقابلة مجموعة المبحوثين دراسة ميدانية، ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمسيلت 14 اوت 2023

3- قطيشات ليلي عبد الحليم، نفس المرجع. ص.ص 73-74

5- " أسلوب إجراء تغيير و تبديل على المتغير الإنساني: و يعتبر هذا من أصعب الطرق التي تلجأ إليها الإدارة لفك الصراع، لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية التي تتعلق بشخصيته و قيمه إتجاهاته و آراءه، و غالبا ما يكون هذا صعبا جدا و مكلفا"(1).

"حسب رئيسة المصلحة أنه من الصعب جدا تنفيذ هذا التغيير بالصفة التي يذكرها هذا الأسلوب لإعتبارات كثيرة منها و على أرض الواقع أهمها الإلتزام بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي يحدد به المناصب و مختلف المهام و المسؤوليات و الحقوق و الواجبات لكل منصب وبالتالي لا يمكن تحقيق التغيير على أساس البناء النفسي و السيكولوجي أو حتى الظرف الإجتماعي و إلا سوف تسود الأحكام الشخصية و غير الموضوعية و الإنحياز و عدم التفريق على أساس العاطفة ففي أرض الواقع لا يمكن ذلك"(2).

1- وفاء صحاري، إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2019، ص31

2-مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية و القانونية دراسة ميدانية، ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبسمسيلت 10 اوت 2023

✓ نموذج توماس و كيلمان:

تطرق هذان الباحثان في نموذجهما إلى بعدين أساسين لإدارة الصراع التنظيمي و هما:

" أولاً- بعد التعاون: و يمتد هذا من درجة الغير متعاون إلى درجة متعاون و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

ثانيا - بعد الحزم: و يمتد من درجة الغير حازم إلى درجة الحازم و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته "(1).

"وفقا لتوماس و كيلمان فإن التعاون هو حل المشكلات بشكل متبادل لإحتياجات كل الأطراف يقع هذا على نطاق كونه حازما و متعاوناً، و يمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في العلاقات الوثيقة لأن الأفراد يتعمقون في البحث عن جذور الصراع و إيجاد البديل، و هذا البعد يشير إلى مدى رغبة الفرد في إرضاء الغير و يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون"(2).

"حسب ما حدثني المبحوثون و ما إستنتجته من كلامهم عند طرح فكرة كيفية إدارة الصراع في المؤسسة فإن وجهات النظر كانت تختلف من شخص لآخر كل حسب رأيه و مستواه الثقافي ومؤهلاته المهنية، و لكن أغلبهم يميلون إلى الطرق السلمية و الودية في إدارة و حل الصراعات في حين أن الرؤساء غالباً ما يفضلون إستعمال الطرق القانونية الصارمة و اللجوء إلى إدارة الصراع بما يمليه القانون الداخلي لترسيخ إحترام قوانين المؤسسة و نظامها الداخلي حتى يتم التحكم في تسيير الموظفين و عدم فتح المجال للصراعات"(3).

1-قطيشات ليلي،مرجع سابق.ص77

2-المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية،أنظمة منازعات العمل دليل لتحسين الاداء،تورينو ايطاليا،2013، 1. ص173

3-مقابلة مجموعة المبحوثين دراسة ميدانية،ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمسيلت 14 اوت 2023

### الفرع الثالث : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

في هذه المرحلة تتطرق الإدارة إلى طرق أخرى مختلفة تختص أكثر بهيكل التنظيم الخاص بها فبشكل عام " إن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون سابقا لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية و إستخدام العقلانية و المنطق و التأثير السلوكي للأفراد والجماعات و فتح الحوار بين الأطراف المتصارعة " (1)

"من المفروض حسب ما قاله لي المبحوثين أن المشكلات التي تنشأ يمكن السيطرة عليها قبل أن تأخذ منحى خطير إذا وجد مختصون لمعالجة الصراعات و فضها على نحو يرضي الجميع إلا أن الإدارة بصفة عامة لا تولى هذا الأمر أهمية بتخصيص خلية لهذه المهمة تضم أشخاصا مؤهلين أذكياء ويمتازون بالحنكة و المسايرة و الثقافة النفسية و السيكولوجية و الاطلاع على البناء الفكري والنفسي و الاجتماعي للأطراف المتصارعة حتى يتمكن من إيجاد الحلول وترويض النفوس وإتخاذ القرارات الصائبة لمستقبل الأطراف و إحداث التغيير " (2) .

حسب وجهة نظري أرى أن عملية إدارة الصراع عملية صعبة و حساسة تستوجب عدم الإنحياز و الحيادية في حل المشكلة حيث أن الطرف المتدخل لحل الصراع يجب أن يكون شخصا عاقلا و حكيما يمتلك مهارة التحدث و الإصغاء و الإقناع و أسلوب اللين و اللطف تارة للتخفيف من حدة الصراع و تهدئة النفوس و أسلوب الحزم و الصرامة و الجدية تارة أخرى لفرض النظام والاحترام تارة أخرى.

- "إحالة الصراع إلى مختصين لمعالجته و إيجاد الحلول فيقوم هذا المستشار بتعيين مسؤوليات كل طرف من الأطراف المتصارعة .

- التخفيف من الإتكالية بين المجموعات الوظيفية لأنها تعتبر سببا رئيسيا في نشوب النزاع.

- إدماج الموظفين في وظائف تنسيقية بين وحدات و أقسام المنظمة.

- تبادل الموظفين :فإننتقال الموظفين إلى أقسام و إدارات مختلفة يكسبهم المرونة في التعامل أكثر و يزيد من كفاءتهم و معلوماتهم و إندماجهم في جو العمل و بالتالي زيادة فاعليتهم داخل المؤسسة" (3).

1- راجع العايب، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008. ص57

2- مقابلة مجموعة المبحوثين دراسة ميدانية، ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسمسيلت 10 اوت 2023.

3- محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب لعامة التعليم الالكتروني بجامعة القران الكريم، مراحل تطور السلوك التنظيمي.

د. احمد يسلم العوش.

• " الأساليب الإدارية و السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي

و هنا تقوم الإدارة على أهم أسلوب معتمد للتصدي للصراعات و مواجهتها فتكون المواجهة هي محاولة للتعرف على مصالح مشتركة بين الأطراف و التركيز عليها، و من ثمة التركيز على الأهداف العليا للمنظمة " (1)

"حسب تصريح أحد المبحوثين أن الإدارة العليا هي السلطة الرسمية الأولى محليا أي أنها أول مسؤول أمام مرؤوسيهها، فعندما ينشأ أي نوع من أنواع الصراعات داخل هيكلها التنظيمي تتدخل بصورة صريحة و مباشرة مستخدمة طرقا عديدة للتعامل حسب موضوع الصراع وطبيعته و أبعاده، فإذا كان الصراع صغيرا و يمكن حله تتجاهله الإدارة و لا تولي له تلك الأهمية مثل الصراعات الشخصية لكن إذا تعدى الصراع ليمس المؤسسة و يؤثر عليها سلبا تتدخل هنا الإدارة عن طريق توقيع العقوبات و القرارات الفورية التي توقف هذا الصراع عن سلطتها التنفيذية، كما تستخدم الطرق الودية عادة إذا كانت تلك الصراعات لا تستدعي تطبيق القوانين الداخلية و نظام المؤسسة" (2)

حسب وجهة نظري أنه من الأحسن استخدام أسلوب حازم و صارم يقف عنده الجميع على حد سواء، ولكنني أرى أيضا أن التعامل بمبدأ الأسرة الواحدة داخل المؤسسة الذي يتسم بالطابع الإنساني يمكن أيضا أن يحدث نتائج ايجابية سواء فيما يخص تهدئة الأوضاع بسرعة أو تحقيق الأهداف المشتركة للموظفين و المؤسسة.

1-<https://www.uobabylon.edu.ika>

1- غسلي ابتسام، صديقي الزهرة، إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الادارية دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021  
2- مقابلة مجموعة المبحوثين دراسة ميدانية، ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيسم سبيلت 10 اوت 2023.

• أساليب معالجة الصراعات التنظيمية عن طريق تقسيم المستويات الإدارية

" أما الإدارة بمفهومها الشامل هي تلك الوظيفة الإجتماعية ذات التأثير في حركة المجتمع في مجالات الإقتصاد-الإنتاج-الثقافة وهي القدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة، كإستيعاب المتغيرات التكنولوجية بطريقة تعود على المرؤوسين بصورة متكاملة و المجتمع، فهي تملك المعرفة السليمة لما يريد الأفراد القيام به مع التأكد بأنهم يقومون بذلك بأحسن الطرق و بأقل تكلفة ممكنة فينحصر فن الإدارة في التوجيه والتنسيق و رقابة الأشخاص لإنجاز مسؤوليات معينة وتحديد أهداف معلومة"(1).

أولا - معالجة الصراع الفردي عن طريق: " التنسيق: تعمل الإدارة على الإهتمام بالتنسيق في المنظمة لتحقيق جل الأهداف، وتجنب الصراع و الشقاق بين المجموعات، فالتنسيق هو جملة العمليات و الأنشطة و الإتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة و وحداتها الإدارية بتكامل و توافق أنشطتها على المستويين الأفقي والعمودي"(2)

- "تحديد الواجبات و المسؤوليات لكل فرد : فمن أجل حل النزاع تقوم الإدارة بتحديد أولويات المرؤوسين و مسؤولياتهم و واجباتهم بدقة و هذا كله يسهم في راحة العمال وتخفيف التوتر النفسي عنهم الذي ينشأ عن تصارع الأدوار و إختلافها و تداخلها"(3).

1- دنبييل محمود صالح، كتاب إدارة الجودة الشاملة، الجندارية للنشر و التوزيع، طاولي، 2013.ص7.

2- د.ضرار العتيبي، العملية الإدارية، مبادئ و أصول علم و فن، 2007، دار اليازوري للنشر و التوزيع.ص.ص167-169

ثانيا - معالجة الصراع الجماعي (بين الإدارات) عن طريق:

- " الحل الوسط: و فيه يتدخل طرف ثالث يقوم بدور الحكم و التفاوض و الفصل و الوصول إلى حلول وسطية مع إستخدام أسلوب التكامل الذي بموجبه يتعاون أطراف الصراع معا للوصول إلى حلول مبتكرة ترضي جميع الأطراف"(1)
- " تدعيم العلاقات الإجتماعية:و هو محاولة الإدارة تحسين العلاقات الإجتماعية بين الأفراد في إدارات مختلفة و بين الإدارات و بناء علاقات جيدة و هذا ما يخفف حدة الصراع فعندما تتعاون الإدارة "أ" مع الإدارة "ب" في مجالات إجتماعية و المجال المهني كذلك يظهر دور الإدارة في بناء العلاقات الطيبة بين مختلف الإدارات، حتى تلك الإحتفالات والمناسبات التي تجمعهم على الصعيد المهني و هذا كله يخفف من الإحتقان"(2).
- "التفاهم التفاوض و الإقناع بين الأطراف: و هنا سنذكر مثلا يوضح لنا الفكرة، سنقوم بفتح مشروع عقاري جديد في بلدية أخرى داخل الولاية، و الإدارة الأخرى ترفض بحجة عدم توفر الإمكانيات المادية لفتح ذلك الفرع، أو الخلاف سيكون بين الإدارة المالية التي تمول المشروع و الإدارة التسويقية التي تسعى إلى فتحه و توسيعه، فكلتا الإدارتين تتفقان و تتجانحان في الأهداف الرئيسية الأولى للمؤسسة العامة فالأولى (الإدارة المالية) من شأنها زيادة الإيرادات و الحفاظ على مال المؤسسة و الثانية(الإدارة التسويقية) يهتما أيضا الربح و جلب زبائن جدد و تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مستوى الأرباحيعني أنهما يتفقان على نفس الهدف الأساسي للمؤسسة و يختلفان في نقطة التمويل، فإدارة التسويق تطالب بالتمويل أولا من أجل فتح و إنجاح المشروع(التأسيس-التعمير-التأثيث-إحضار معدات العمل-تشغيل الموظفين- تحقيق الأرباح..)
- وبذلك تحاول الإدارة العليا أن تضع توازنا للوصول إلى الحل الأمثل من خلال التفاوض"(3)

1-مجلة التربية جامعة الأزهر، العدد123، الجزء 4، افريل2015،ص33

2-<https://www.referarchgate.com>

3-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، ادارة الصراع التنظيمي، د.محمد عيد كليس، استاذ مساعد جامعة الحدود الشمالية، مصر

ثالثا – الصراع على مستوى المنظمات:

"حيث يتم تخفيف حدة الصراع التنظيمي عن طريق بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم، أي أن هناك نوع من الثقة بين الأفراد و الإدارات المختلفة لثقتهم في النظام المعمول به و شعورهم بالقناعة و الأمان بذلك النظام الإداري المنتهج داخل المؤسسة"(1).

- "توضيح الأساليب و الإجراءات العملية الحديثة للإلتحاق بالأعمال أي أنه حتى تتمكن الإدارة من جلب موظفين جدد يجب أن تكون أساليبها المتبعة واضحة حديثة و متطورة ليكون العمال مهيوون بشكل أفضل و منه تقادي الصراعات قدر الإمكان"(2).

" منه نصل في ختام الأمر لأن الإدارة نشاط هادف و فعال و ليست مجرد عمل عشوائي وينطبق هذا سواء كنا بصدد منظمة حكومية أو خاصة، و سواء كانت هذه المنظمة هادفة تسعى للربح أو غيرها، فهي تركز كل جهودها نحو مرؤوسيتها بالدرجة الأولى و هذا ما يكسبها الحنكة و الخبرة في إدارة الصراعات فيما بينها بطريقة ممنهجة و مناسبة لموضوع الصراع محاولة أن تخرج منه بطريقة سلمية و زرع الروح التعاونية بين الأطراف المتصارعة وتخفيف حدة الصراع وتوجيه مشاعرهم السلبية نحو تحقيق أهداف المنظمة بعد حل الخلافات من قبل الإدارة"(3).

1-د.طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2005، ص163-168  
2-د.محسن أحمد الخضيرى، إدارة الصراع، اترك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ط2010، ص1، ص92  
3-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، مفهوم الإدارة، تعريف الدارة و أهميتها، مقررات مفتوحة، مقرر اصول الادارة.

## الصراع التنظيمي: تداعياته، أسبابه و أساليب معالجته

الشق القانوني لإدارة الصراع:(إداريا-قانونيا-قضائيا): "تعتمد الإدارة على سلطتها القانونية والتشريعية الصارمة التي تستمدّها من قوة سلطتها وأسرار معرفتها و مكوناتها التي تعتمد فيها على أسس مشروعة صارمة تمتاز بالرزانة والحكمة الخبرة- الصلابة- الفطنة – سداد الرأي- القوة و المتانة و الإقدام على عكس الإيديولوجيات الإجتماعية و منه يتوجب على المرؤوسين طاعة أوامر رؤسائهم والإمتثال للتعليمات وقواعد المؤسسة،و تتميز بصفة القهر على الأفراد ولا تصل إلى هذه المرحلة الا بعد أن تنتهي كل الحلول الودية و السلمية و تتفاقم حدة الصراع و تصل إلى أوجها فتتجه الإدارة إلى أساليب عكسية و تعمد إلى تطبيق الطرق القانونية وفقا للنظام الداخلي للمؤسسة بعد استنفاد الطرق الودية والرضائية لفض النزاعات"(1)

"حسب إفادة رئيس المصلحة القانونية و التجارية فإن تعنت الإدارة في بعض الأحيان و ظلمها و عدم إنصافها في عملية إدارة و فض الصراعات فيقوم الموظف بمعارضة القرار الصادر عن الإدارة الجائر سواء بحرمان من منصب أو تحويل أو توقيف أو خصومات من الرواتب أو التحفيزات، أو عقوبات أخرى مماثلة بواسطة طعون أو رسائل لجعل الإدارة تتراجع عن قرارها و إذا حدث ذلك و تراجعت هدا الصراع و رجعت الأمور إلى مجاريها، أما في حالة تشدد الإدارة فقد تقوم بتطبيق العقوبات من خلال المجالس التأديبية الموجودة و المحددة ضمن القانون الداخلي، و مهمة النقابة في فض الصراع بين الموظفين أو بين الموظفين و الإدارة ففي حالة تعنت الإدارة و تشدها في قراراتها فإن الموظف المتضرر يقوم باللجوء إلى النقابة للتدخل و غالبا ما تكون النقابات منحازة أو جامدة و غير فعالة و قد تفشل في أداء هذه المهمة أو تعزف عن مواجهة رؤساء العمل و المدراء لتجنب الصدمات و ثار الإدارة خاصة إذا كانت مصالحهم الشخصية مهددة- مفتشية العمل:و يقوم الموظف محترما السلم التدرجي للتظلم بإيداع الطعون تدرجيا إلى غاية الوصول إلى مفتشية العمل و التي تقوم بدراسة مشكلته و التدخل في حالة مخالفة قانون العمل.القضاء:يلجئ الموظف للعدالة عند فقدة لكل الحلول و هنا تفصل بما يمليه قانون العمل وقوانين الدولة لإلغاء القرار الإداري و التعويض في حالة الضرر المادي والمعنوي"(2)

1-محاضرة الكترونية على منصة اليوتوتوب،ابو عبد العظيم،شرح مبسط لقانون العمل الجزائري،النزاعات الفردية للعمل (https://watch?v=a549m\_6nk-C9sKo0)

2-مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية و القانونية دراسة ميدانية،ديوان الترقية و التسيير العقاري بتبمسيلت 10 اوت 2023

● الإستراتيجيات السلبية لإدارة الصراع التنظيمي:

" نتطرق إلى بعض الإستراتيجيات السلبية المنتهجة من الإدارة إتجاه الأطراف المتصارعين أوبين الأطراف فيما بينهم"(1)

" فتقوم هذه الإستراتيجية بمجموعة من المبادئ العامة هي :

- أن يستخدم مثلا طرف من الأطراف أسلوبا يظهر فيه الرغبة و التعاون و تحقيق المصالح المشتركة و المنافع المتبادلة بينما كل هذا هو تمويه و خداع"(2).

● "إستراتيجية التغيير و التبديل: هي إستراتيجية تتم على متغيرات الهيكلية للنظام و تستخدم عندما يكون الصراع ناتجا عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي"(3)

● "إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي تعتبر من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذ ما جلست إلى مائدة التفاوض و تقوم هذه الإستراتيجية على فحص و تحديد أهم نقاط الضعف و القوة و هذا ما يساعدها في رسم خطة مأكرة لتفتيت الوحدات وإتلافها حينما تفقد الرغبة في التمسك بها و تنتهج هذه الإستراتيجية كردة فعل دفاعية منظمة لم تكن تتوقعها الإدارة"(4)

● "إستراتيجية أحكام السيطرة (الإخضاع):

وهي طريقة سن القوانين الرادعة التي قد تكون قمعية في الأحيان إتجاه المرؤوسين(بمعنى رضوخ المرؤوسين و الأطراف المتصارعة) خصوصا إلى أوامر رؤسائهم دون أن يكون الحق لهم في التفاوض أو الرفض أو تقديم التبريرات، فهنا الإدارة تقوم بحشد كامل الإمكانيات المتاحة التي تكفل السيطرة التامة"(4).

1-محمود عبد الفتاح رضوان،إدارة النزاعات و الصراعات في العمل،المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر،ط1، 2012، ص43  
2-<https://dSPACE.univ-ouargla.dz>

3-مجلة التربية،مرجع سابق،ص37

4-د.محسن احمد الخضيرى، مبادئ التفاوض مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، القاهرة،ط2003،1،ص85

• "إستراتيجية الدحر(الغزو المنظم):

و تكون هذه العملية الإستراتيجية مقسمة إلى خطوات تدريجية للتمكن من الوصول إلى معرفة شاملة على الطرف الآخر و منها سهولة عملية النيل منه.

• إستراتيجية التدمير الذاتي:

لكل طرف من الأطراف المتصارعة أهداف و آمالا و تطلعات وكل هذا يوجهه محددات وعقبات"(1).

---

1-محاضرة الكترونية على موقع اليوتوب،د.جمال درهم،مادة السلوك التنظيمي،جامعة العلوم و

التكنولوجيا(<https://youtube.com/watch?v=k3cxNoFTzU4SI>)

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا المذكرة إلى مبحث أول: ماهية الصراع (مقسم إلى مطلب أول: مفهوم الصراع متفرع إلى 3 فروع: تعريف الصراع- مراحل التطور الفكري - نظريات الصراع)

ومطلب ثاني: أنواع الصراع متفرع إلى 2 فروع: مستويات الصراع -أسباب و عوامل الصراع، ومطلب ثالث: مراحل الصراع و خصائصه متفرع إلى 2 فروع: مراحل الصراع - خصائص الصراع.

مبحث ثاني: آثار الصراع و أساليب معالجة و إدارة الصراع مقسم إلى مطلب أول: آثار الصراع متفرع إلى 2 فروع: فضائله - سلبياته، مطلب ثاني: أساليب و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي متفرع إلى 2 فروع: أساليب إدارة و معالجة الصراع في المؤسسة - نماذج استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

مؤسسة "ديوان الترقية و التسيير العقاري"

لولاية تيسمسيلت

(دراسة ميدانية)

## تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية جانبا مهما في الجانب الإجتماعي من أجل معالجة الظاهرة بدقة وإسقاطها على الواقع الإجتماعي، سنحاول هنا في هذا الفصل بعدما تطرقنا إليه سابقا في الجانب النظري و الإلمام بحوثيات الجانب الميداني مستهلمين ذلك بالتعريف بمجتمع الدراسة(ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت) ثم تحديد مجالات الدراسة و من ثمة عرض و تحليل نتائج الدراسة و بعد ذلك الإستنتاج العام و الخروج بتوصيات بعد انتهاء الدراسة الميدانية.

### • الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر هذه الدراسة أول مرحلة من الجانب التطبيقي يقوم بها الباحث و لها دورها الأساسي في جمع أكبر عدد من المعلومات و البيانات حول موضوع البحث و تمكن من تحقيق الأهداف المتعلقة بموضوع البحث، و هنا تكون الدراسة الإستطلاعية الركيزة الأساسية الأولى التي ننطلق منها حتى يتسنى لي إتمام جميع مراحل بحثي الميداني و المتمثل في (تحديد أدوات البحث-المنهجية- مجتمع البحث-عينة الدراسة).

### • مجالات الدراسة الإستطلاعية:

- المجال الزمني:
- المجال المكاني: ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت.
- المجال البشري: اعتمدت في دراستي الميدانية على عينة تضم (9) موظفين ينقسمون حسب رتبهم الإدارية : 1-رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة-2-رئيس المصلحة التجارية والقانونية- 3-رئيس مشروع-4-عون مكتب-5-حارس-6-تقني مساحات( نظافة)-سكريترة دائرة-سائق.

• إجراءات الدراسة الإستطلاعية:

تحديدالهدف: شملت الدراسة الميدانية :

- ضبط فرضيات البحث.
- كشف مسببات موضوع الدراسة (الصراع التنظيمي في المؤسسة).
- كشف نتائجه لتوضيح الصورة أكثر وصولاً إلى أهم خلفية و هي كيفية إدارته .

• أدوات الدراسة الإستطلاعية :

أداة المقابلة: و تعتبر الأداة المثالية التي إستخدمتها في دراستي الميدانية الأنسب من حيث أنها أتاحت لي التعرف على الظروف الشخصية و البيئية التي تتعلق بالمبحوثين و المقابلة هي عملية تتم بين الباحث و شخص آخر أو مجموعة أشخاص(مبحوثين) تطرح من خلالها أسئلة و يتم الإجابة عليها، و هي أداة بحث منهجية تترك فيها الحرية للمبحوث في التفكير وإعطاء الأفكار و الآراء والمعلومات، و تعتبر أيضا عملية تفاعلية بين المقابل و المستجيب و هي من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير معلومات و معاني كثيرة و عميقة ودقيقة حول موضوع الظاهرة المراد دراستها.

• منهج الدراسة:

المنهج المعتمد في هذا البحث يختلف باختلاف المواضيع و المجالات الميدانية، و قد اخترت المنهج الوصفي التحليلي منهاجا مناسبا لموضوع دراستي: الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الإقتصادية "ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت" الذي ساعدني في وصف مختلف الجوانب السائدة في المؤسسة و وصف العلاقات القائمة بين مرؤوسيه و تشخيص أسلوب الإدارة المتبع.

• مجتمع الدراسة و طريقة اختيار العينة :

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة و محددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، و الهدف الأساسي من دراستي الميدانية هو محاولة توضيح فكرة الصراع التنظيمي و كيفية إدارته خصوصا و شكل العلاقات السائدة بين المرؤوسين و تحديد العوامل المسببة للصراع (ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت)، و تمثل مجتمع البحث على عدد معين من المرؤوسين (المبحوثين) الذين تم اختيارهم كعينة للدراسة .

• طريقة اختيار العينة :

تعرف العينة على أنها مجموعة أصغر من البيانات التي يختارها الباحث أو يختارها من مجموعة أكبر و هي تمثل المجتمع الأصلي و تحقق أغراض البحث و تغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي، و الهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات المجتمع الأصلي كما توفر الكثير من الجهد عندما يكون مجتمع الدراسة كبيرا، و تعد مرحلة اختيار العينة وتحديدتها من أصعب الخطوات التي تواجه الباحث نظرا لطبيعة الموضوع المدروس.

- تم استجواب مجموعة من الحالات و التي تتمثل في موظفي المؤسسة بمختلف الفئات العمرية و الرتب الوظيفية و الأقدمية من الجنسين و من بينهم (رئيس دائرة-رئيس مصلحة - عون مكتب-حارس- تقنية مساحات (نظافة)-سكرتيرة دائرة-سائق-رئيس مشروع).
- تم معالجة المعطيات الميدانية عن طريق عملية تقصي و فحص و ملاحظة الجو العام السائد أثناء أوقات العمل، بحيث بواسطة دليل المقابلة قمت باستجواب و بالمباشر مع الحالات المختارة التي تم ذكرها سابقا.

• تحليل دراسة ميدانية:

تتكون حالات المقابلة من سبع (9) موظفين بالمؤسسة، فمن حيث الجنس عدد الذكور يفوق عدد الإناث إذ عدد الذكور (5) و عدد الإناث (4)، و من حيث السن 35 سنة إلى 55 سنة ومن حيث الأقدمية تتراوح بين 15 سنة إلى 25 سنة خدمة، أما عن الحالة الاجتماعية المدنية فنجد أغلبيتهم متزوجون (5) من أصل (9) كما نجد أرملة و مطلقتين (2) -عازبة. إذا تطرقنا للمؤهلات العلمية و الشهادات المتحصل عليها: 1- رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة سنة الإلتحاق 2000: ليسانس اقتصاد – ماستر حقوق تخصص دولة ومؤسسات- متزوج، 2- رئيسة المصلحة القانونية و التجارية سنة الإلتحاق: 2003: ليسانس حقوق ماستر تخصص قانون عقاري - شهادة الكفاء المهنية للمحاماة -مطلقة، 3- رئيس مشروع سنة الإلتحاق 1995: شهادة تقني سامي تمير و مراجع- متزوج، 4- عون مكتب سنة الإلتحاق 2000: ليسانس حقوق-متزوجة، 5- سكرتيرة دائرة سنة الإلتحاق 1999: الإعلام الآلي-عزباء، 6- سائق: سنة الإلتحاق 2008 مستوى ثانوي- كهرباء السيارات-متزوج، 7- حارس: سنة الإلتحاق 2001: مستوى ثانوي-متزوج، 8- تقنية المساحات: سنة الإلتحاق 2005 مستوى متوسط –مطلقة، 9- تقنية المساحات: سنة الإلتحاق 2007 بدون مستوى- أرملة.

### دليل المقابلة

انثى

الجنس

ذكر

السن: 48 سنة

الحالة المدنية: متزوج.

المستوى التعليمي: جامعي ليسانس اقتصاد- ليسانس حقوق ماستر 2 دولة ومؤسسات.

الخبرة المهنية: 23 سنة.

المنصب الحالي: رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة.

1 - هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

أكد نعم.

لماذا في رأيك؟

لأن غياب الصرامة من الإدارة يؤدي إلى انفلات الموظفين و عواقب على المؤسسة.

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

أكد أن غياب الاحترام في السلم التدرجي و كذا بين الموظفين و غياب المعاملة الرسمية في المؤسسة حتما يؤدي لصراعات.

3- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

ممكن و لكن هناك شروط و أولويات و الخبرة أيضا.

كيف ذلك؟

من أولوياتنا هي المحافظة على مصلحة المؤسسة و مستقبلها باعتبارها مؤسسة تجارية وصناعية هدفها تحقيق الأرباح و تجسيد برامج الدولة السكنية.

4- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

ممكن في بعض الأحيان

كيف ذلك؟

غالبا مع الموظفين الأمهات في الإنضباط و الغيابات و التأخر....

5- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

ممكن في بعض الحالات فقط.

كيف ذلك؟

قد تتعدى أحيانا صلاحياته فلا يمكنه إدارة الصراع بمفرده خاصة إذا أخذت إتجاهها خطيرا.

6- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

طبعاً هناك حالات.

كيف ذلك؟

إذا تعدت الصراعات أسوار المؤسسة إلى القضاء .

7- ما هي الآثار الايجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

قد تبين شخصيات الموظفين و قدرتهم على التعامل مع المشكلات و الضغوط النفسية لتمكين الإدارة من معرفة علاقاتهم مع الآخرين و مع الإدارة وقابلية العمل و تحقيق المرودية.

8- هل استفدت من دورات تكوينية؟

نعم.

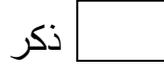
هل يمكن نكرها؟

طبعاً هي دورات تكوينية على مستوى مدرسة المهن للبناء: متعددة التخصصات و في كل المجالات استفدت منها لما كنت في مصلحة المحاسبة .

## دليل المقابلة



أنثى



ذكر

الجنس

السن: 45 سنة

الحالة المدنية: مطلقة.

المستوى التعليمي: شهادة جامعية: ليسانس حقوق ماستر 2 قانون عقاري-شهادة محاماة

الخبرة المهنية: 20 سنة.

المنصب الحالي: رئيسة المصلحة التجارية و القانونية للترقية العقارية.

1 - هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

بالطبع ضروري.

لماذا في رأيك؟

الصرامة مطلوبة لإرساء النظام .

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

نعم بالطبع.

كيف ذلك؟

شخصيا أعاني من هذه الصراعات نتيجة للعلاقات الشخصية بين الموظفين.

1- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

أكيد .

كيف ذلك؟

هو حق الموظف و حرمانه يجعله في صراع مع الإدارة و رؤساء لأنه إجحاف.

2- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

نعم

كيف ذلك؟

قد يكون بسبب التمييز على أساس الجنس فتحرم المرأة من المنصب العالي مثلا.

3- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

على حسب كل صراع.

كيف ذلك؟

بالذكاء و الخبرة قد يحسن إدارته بحسب درجة و حجم الصراع و قد تتعدى صلاحياته.

4- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

نعم.

كيف ذلك؟

إذا لم تنجح الإدارة في الحد من الصراع بالطرق الودية و العقلانية.

5- ما هي الآثار الايجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

الصراع قد ينتج حقوقا و مزايا للموظفين طرف الصراع و تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

6- هل استفدت من دورات تكوينية؟

نعم، واحدة سنة 2022 م.

هل يمكن ذكرها؟

دورة تكوينية في مجال عملي في مدرسة المهن للبناء - الجزائر العاصمة.

## دليل المقابلة

أنثى

الجنس ذكر

السن: 55 سنة

الحالة المدنية: متزوج.

المستوى التعليمي: مستوى ثانوي شهادة التكوين المهني: تقني سامي متميز و مراجعة

الخبرة المهنية: 28 سنة.

المنصب الحالي: رئيس مشروع.

1- هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

نعم.

لماذا في رأيك؟

لأن الإدارة هي المسؤولة و واجب عليها حتى لا تسود الفوضى.

1- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

نعم.

كيف ذلك؟

يغيب الإحترام و الإنضباط.

2- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

أكيد .

كيف ذلك؟

هو ظلم للموظف و يجعله في صراع دائم.

3- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

ممكن .

كيف ذلك؟

على حسب كل موظف و موظفة في المؤسسة.

4- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

نعم.

كيف ذلك؟

كل رئيس و طريقتة و قدرته.

5- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

نعم.

كيف ذلك؟

إذا كان الصراع كبيرا و يتعدى إلى أطراف أخرى خارج المؤسسة.

6- ما هي الآثار الايجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

لا يوجد ايجابيات على العكس فسلبياته قد تؤثر على الموظف.

7- هل استفدت من دورات تكوينية؟

لا لم أستفد في مجال تخصصي.

## دليل المقابلة

أنثى

ذكر

الجنس

السن: 46 سنة

الحالة المدنية: متزوجة.

المستوى التعليمي: مستوى جامعي: ليسانس حقوق.

الخبرة المهنية: 23 سنة.

المنصب الحالي: عون مكتب.

1- هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

نعم.

لماذا في رأيك؟

لأن الإدارة لها السلطة.

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

لا.

كيف ذلك؟

ليست سببا حقيقيا للصراعات فالعلاقات لا تؤثر على الرسمية في الإدارة.

3- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

طبعاً.

كيف ذلك؟

إذا حرم الموظف من الترقية فيظل في صراع و عداوة دائمة من أجل تحقيقه .

4- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

نعم.

كيف ذلك؟

صراعات المرأة مختلفة عن صراعات الرجل في المطالب و الأهداف.

5- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

نعم لديهم صلاحية.

كيف ذلك؟

إذا أرادوا فعلا إدارة و إنهاء الصراع فيستطيعون ذلك.

6- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

لا أعرف ممكن.

كيف ذلك؟

ممكن إذا كان صراع خارجي.

7- ما هي الآثار الإيجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

لا أرى أي إيجابيات.

8- هل استفدت من دورات تكوينية؟

لا، لم أستفد.

## دليل المقابلة

أنثى

ذكر الجنس

السن: 51 سنة

الحالة المدنية: عزباء.

المستوى التعليمي: مستوى جامعي: ليسانس لغة فرنسية.

الخبرة المهنية: 28 سنة.

المنصب الحالي: سكرتيرة دائرة.

1- هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

نعم.

لماذا في رأيك؟

لأنه ضروري.

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

طبعاً.

كيف ذلك؟

يسمح للموظفين بتعدي حدود للإحترام.

3- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

أكيد.

كيف ذلك؟

غضب و عدائية الموظف لحرمانه .

4- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

أكيد

كيف ذلك؟

مثلا للتمييز و التفرقة أو معاملة المرأة بطريقة لأخلاقية.

5- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

نعم، يمكنهم.

كيف ذلك؟

حتى لا تتفاقم و تخرج عن السيطرة.

6- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

نعم.

كيف ذلك؟

صراعات مع إدارات و أشخاص آخرين.

7- ما هي الآثار الإيجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

لا أظن أن هناك إيجابيات في المشاكل و الصراع.

8- هل استفدت من دورات تكوينية؟

لم أتمكن لظروف عائلية.

## دليل المقابلة

الجنس  ذكر  أنثى

السن: 45 سنة

الحالة المدنية: متزوج.

المستوى التعليمي: مستوى ثانوي:

الخبرة المهنية: 15 سنة.

المنصب الحالي: سائق .

1- هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

نعم.

لماذا في رأيك؟

مطلوبة حتى تكون ناجحة .

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

نعم.

كيف ذلك؟

لأن الموظفين يتعدون حدودهم في المعاملة.

3- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

نعم.

كيف ذلك؟

يخلق جو الحقد و الكراهية و اشتعال الصراع.

4- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

أضن ذلك.

كيف ذلك؟

المرأة تحتاج معاملة مختلفة و قد تظلم كثيرا من طرف الرجال .

5- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

طبعاً.

كيف ذلك؟

بما أنه مسؤول يجب أن يقوم بفض الصراعات.

6- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

أضن ذلك.

كيف ذلك؟

في الصراعات في المؤسسة يمكنه و لكن إذا خرجت إلى أطراف أخرى و إدارات.

7- ما هي الآثار الايجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

حسب علمي لا يمكن أن يكون ايجابيات للصراع ماعدا التفرقة و الظلم.

8- هل استفدت من دورات تكوينية؟

لا، لم أستفد.

## دليل المقابلة

أنثى

ذكر

الجنس

السن: 51 سنة

الحالة المدنية: متزوج.

المستوى التعليمي: مستوى ثانوي.

الخبرة المهنية: 22 سنة.

المنصب الحالي: حارس .

1- هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

نعم.

لماذا في رأيك؟

لأن العمال قد يتعدون على قوانين و نظام المؤسسة.

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

أكيد .

كيف ذلك؟

ينشب الصراع عادة إذا تعدى الموظف حدود الإحترام.

3- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

طبعاً.

كيف ذلك؟

لأنه ظلم الموظف يدفعه لإفتعال المشاكل و البغض.

4- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

لا أعلم ربما.

كيف ذلك؟

المرأة قد لا تجد راحتها مع الرجال في العمل فينشرب الصراع.

5- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

طبعاً.

كيف ذلك؟

بحكم المنصب فهو يقدر على ذلك.

6- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

نعم.

كيف ذلك؟

هنالك أمور قد تذهب بعيداً .

7- ما هي الآثار الايجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

لا أعلم.

8- هل استفدت من دورات تكوينية؟

لا ، لم أستفد.

## دليل المقابلة

الجنس  ذكر  أنثى

السن: 50 سنة

الحالة المدنية: مطلقة.

المستوى التعليمي: مستوى متوسط:

الخبرة المهنية: 18 سنة.

المنصب الحالي: تقنية مساحات (نظافة) .

1- هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

نعم يجب ذلك.

لماذا في رأيك؟

حتى لا يستغل الموظفون الفرصة.

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

نعم.

كيف ذلك؟

كل واحد يعامل باحترام حتى لا تكون المناوشات.

3- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

نعم أضمن ذلك.

كيف ذلك؟

سمعت كثيرا عن المشاكل التي تشتعل جراء ذلك فيحس هذا الموظف بالإقصاء و الظلم.

4- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

أکید.

كيف ذلك؟

طبيعي أن مطالب المرأة و مشاكلها تختلف عن مطالب و مشاكل الرجل في العمل .  
5- هل لرؤساء الأقسام و المصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم ؟

أضن ذلك .

كيف ذلك؟

هو مسؤول .

6- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

لا أعلم.

ما هي الآثار الإيجابية للصراع إن وجدت في رأيك ؟

و هل للمشاكل إجابيات لا أضن ذلك.

7- هل استفدت من دورات تكوينية؟

لا، لم أستفد.

## دليل المقابلة

الجنس  ذكر  أنثى

السن: 42 سنة

الحالة المدنية: أرملة.

المستوى التعليمي: بدون مستوى.

الخبرة المهنية: 16 سنة.

المنصب الحالي: تقنية مساحات (نظافة).

1- هل الخبرة و صرامة الإدارة مطلوبة لفض الصراع في المؤسسة؟

نعم.

لماذا في رأيك؟

إذا غابت الصرامة أصبحت المؤسسة فوضى و مشاكل و البقاء للأقوى.

2- هل غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب لنشوب صراعات؟

طبعاً.

كيف ذلك؟

حسب علمي فإن المعاملة بين العمال كل حسب منصبه مهما كان صغيراً او كبيراً يحترم.

3- هل الحرمان من الترقية سبب في نشوب الصراع؟

نعم.

كيف ذلك؟

الموظف إذا كان يستحق طبعاً سيحارب للمطالبة بحقه.

4- هل تختلف طبيعة الصراع باختلاف الجنس؟

لا أعلم.

5- هل لرؤساء الأقسام والمصالح صلاحية إدارة الصراع في أقسامهم و مصالحهم؟

طبعاً.

كيف ذلك؟

بما أنه رئيس مصلحة يجب عليه حل الصراع.

6- هل أبعاد الصراع قد تتعدى صلاحية الإدارة (المدير)؟

لا أعلم.

7- ما هي الآثار الإيجابية للصراع إن وجدت في رأيك؟

لا توجد .

8- هل إستفدت من دورات تكوينية؟

لا، لم أستفد.

• تحليل المقابلات: من خلال المقابلات التي أجريناها مع مجموعة المبحوثين على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيسمسيلت،

**المقابلة 1:** أجريت محادثة مع رئيس الموارد البشرية و الوسائل العامة و الذي كان يشغل منصب رئيس مصلحة المحاسبة سابقا بنفس المؤسسة كان قد أجرى بعد تخرجه من الجامعة تربصا لدى ديوان الترقية و التسيير العقاري سنة 1999م ليتم إدماجه فيما بعد.

- أدلى لي أثناء المحادثة في موضوع الخبرة و الصرامة عاملين أساسيين و هامين لسيرورة المؤسسة و خاصة بإعتباره إطار مسير و رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل و هي محرك المؤسسة فإذا تجسدت الخبرة و الصرامة في التسيير و التنظيم و تطبيق قوانين المؤسسة و نظامها الداخلي فإن العمل يتم في ظروف جيدة و تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة .

-و إن العلاقات العامة بين الموظفين فيما بينهم و بين الموظفين و الإدارة فكانت إجابته أنه يجب التحلي بالمهنية و ترسيخ مبدء الإحترام حتى لا تتطور الخلافات الشخصية فتطغى على المهنية و الموضوعية و بالتالي تؤثر على جو العمل فيجب الفصل بين العلاقات الشخصية الخاصة و علاقات العمل بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الموظفين فيما بينهم، و يجب أن تتسم بالطابع الرسمي داخل أسوار المؤسسة، فحسب نظره إحترام المناصب و السلم التدريجي حتى لا يستغل الوضع لتميرير المصالح الشخصية فوق المصلحة العامة للمؤسسة.

-و كانت إجابته حول موضوع الترقية فأدلى بوجهة نظره قائلاً بأن الترقية قد تكون سببا فعليا في نشوب صراعات و لكنها منطقيا و قانونيا مرتبطة بشروط فمن غير الممكن أن نستعمل العاطفة أو مزايا أخرى من أجل تمكينه من هذه الترقية فأحقيتها لمن يستحقها، ففي مؤسستنا نعتمد على القوانين الداخلية و نظامها، فكل موظف لكي يستحق و يكون أهلا لترقية أن تتوفر فيه شروطا معينة كالمؤهلات العلمية و المهنية و الخبرة الميدانية و كذا مردودية عمله و المجهودات المبذولة و ما قد حققه لمؤسسة .

-حسب تصريح المبحوث فإنه بالطبع أن الموظف بإختلاف جنسه تختله متطلباته و النزاعات التي تنشأ تختلف بين الرجال و النساء فالمرأة لها متطلبات بإعتبار الوضعية الإجتماعية فالمتزوجات و الأمهات لهن مسؤوليات و إنشغالات أسرهن و بالتالي قد ينقص مردودية الشغل

لديهم و كثرة الغيابات و تأخر إنجاز المهام غالبا و التعب و العطل المرضية و الأمومة فكل هذه الظروف تساهم في حساسية هذه الموظفة و قد تكثر النزاعات و تتكرر مما يجعل جو العمل صعبا و تشعر بالظلم و أنها مقصودة بتنفيذ العقوبات دون غيرها، فحرمانها من الترقية عادة ما يكون لهذه الأسباب و هذا منطقي و مبرر قانونا في قانون المؤسسة .

-حسب تصريح المبحوث فإن لرؤساء المصالح و المكاتب صلاحية إدارة الصراع محليا على مستوى مصلحته أو قسمه أو مكتبه أو دائرته حتى لا تتفاقم و تأخذ مسارا آخر و تصل الى الادارة(المدير)و لكن في بعض الصراعات فإنه لا يمكنه معالجة المشكلة لأنها تتعدى صلاحيته و مجال مهامه خاصة إذا كانت نزاعات خطيرة، و أحيانا تكون نزاعات تصل حتى للعدالة و لا يمكن الفصل فيها إلا عن طريق القضاء.

- صرح المبحوث أن النزاعات و الصراعات التي تنشب بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظفين و الإدارة يمكنها أن تكشف عن شخصية الموظفين و قابلية التعامل مع المشكلات وطريقة التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة و تبين خاصة العلاقات و خباياها بما يفسر الكثير من التصرفات الغامضة في السابق فمثلا قد يكلف موظف بمهمة الا أنه يرفضها لأسباب لا يكشفها إلا عندما ينشب الصراع و يتفاقم الوضع فيصبح مضطرا للإفصاح عنه و الذي يكون سببا في خسارة المؤسسة أو توريث المؤسسة في مشاكل و خسائر، أو عن أشخاص قد يتسببوا في هذه الخسارة إلا أنه يتحفظ لأسباب عدم الضرر بهم أو للتأكد من صحة شكوكه كما قد تكون أسباب أخرى عديدة و متشعبة، فمجال العمل لا يخلو من التوتر و المشاحنات و التعصب .

- كما أفادنا المبحوث رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة أن دورات التكوين مهمة جدا في مسار الموظف و مفيدة خاصة و أن المؤسسة الإقتصادية (ديوان الترقية و التسيير العقاري) توفر تكوينات في كل التخصصات تقريبا و تحث الموظفين عليها، شخصا قد إستفدت من عدة تكوينات على مستوى مدرسة المهن للبناء متعددة التخصصات خاصة لما كنت في دائرة المحاسبة و المالية

**المقابلة 2:** أجريت المقابلة الثانية مع رئيسة المصلحة التجارية و القانونية لدائرة التنمية و الترقية العقارية و العقار، و قد إلتحقت بهذه المؤسسة سنة 2003 كإطار قانوني (عقود مؤقتة) ثم تم ترقيتها كرئيسة مصلحة تجارية و قانونية في دائرة التنمية و الترقية العقارية و العقار متحصلة على ليسانس حقوق -شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة-ماستر 2 قانون عقاري.

-صرحت لي المبحوثة أن صرامة الإدارة في تسيير المؤسسة مهم و أساسي حتى لا تكون العشوائية و الفوضى، فإن التساهل و التغاضي غالبا ما يؤدي بالموظفين لإستغلاله و التماطل و التكاسل و عدم الإنضباط، كما أن الخبرة في التسيير و الرؤية المستقبلية لمصير و مسار جو العمل يكون في صالح المؤسسة فهو يوفر عليها الجهد و الوقت و المصاريف.

-قد صرحت المبحوثة بمرارة عن موضوع العلاقات الشخصية في العمل و أنها عانت شخصيا منه، فكانت أجابت أن يجب على الموظف أن يحافظ على الطابع الرسمي في العلاقات مع الزملاء و أن تتسم بالمهنية و الإحترام حسب السلم التدرجي.

قد حدثتني عن تجربتها مع زميلة لها إلتحقت مؤخرا بالدائرة و هي صديقة لها منذ 2004م إلا أنها لم تتقبل فكرة أن صديقتها تطلب منها أداء مهمة أو إنجاز عمل فكانت تتحجج و تتماطل و تتغيب عن العمل ثم تقول لها نحن صديقات منذ 20 سنة .

فأصبحت علاقة مشحونة تتسم بالإستغلال و عدم إحترام السلم الإداري و التهرب من أداء الوظيفة المكلفة بها، كما قالت لي رئيس المصلحة التجارية أرهقتها هذه العلاقة مما جعلها تتخذ إجراءات صارمة من أجل الحد من هذه التصرفات، و ذلك بإعلام رئيس دائرة و كذا رئيس دائرة الموارد البشرية و عندما لم تجد تغييرا في تصرفاتها قامت بإعلام المدير العام من أجل تحويلها إلى دائرة أخرى، و فعلا تم تنفيذ قرار تحويلها مباشرة.

-المبحوثة أجابت على نقطة الترقية بإيجاز بأنه حق طبيعي إذا توفرت الشروط و المؤهلات المطلوبة و الخبرة اللازمة لتولي مناصب معينة و حساسة، فالحرمان منها يخلق الصراعات أكيد و يحس الموظف أنه مظلوم و قد أجهفت الإدارة بحرمانه، و قد صرحت أنها إستفادت من الترقية في 2008م من إطار قانوني إلى رئيسة مصلحة تجارية و قانونية في دائرة الترقية العقارية و العقار و أنها تتمتع بالخبرة و المؤهلات العلمية و الميدانية في المجال منذ 2003م.

- حسب ما أجابت هذه المبحوثة عن إمكانية إدارة الصراع على مستوى الهيئة المحلية أي على مستوى المصلحة أو القسم أو المكتب أو الدائرة فإنه ممكن في حالات دون غيرها، و الأمر الذي أشارت إليه أن مشكلتها مع صديقتها لما نشب صراع بسبب العلاقة الشخصية أي الصداقة حاولت حلها بطرق ودية تقديرا للعشرة (20 سنة في نفس المؤسسة) و الصداقة على مستوى المصلحة إلا أن زميلتها لم تغير من طريقة تعاملها بل أصبحت أكثر عدائية و عنف مما أستوجب لوجوءها إلى الرؤساء المباشرين ثم المدير العام الذي حسم الصراع بتحويلها إلى دائرة اخرى.

- أجابت المبحوثة أن هناك صراعات تتعدى صلاحيات الإدارة (المدير) سواء في الإختصاص قد لا يمكن للمدير معالجتها، كما أن هناك صراعات تتعدى أسوار و مجال المؤسسة عندما تصل إلى مفتشية العمل مثلا في حالات فتأخذ مسار التظلم المسبق و السلم التدريجي، وقد يتجه المتنازعون إلى العدالة من أجل إلغاء قرار اداري أو تعويض مادي في حالات أخرى.

- كما أضافت المبحوثة في سؤالي لها عن الآثار الإيجابية للصراع فقد أجابت في بعض الأحيان تنتج هذه الصراعات حقوقا و إمتيازات و هي آثار إيجابية رغم كل الآثار السلبية التي تعرف عن الصراعات و نتائجها على الموظفين و على المؤسسة فهي تلك الصراعات من أجل المطالبة بحقوق قد تمتثل الإدارة في آخر المطاف لأخذ مطالب بعين الاعتبار و التي أغفلت لسبب أو لآخر و تأخرت الإدارة في منحها لصاحبها فتغير الطاقم الاداري أو الرؤساء المباشرين قد يفتح مجال المطالبة بهذه الحقوق بشكل أو بآخر.

- و عن الدورة التكوينية فقد صرحت لي رئيسة المصلحة التجارية و القانونية أنها إستفادت من دورة تكوينية في مجال الترقية العقارية إلا في سنة 2022م و لم تستفد منها من قبل أي منذ إلتحاقها بالمؤسسة سنة 2003م أي بعد 19 سنة من الخدمة و قد طالبت بهذه التكوينات خاصة و أن مجال عملها يتطلب التحيين و مواكبة نشاط الترقية العقارية الذي يعرف حركة سريعة في الإجراءات .

**المقابلة 3:** أجريت المقابلة الثالثة مع رئيس المشروع بالمصلحة الترقية بدائرة التنمية والترقية العقارية و العقارو قد إلتحق بهذه المؤسسة سنة 1997 متحصل على شهادة تمير ومراقبة و إشتغل في مكتب الدراسات المعمارية التابع لديوان الترقية و التسيير العقاري ثم التحق بالمصالح التقنية بدائرة إنجاز المشاريع كرئيس مشروع ثم كرئيس مصلحة المتابعة وبعدها تم ترحيله من منصبه إلى موظف بالمصلحة الترقية كرئيس مشروع .

- حسب هذا المبحوث فإنه على الإدارة أن تقوم بدورها في تطبيق الصرامة حتى لا تسود الفوضى، و للخبرة دورها في تسيير المؤسسة فالعشوائية لا تنفع المؤسسة لأنها إقتصادية وتجارية و لا يمكن لها تجاوزف بمستقبلها إلا بالتخطيط و الدراسة لكل المسائل الخاصة بالموظفين أو الأهداف المسطرة.

- حسب المبحوث في إجابته يجب على الموظفين التحلي بروح المهنية وعدم الإنصياع للعلاقات الشخصية و تبعاتها التي قد تؤدي لمشاكل و صراعات و نتائج قد لا يحمد عقباها فالطابع الرسمي في العلاقات يجسد الإحترام بين الموظفين.

- قد صرح لي المبحوث أنه عانى كثيرا من حرمانه من الترقية إلى رئيس مصلحة رغم أنه يتمتع بالمؤهلات و الخبرة الميدانية و الإدارية منذ قرابة 30 سنة في الخدمة و قد تم إستبعاده من الترقيات قد يكون السبب أنه غير متخرج من الجامعة أو لأسباب أخرى أو خلفيات شخصية لا يعلمها.

- كما أجاب بنعم تختلف الصراعات بين الجنسين على حسب عقليات و شخصيات الموظفين بين النساء والرجال كون أن النساء عاطفيات و يتحسسون بزيادة عن الرجال و لا يتجاوزون بسهولة و قد تتضخم أنفه الأشياء عندهم عكس الرجال الذين لا يولون الإهتمام للأشياء التافهة والصغيرة ولا يضخمون المشاكل عادة، فنفسية الرجل تتسم باللامبالاة و تصغير حجم المشكلات ومحاولة حلها بدون علم الآخرين أما الموظفة عادة ما تلجئ للتسرع و عدم الحكمة والرزانة.

-أجاب المبحوث أنه من الممكن لرئيس المصلحة أو القسم معالجة الصراع دون اللجوء للإدارة العليا إذا في إطار صلاحياته.

-كان المبحوث أفاد أن هناك بعض الصراعات تفوق صلاحيات المؤسسة مثلا خلاف بين زميلين خارج المؤسسة أيا كان سبب الصراع أو حجمه إذ كان شخصيا أو يتعلق بالعمل فهو تجاوز أسوار المؤسسة و لا يمكن للمدير حله .

-في رأي المبحوث أنه لا يوجد إيجابيات للصراع بل بالعكس فهو يخلق جو مشحون و كراهية و عدائية بين الموظفين و بين الإدارة و الموظفين و يشكل تكتلات الموظفين المتعارضين مع زملائهم.

-حسب المبحوث أنه لم يستفد من الدورات التكوينية بحكم الضغط في العمل .

**المقابلة 4:** أجريت المقابلة الرابعة مع عون مكتب و قد إلتحقت بهذه المؤسسة سنة 2000م متحصلة على شهادة ليسانس حقوق مؤخرا عملت في دائرة تسيير الحاضرة مصلحة الإستغلال ثم في دائرة تسيير الموارد البشرية و الوسائل العامة مصلحة المخزن.

- حسب هذه المبحوثة أن الصرامة واجبة في الإدارة و الخبرة دورها واضح في تسيير الإدارة خاصة أن عدم وجود الخبرة يعقد الامور و يخلق المشاكل التي لا يحلها اشخاص أكفاء.

-طبعا أن غياب الرسمية في علاقات العمل خاصة أن الموظفين تقريبا جيران أو أقارب ومعارف فيصعب تحديد العلاقات و فصل الامور الشخصية عن الأمور المهنية.

-أجابت هذه المبحوثة أنه بالفعل أن الحرمان من الترقية الكل يعاني منه لسبب أو لآخر و هو بالتالي سبب كافي لصراعات الموظفين مع الإدارة و النقابة.

-طبعا يختلف الصراع من موظف لآخر و من امرأة لرجل في المطالب و الأهداف فالمرأة ظروفها مختلفة خاصة إذا كانت متزوجة أو لديها أطفال فهنا تجد ضغوط الحياة اليومية والمسؤوليات تؤثر على أدائها الوظيفي فإحتياجاتها و مطالبها تختلف من حيث التوقيت و الحجم الساعي والمهام التي تتطلب التنقلات فكل هذه الأمور قد تعيقها و تصبح موظفة تطالب بمرونة في تطبيق التعليمات والقانون.

-طبعا لرؤساء الاقسام و المصالح حسب المبحوثة إمكانية فض النزاعات على مستوى مصالحهم و أقسامهم إذا أرادوا فعلا ذلك و كانت نيتهم عدم إقحام الإدارة العليا (المدير).

-حسب ما أفادت به المبحوثة أنه من الممكن أن تتعدى الصراعات صلاحيات المدير في حالات.

-حسب هذه المبحوثة أنها لا ترى أي إيجابيات للصراع بل على العكس ما هو إلا مشاكل تنعكس سلبا على العلاقات بين الموظفين.

-حسب إجابة المبحوثة أنها لم تستفد من دورات تكوينية .

**المقابلة 5:** أجريت المقابلة الخامسة مع سكريتيرة دائرة و قد إلتحقت بهذه المؤسسة سنة 1997م متحصلة على شهادة ليسانس لغة فرنسية عملت في مصلحة الإعلام الآلي بالمديرية العامة لديوان الترقية و التسيير العقاري ثم سكريتيرة بدائرة تسيير الحاضرة.

-تكلت المبحوثة عن ضرورة تطبيق الصرامة في الإدارة و إلا فستسود الفوضى و كل يفعل مايراه مناسباً لمصلحته .

- و أضافت المبحوثة أن أغلبية المشاكل بين الموظفين هي التقرب الشديد و علاقات الصداقة التي تصطدم بالمشاكل و الحساسية فيجب فعلا الفصل في العلاقة و وضع الحدود و الحواجز وفرض الإحترام و العلاقات الرسمية هي الناجحة في العمل.

- طبعا الحرمان من الترقية يؤدي للصراعات حسب تصريحات المبحوثة، فالمطالبة بهذا الحق قد يقابل بالرفض فينشب الصراع و بالتالي مشاكل لا تنتهي قد تتعدى المهنية لتتجاوز حتى خارج المؤسسة .

- أجابت المبحوثة أن التمييز على أساس الجنس بالطبع هو سبب من أسباب الصراعات في المؤسسة حيث يتم التفرقة على أساس الجنس كما هو معروف في كل العالم و خاصة الدول السائرة في طريق النمو و التي مازالت تفضل الرجل على إعتبرات كثيرة خاصة في المناصب المهمة و الحساسة.

-أجابت أيضا المبحوثة بنعم أن لرؤساء المصالح و الأقسام الحق و الصلاحية في فض الصراعات على مستواهم طبعا إذا أمكنهم ذلك حتى لا تكبر المشكلة و تأخذ أبعادا أخرى يصعب حلها فيما بعد.

- كما أنها أكدت أن الصراعات قد تتعدى صلاحيات الإدارة (المدير) قد يحدث كثيرا مع إدارات أخرى أو أشخاص طبيعية أو معنوية (شركات أو مؤسسات عمومية أو خاصة) و تصل الى القضاء.

- أما عن الآثار الإيجابية للصراع قالت المبحوثة أنها لا ترضى أن المشاكل الناتجة عن الصراع قد تكون إيجابية كون أن الصراع هو يخلق الكره و يصعب جو العمل و يفسد العلاقات بين الموظفين.

- و عن الدورات التكوينية أجابت أنها إستفادت و لكن لم تستطع الإلتحاق بالدورة بسبب ظرف عائلي (مرض الوالدة).

**المقابلة 6:** أجريت المقابلة السادسة مع سائق و قد إلتحق بهذه المؤسسة سنة 2008م لديه خبرة في ميكانيك كهرباء السيارات مستوى متوسط .

- أجاب المبحوث أن الإدارة الناجحة يجب أن تكون صارمة مع الموظفين.

- كان المبحوث أكد أن غياب الطابع الرسمي في العلاقات بين الموظفين سبب رئيسي في مشاكل التي تنشأ و غالبا ما تنتهي بمشاكل أكثر خطورة، و تصعب كلما زاد تشدد المتصارعين و تعصبهم .

- حسب المبحوث و ما يسمعه من الموظفين أن الترقية هاجس كل موظف يحس أن لديه حق فيسعى بكل الطرق لإقناع رؤسائه من خلال إظهار مجهوده المبذول و مبادراته و إذا لم يتمكن من الحصول على حقه في الترقية فطبيعي أن تنشب صراعات و مشاكل.

- أجابني المبحوث أن الصراعات تختلف بين الجنسين فالمرأة قد تظلم في الإدارة لإعتبارات كثيرة فهي تحتاج لمعاملة خاصة بالنظر إلى وضعيتها الإجتماعية و مسؤولياتها المتعددة في البيت و خارج البيت.

- أجاب المبحوث أنه يظن أن أبعاد الصراعات قد تتعدى صلاحيات الإدارة في حالات، فإذا بقيت على مستوى إدارة المؤسسة أما إذا تعدته فيظن أنه من الطبيعي أنه يترك لأصحاب الإختصاص.

-حسب ما قاله المبحوث أنه لا توجد غير الآثار السلبية للصراع ظلم و تفرقة فلا تنتج إيجابيات.

-كما أفادنا أنه لا يستفيد من التكوين لأنه سائق و لا يحتاج إلى تكوين متخصص.

**المقابلة 7:** أجريت المقابلة السابعة مع حارس و قد إلتحق بهذه المؤسسة سنة 2001م ليس لديه أي مؤهلات علمية أو مهنية مستوى ثانوي.

-قد تحدث المبحوث عن أن الإدارة يجب أن تكون صارمة و إلا فإن العمال سوف يتعدون قوانين المؤسسة.

- أجاب المبحوث أنه بالفعل أن تعدي حدود الإحترام يؤدي لمشاكل كثيرة فيجب أن يكون بين الموظفين حدود رسمية بحكم المناصب.

-كما أنه أجاب أن الموظف إذا حرم الموظف من ترقية يستحقها يدفعه لإختلاق المشاكل ويخلق البغض و الكره و بالتالي صراعات لا تنتهي.

- كان قد أجاب المبحوث في سؤالي هل إختلاف الصراع مع طبيعة الجنس أي بين الرجل والمرأة بأنه لا يعلم أو ربما بسبب أن المرأة لا تجد راحتها مع الرجال في العمل فينشرب الصراع.

- أجاب المبحوث أنه يمكن طبعا لرؤساء المصالح و الأقسام بحكم المنصب إدارة الصراع ولديهم صلاحية ذلك على مستواهم.

- كما قد أكد بطبعا أن أبعاد الصراع قد تتعدى الإدارة و المدير و تأخذ طريقا آخر و خطير.

- نفى المبحوث علمه إن كان للصراع إيجابيات و قال أن الصراعات تعكر جو العمل.

-كما نفى إستفادته من تكوينات على مستوى المؤسسة.

**المقابلة 8:** أجريت المقابلة الثامنة مع تقنية مساحات(عاملة نظافة) و قد إلتحقت بهذه المؤسسة سنة 2005م ليس لديها مؤهلات مهنية مستوى متوسط .

- أجابت المبحوثة أن الصرامة في الإدارة مطلوبة و لازمة و الكل سواسية أمام القانون فلا يمكن التفضيل بين الموظفين.

- صرحت المبحوثة أن كل واحد يجب أن يعامل بإحترام حتى لا تحدث المناوشات.
- و عن الترقية أجابت أنها سمعت كثيرا مشاكل بسبب مطالبة بعض الموظفين لترقيتهم و تظن أن من لديه حق في الترقية يجب أن يستفيد منه و إلا سيكون ظلم و إقصاء.
- و عن إختلاف طبيعة الصراع بإختلاف الجنس أجابت بالتأكيد فمطالب المرأة مختلفة عن مطالب الرجل بحكم وضعيتها الإجتماعية.
- أجابت المبحوثة أنها تظن أنه من صلاحية رؤساء الأقسام و المصالح معالجة المشاكل والصراعات على مستوى مصالحهم دون اللجوء إلى المدير حتى لا يضر الموظفين.
- كما أنها أجابت بعدم علمها عن أبعاد الصراع اذا تعدت صلاحيات الإدارة .
- و عن الإيجابيات التي قد تنتجها الصراعات فإبتسمت مجيبة و هل المشاكل لها إيجابيات غير الصداق و الكراهية.
- و عن الدورات التكوينية أجابت بالنفي لم تستفد فمهنيتها لا تحتاج لذلك.

**المقابلة 9:** أجريت المقابلة التاسعة مع تقنية مساحات (عاملة نظافة2) و قد إلتحقت بهذه المؤسسة سنة 2007م ليس لديها مؤهلات مهنية بدون مستوى .

- أجابت المبحوثة أن الصرامة في الإدارة يجب أن تتوفر حتى لا يستغل الموظفون فرصة وتسود الفوضى و تصبح القوي هو الذي يفرض رأيه و سيطرته.
- عن العلاقات بين الموظفين و غياب الطابع الرسمي، فإنه يجب أن يحترم العمال بعضهم البعض و إحترام الموظف حسب منصبه.
- الحرمان من الترقية أكدت المبحوثة أنه حق إذا إستحققه الموظف يجب أن يطالب به و طبيعي إذا رفضو طلبه سينشب الصراع.
- عن إختلاف طبيعة الصراع بإختلاف الجنس فأجابت أنها لا تعلم .
- أجابت بنعم عن سؤالي في صلاحية رؤساء المصالح و الأقسام في حل الصراع و حسب وجهة نظرها يجب أن يسعى لمعالجة المشاكل قبل أن تصل للمدير و يطبق على الموظفين عقوبات .

- و نفت المبحوثة علمها و أجابت بأنها لا تعلم عن صلاحيات المدير في إدارة الصراع اذا تعدى المؤسسة.

- و عن إيجابيات الصراع أجابت أنه لا توجد إيجابيات .

- و عن اذا ما استفادت من تكوين فأجابت أنها لم تستفد و لا تعلم بوجود تكوين خاص بمهنتها.

### من خلال المقابلات و تصريحات مجموعة المبحوثين خرجت بالإستنتاجات التالية:

1-صرح المبحوثون بوجود الخبرة و الصرامة و ذلك لضمان النظام و الإنضباط.

2-صرح المبحوثون بضرورة وجود الطابع الرسمي بين الموظفين لضمان الإحترام المتبادل و عدم تعدي حدود المهنة.

3-صرح المبحوثون بأن الحرمان من الترقية سبب أساسي في الصراع لما تزرعه من مشاعر سلبية يسودها البغض و الغيرة بين المستفيدين و المحرومين منها.

4-صرح أغلب المبحوثين بطبيعة إختلاف الصراع بإختلاف الجنسين و ذلك أن كلا منهما يختلف من جانب النفسية و المسؤولية بينما الباقي يجهل ذلك.

5-صرح أغلب المبحوثين بوجود صلاحية تمكن رؤساء الأقسام و المصالح من إدارة الصراع على مستوى مصالحهم، إذ أنهم يملكون السلطة و الصلاحية في إطار إرساء النظام وصرح البعض الآخر أنه ليس بالضرورة مسموحا و متاحا دائما فقد يخرج هذا عن صلاحيات رؤساء الأقسام و إن تم النزاع على مستوى مصلحته، بينما صرح الباقيون بعدم معرفتهم.

6-صرح بعض المبحوثين بأن الصراعات قد تتعدى أحيانا الإدارة العليا (المدير) فيرى البعض أنه إذا تجاوزت أسوار المؤسسة ستخرج من يد الإدارة و مسؤوليتها و قد تصل إلى القضاء للفصل فيها بحكم قضائي، بينما يرى البعض الآخر أن الإدارة العليا تعمل بفاعلية لفك كل أنواع الصراعات دون أن يخرج الخلاف عن نطاق المؤسسة.

7- صرح أغلب المبحوثين بعدم وجود آثار ايجابية للصراع إذ أن كل آثاره و نتائجه سلبية بينما صرح مبحوثان بإمكانية وجود بعض الآثار الإيجابية فهي تبين شخصيات الموظفين وقدرتهم على التعامل مع المشكلات و الضغوط النفسية لتمكين الإدارة من معرفة علاقاتهم مع الآخرين

مع الإدارة وقابلية العمل و تحقيق المردودية، كما أنها تنتج حقوقا و مزايا وتمكن الموظف من الوصول إلى أهدافه أو تغيير وضع سيئ أو غير مناسب .

8-صرح بمحوثين(2) إنهما استفادا من دورات تكوينية في حين إمتعت مبحوثة واحدة لظروف عائلية كما صرح المبحوثون الباقون بعدما استفادتهم.

#### • نتائج الدراسة الإستطلاعية:

من خلال تقربي الشخصي من بعض الموظفين في المؤسسة خلال فترة الدراسة الميدانية إطلعت عن كذب في تاريخ هذه المؤسسة منذ نشأتها و مختلف الصراعات الصغيرة التي مرت بسلام و تم حلها محليا أي على مستوى المؤسسة، و صراعات كبيرة و خطيرة تعدت حدود المؤسسة إلى أروقة المحاكم و قد نشبت هذه الصراعات من مشاكل و إحتكاكات و مشاعر الغيرة والكرامية بين موظفتين عاملتين في هذه المؤسسة لتتفاقم نتيجة النميمة و الإشاعات لتصل إلى حد إتهام المدير بالتمييز بين العمال و التفضيل بمزايا على حساب المؤسسة لأشخاص معينين وصل الصراع إلى وقوف أعضاء النقابة في وجه المدير و تنظيم إضراب عن العمل و وقفة إحتجاجية للمطالبة برحيل المدير، إلا أن المدير قام فورا بتوقيف كل العمال المضربين عن العمل، ليقوم هؤلاء العمال باللجوء للقضاء لإلغاء القرار الإداري و التعويض عن سنوات التوقيف عن العمل، و بعد معركة قضائية طويلة تم إعادة دمج الموظفين الموقوفين مع تعويض مالي .

رغم مرور أكثر من 17 سنة عن هذه الحادثة أي خلال سنة 2007م إلا أن آثار و نتائج هذا الصراع الذي أخذ أبعادا خطيرة و الذي نشب من مشكلة الغيرة و الإشاعة ليتطور ويدخل المؤسسة و الموظفين في متاهات و أحقاد و تفرقة و خوف من بعضهم البعض و غياب الثقة في العمل، فإنعكس سلبا على المؤسسة و سمعتها و مردوديتها و قد تحدثت عن هذا الصراع بين الموظفين و الإدارة الصحافة المكتوبة.

لاحظت من هذا الصراع أن الإدارة(المدير السابق) قد ضرب بيد حديدية موجه التمرد للموظفين بقيادة الفرع النقابي بقرارات قمعية و رادعة لإرساء النظام و إجبار و إلزام الموظفين المتمردين على الخضوع للإدارة و منع التمرد، في حين أستنتج و رأيي الشخصي أرى أنه من حق الإدارة المشروع ردع الموظفين في حالة التمرد و التسيب و بناء أحكام و إفتعال المشاكل

و بث روح التشكيك و الإشاعات لضرب المؤسسة و كسر الثقة و التحريض على التمرد لكن دائما يكون حقها ضمن القانون و الحقوق المشروعة، و أنه كان يجب على النقابة و الموظفين التصرف بعقلانية و حكمة لمواجهة الإدارة و حل المشاكل بطرق سلمية للمحافظة على سمعة و مكانة المؤسسة .

### توصيات:

تبعاً لما تم دراسته سابقاً من خلال هذه المذكرة و التي تناولت الصراع التنظيمي للمؤسسات توصلت إلى مايلي:

- ضرورة الإلتزام بقوانين المؤسسة و إحترام تطبيقها من أجل السير الحسن للعمل.
- ضرورة وجود الإحترام المتبادل بين الموظفين و بين الموظفين و الإدارة و عدم تعدي حدود اللباقة و التربية و الأخلاق فهذا مهم و أساسي لإرساء قواعد سليمة في التعاملات.
- التحلي بروح المسؤولية و توخي الحذر عند استقبال المعلومات و التأكد من مدى صحتها.
- عدم الإنصياع للتحريض و المغالطات و عدم المشي وراء الأشخاص الذين يسعون لتخريب العلاقات و الإساءة لسمعة المؤسسة و تحطيم منظومتها.
- إتباع الإجراءات القانونية و الإدارية حين المطالبة بالحقوق و المزايا و العمل على استحقاقها من خلال إثبات الوجود و الجدية و الإنضباط و الضمير المهني.
- إتباع السلم التدرجي في التظلم المسبق و استعمال الطرق الودية لتحقيق الأهداف.
- تجنب الصراعات و الصدمات التي تجلب الكراهية و العداء بين العمال و بالتالي صعوبة التعاملات الإدارية و المهنية.
- منح الفرصة للموظفين الجدد بالاندماج في النسيج و التعلم و أداء المهام و تقاسمها.
- التمتع بحس الإصغاء و الحكمة و عدم التسرع في الردود لتجنب سوء الفهم و الحكم المسبق.
- التحلي بروح التعاون و تغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية .

• حدود الدراسة:

• المجال المكاني: تم اختيار ديوان الترقية و التسيير العقاري الواقع بمدينة تيسمسيلت.

أ- تاريخ نشأة ديوان الترقية و التسيير العقاري:

هي مؤسسة عمومية أنشأت بمقتضى مرسوم رقم 75/85 المؤرخ في 13.04.1985 و مرسوم تنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 12.05.1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية لدواوين الترقية و التسيير العقاري للولايات إلى مؤسسات عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري و كفاءات تنظيمها و تسييرها و المسماة بديوان الترقية و التسيير العقاري- تيسمسيلت.

ب- تعريف بالمؤسسة -ديوان الترقية و التسيير العقاري :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، و تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير و تخضع لقواعد القانون التجاري ويمكنها ممارسة نشاطها على مستوى التراب الوطني.

تعتمد هذه المؤسسة إلى تجسيد سياسة الدولة الإجتماعية لترقية الخدمة العمومية وذلك في مجال السكن للفئات المحدودة الدخل أو المحرومة .

كما تكفل زيادة على ذلك بالمهام التالية:

- ترقية البناءات-الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة إليه – الترقية العقارية –ضمان ترميم الأملاك العقارية و إعادة الإعتبار إليها و صيانتها-...
- كما تخول لها مهمة تسيير الأملاك العقارية المسندة إليها – تأجير المساكن و المحلات ذات الإستعمال المهني و التجاري و الحرفي أو التنازل عليها....
- ت- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري:

يدير دواوين الترقية و التسيير العقاري مجلس إدارة و يشرف عليه مدير عام

✓ مجلس الإدارة: و يتشكل من :

- أربعة خبراء يقترحهم الوزير المكلف بالسكن.
- خبيرين اثنين يقترحهما الوزير المكلف بالمالية .
- خبيرين اثنين يقترحها الوزير المكلف بالجماعات المحلية.

يشارك المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة استشارية و يتولى أيضاًمانة المجلس يمكن مجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص بحكم كفاءته و من شأنه أن يفيد في المسائل المدرجة في جدول الأعمال، و ينتخب رئيسها من طرف نظرائه لمدة مهمته.

- 1- يتقاضى أعضاء مجلس الإدارة تعويضات حسب الشروط في التنظيم المعمول به.
- 2- يعين أعضاء مجلس الإدارة بمقرر من الوزير المكلف بالسكن لمدة ثلاث (3) سنوات و في حالة توقف أي عضو من الأعضاء يعوض بالأشكال نفسها و ذلك إلى غاية انتهاء المهمة.
- 3- يتداول مجلس الإدارة طبقاً للقوانين والأنظمة و يصادق على المهام الأساسية وهي:
  - مشروع النظام الداخلي-برنامج عمل الديوان-النظام الداخلي للديوان-القروض و المصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان-القواعد العامة لاستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الاحتياطية-الشروط العامة لإبرام الصفقات و العقود و الإتفاقيات والصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفاً ملتزماً –المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي وشروط التوظيف و دفع الأجور و تكوين المستخدمين – الحصائل و حسابات النتائج واقتراحات تخصيص النتائج ...
  - و بصفة عامة كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام و التي من شأنها تحسين تنظيم الديوان و عمله و التشجيع على تحقيق أهدافه.
  - يعين مجلس الإدارة محافظاً للحسابات و يحدد مرتبه.
- 4-يجتمع مجلس الإدارة باستدعاء من رئيسه كلما اقتضت مصلحة الديوان أربع(4) مرات في السنة على الأقل.

✓ المديرية العامة لديوان الترقية و التسيير العقاري:

تضم مديرا عاما – أمانة- أربع(4) خلايا داخلية (يرأسها رئيس خلية الذي يعد مساعد مدير عام) -خمس(5) دوائر (كل دائرة يديرها رئيس دائرة و تضم الأمانة و مختلف الوحدات - المصالح - الأقسام و المكاتب).

1- المدير العام:

يتولى مديرية الديوان مدير عام يعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن و لا يمكن تعويضه إلا بالأشكال نفسها و يقوم بالمهام التالية:

- يمثل الديوان إزاء الغير و يمكنه توقيع الوثائق التي تلزم الديوان.
- يسهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان و يضمن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- يضمن سير المصالح و يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي الديوان و يعين المستخدمين و يعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري به العمل.
- يقوم بالأعمال التحفظية و يمارس الدعاوى القضائية.
- يعد الجداول التقديرية للإيرادات و النفقات و يقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة.
- يعد حصيلة و حسابات النتائج و يقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة.
- يبرم صفقات أو عقودا أو اتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يعرض في كل نهاية سنة مالية تقريرا سنويا عن النشاط مرفقا بالحصائل و حسابات النتائج ويرسله إلى السلطة الوصية بعد المصادقة عليه من مجلس الإدارة.
- يعد النظام الداخلي للديوان لعرضه للمصادقة من طرف مجلس الإدارة و يسهر على احترامه.

2- أمانة المديرية:- معالجة المراسلات و التقارير-حفظ أسرار المدير و الديوان.-

3- الخلايا الداخلية: (المكلفون بتسييرها هم معاونو المدير العام)

- خلية التحقيق الداخلية: مهمتها التحقيق إبراز التحفظات و النقائص و المعوقات لكل دائرة و رفعها إلى المدير العام من خلال تقارير و متابعة رفع التحفظات.

- خلية الأمن الداخلي: هي المكلفة بأعوان الأمن و الحراس في مواقع العمل و ورشات المشاريع .
- خلية الشؤون القانونية و المنازعات: هي المنوطة بالقضايا و الدعاوى على مستوى العدالة.
- خلية التنظيم و الإعلام و الاتصال: هي المكلفة بالعلاقات العامة مع السلطات العليا والمحلية .

#### 4- الدوائر:

- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة: تقوم بمهمة تنظيم المستخدمين و حركتهم وأجورهم.

تضم الأمانة-مصلحتين(2) هما: مصلحة الموارد البشرية – مصلحة الوسائل العامة.

- دائرة المالية و المحاسبة: هي المكلفة بالأمر المالية و الميزانية للديوان من مداخل ومخارجات

تضم:الأمانة-خمس(4) مصالح هي:مصلحة المحاسبة-مصلحة الخزينة والمالية- مصلحة التحصيل-مصلحة الاستغلال.

- دائرة انجاز المشاريع:و تقوم بانجاز مشاريع السكنات التي تبرمجها الدولة بالدراسة والمتابعة وتكليف المقاولات للانجاز.

تضم الأمانة-ثلاث(3)مصالح هي: مصلحة الدراسات و التخطيط-مصلحة الصفقات-مصلحة المتابعة و انجاز المشاريع.

- دائرة تسيير و صيانة الممتلكات: هي المكلفة بالإيجارات للمحلات ذات الطابع السكني أو التجاري و الخدماتي و كذا عمليات التنازل عنها .

تضم الأمانة-مصلحتين(2)هي:مصلحة الاستغلال-مصلحة الصيانة-ست(6)وحدات لامركزية.

- دائرة التنمية و الترقية العقارية و العقار: هي المكلفة بتنفيذ انجاز مشاريع السكن الترقوي المدعم و الترقوي الحر و مختلف مشاريع الترقية العقارية و تحقيق هامش الأرباح من خلال بيع المحلات ذات الاستعمال التجاري و الخدماتي.

تضم الأمانة- مصلحتين(2) هي: المصلحة القانونية التجارية -المصلحة الترقوية .

كان مضمون دراستنا الراهنة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية (ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت) حيث قمنا بمناقشة كل محتويات البحث ومتعلقاته لنذكر ماهية الصراع و أبعاده و خلفياته و كفاءات معالجته و إستراتيجيات الإدارة للحد منه أو تخفيفه، فقد باتت الصراعات في المؤسسات و المنظمات أمرا محتوما لا مفر منه على إختلاف نشاط تلك المؤسسات، فهو موجود بوجود البشرية و لا يمكن أن يأتي من العدم فكل صراع خلفية (إجتماعية - نفسية - مهنية - تنظيمية ..) و يكون ذلك المنطلق الجوهرى لإحداث الصراع، و تتنوع هذه الأخيرة و تختلف بإختلاف المستويات التي تتعلق بها (على مستوى الفرد - مستوى الجماعات - مستوى البيئة - مستوى التنظيم) و قد يتفاقم و يأخذ أبعادا وإتجاهات أخرى كما قد يأخذ منحى آخر و يهدأ و ينتهي بمجرد معالجته.

أي أن الصراع هو تلك الظاهرة التي تعكس رغبة الأفراد في إشباع حاجياتهم تعبر عن ظاهرة سلوكية تعيق العديد من المنظمات في سبيل التطوير فتارة يكون بسبب هضم الحقوق (حق الترقية - حق التكوين - حق التحفيزات المالية و المكافآت - حق العطل) و تارة أخرى بسبب المكونات النفسية و الشخصية، و بسبب عدم الدراية الكافية بمنظومة سير المؤسسة فغالبا ما لا يندمج العمال الجدد بسهولة في نسيج العمل و العلاقات التي تجمع بين الموظفين أو بين الموظفين و الإدارة و قد تكون مشحونة بالإحتكاكات و المشاعر السلبية و النفور و عدم التعاون و في هذا الصدد أشار بعض الباحثين على أنه يجب إثارة الصراع داخل المؤسسة حتى تتمكن هذه الأخيرة من الصمود و البقاء في ظل المنافسة، كون أن إدارة تلك المشاعر السلبية يكسب المنظمة أهدافا جديدة و صلابة و مرونة في التعامل، إذ أن ذلك التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات (الموظفين - الإدارات) أمر حتمي تقوم عليه كفاءة و فعالية المؤسسة .

بينما يرى بعض الباحثين أن وجود الصراع داخل المؤسسة يعبر عن محدودية قدرة الإدارة في التعامل و محدودية فاعليتها و هذا ما يؤثر سلبا على أهداف المنظمة، فالعمال هم المساهمون في نجاح المؤسسة و إرتقاءها إلى أعلى المستويات (زيادة الربح-زيادة الإيرادات- نجاح المشاريع-صنع مكانة وإسم في السوق الاقتصادية أو ينزل العمال بالمؤسسة إلى الهاوية

(كثرة الصراعات و المشاكل الداخلية – الفساد المهني – تدني المستوى الأخلاقي – إرتفاع الأنا و تفضيل الذات و المصلحة الشخصية على المصلحة العامة و مصلحة المؤسسة).

هنا يأتي دور الإدارة الفعال للتدخل الفوري لحل الخلافات من منذ البداية و التحكم و السيطرة على مستوياتها لتخفيف من حدتها مستخدمة أساليباً مختلفة و متنوعة تناسب طبيعة موضوع الصراع و عقليات المتصارعين، و هذا يعمل بصورة إيجابية على حل الخلافات و تجنبها قدر المستطاع و بأقل خسائر و ضرر للأطراف المتصارعة و تحويل و توجيه تلك المشاعر السلبية المشحونة بالكراهية و العدوانية إلى مشاعر إيجابية و هادئة تسودها روح التعاون و السلام لتوفير جو مناسب للعمل لمصلحة المؤسسة و المصلحة الجماعية، و كذا تعزيز قيمة الفرد و حبه لذاته يجعله مبدعاً و مجتهداً و حريصاً على النسيج الأخوي بين الموظفين.

قد أثبتت دراستي الميدانية في المؤسسة العمومية (ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت) حقيقة الأبحاث و المعلومات عن أسباب نشوب الصراع و أبعاده و خلفياته و نتائجه على المؤسسة سواء بالسلب أو الإيجاب و كذا طرق و وسائل معالجته و إدارته، و قد خلصنا إلى أن الموظفين محل الدراسة الميدانية كعينة مصغرة إستندت عليها لتوضيح فكرة بحثي على أرض الواقع و قد لمست فعلاً ذلك الجو المريب و المشحون بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة فبعضهم يظهر ذلك الغضب و التمرد علناً و البعض الآخر يفضل إستعمال طرق أخرى قبل الخروج للصراع مباشرة ربما تريث منهم أملاً في حل الخلافات أو الحد من الصراع و حل المشكلات بهدوء و عقلانية و تحقيق أهدافهم و الوصول إلى مبتغاهم دون إثارة الفوضى .

غالباً ما تستعمل الإدارة اليد الحديدية في إصدار قراراتها و تنفيذها لفض النزاعات و الصراعات وذلك إثباتاً منها لقوتها و صرامتها و عدم فتح المجال للموظفين للتطاول و فرض آرائهم التي قد لا تكون في مصلحة المؤسسة أو قد تساهم فعلاً في تحطيم منظومة المؤسسة، و كل هذا ضمن قوانين المؤسسة الداخلية و كذا قانون العمل و إلا سوف تكون قرارات قابلة للطعون و محل قضايا أمام العدالة للفصل فيها و تكون حينها الإدارة مجبرة على تنفيذ الحكم .

كما أن للصراع أيضا إيجابياته في تصريح بعض المبحوثين و هما إطارين في المؤسسة على أنه قد تنتج حقوقا و تحقق أهدافا قد أفرزتها هذه الصراعات، كما أنها أيضا تكشف عن عقليات و ذهنيات الموظفين باختلاف الفئات العمرية و المؤهلات العلمية و الثقافية و الإجتماعية و تسهل على الإدارة في فهم و تقصي الحقائق المتعلقة بهذه الخلافات و منها حلها بعناية و بحكمة.

## قائمة المراجع:

1. مريم عمارة، حامد نور الدين، التدقيق الداخلي للثبوتات في المؤسسات الاقتصادية، ط1، 2016، عمان، الاردن ، دار زهران للنشر والتوزيع.
2. د. سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي، التخطيط الإستراتيجي في الادارة الحديثة: مفاهيم اساسية للمخططين الإستراتيجيين، ط1، العايبكان للنشر و التوزيع، 2019.
3. د. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة، ط1، اليازوري للنشر و التوزيع، 2019.
4. ا.د. احمد يوسف دودين، ادارة التغيير و التطوير الاجتماعي، دار يازوري للنشر و التوزيع .
5. هشام يعقوب مريزيق، دراسات في الادارة التربوية، دار الغيداء للنشر و التوزيع، 2018.
6. رسلان أحمد فؤاد، نظرية الصراع الدولي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1968.
7. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، ادارة النزاعات و الصراعات، ط2012، 1، القاهرة.
8. Ahmed mahiou, cour d'institution administrative, 2eme édition, OPU, alger, 1979.
9. تميم عباينة، أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري قطاعين عام وخاص، عمان، 1995.
10. معن محمود عياصرة، مروان محمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2008.
11. عبد الرزاق جبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
12. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
13. إسماعيل محمود الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي.
14. عمر الشريف، أسامة عبد العليم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
15. د. فهد علي حمود العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار البازور بالعلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
16. د. مصطفى السيد خلف الله عبد المنعم، مراحل الصراع التنظيمي، الفصل 8، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
17. رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الصراعات و النزاعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
18. د. مصطفى السيد خلف الله عبد المنعم، فلسفة إدارية و قضايا معاصرة، السلوك التنظيمي.
19. ياسر عبد العظيم، القيادة التحولية و ضغوط العمل في المجال الرياضي، دار ماستر للنشر و التوزيع، ط1.
20. لينا جمال، استراتيجيات التغيير و إدارة الصراع التنظيمي، ط1، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، 2018.
21. بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار النشر المريخ، الرياض، 2005.

22. الحاج عرابة، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات دراسة مقارنة، المنظمة العربية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.
23. العتيبي، طارق، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها-دراسة مسحية لوجهات النظر ضباط المديرية العامة للجوازات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
24. ياسر عبد العظيم محمود و آخرون، القيادة التحويلية و ضغوط العمل، ط1، دار ماستر للنشر.
25. إسماعيل محمود الشراوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، دار المنهل للنشر، 2016.
26. أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية، 2000
27. شوقي ناجي مراد، سلوكيات الإنسان و انعكاساتها على إدارة الأعمال، بغداد، 1992
28. طارق عبد احمد دليمي، الإشراف التربوي و اتجاهاته المعاصرة، مركز ببيونو لتعليم الفكر، عمان، 2016.
29. د. مهنراد علي أحمد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، المجلد 43، العدد 11، جزء 2، نوفمبر 2018.
30. ذليتهم ناجي، الباحثة فاتن سعوني، تحليل و مناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسات الجزائرية، جامعة سكيكدة
31. محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
32. جوتان و تبرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرج محمد، دار المعارف، القاهرة، 2000.
33. نظرية العالم الثنائي القطب، هوانغ فنغلين، 2020.
34. أم.د أكرم محسن الياسري، و آخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة، جامعة كربلاء، ط2015، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان
35. د. زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميين للنشر و التوزيع، 2017.
36. حسين حميد، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009.
37. فاروق فيلي، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار الميسرة، 2005.
38. رونالدي ريديو، فارس حلمي، مدخل علم اجتماع النفس الصناعي و التنظيمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1999.
39. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، المكتبة الوطنية، 1993.
40. ضياء الدين زاهر، مجلة الملك فيصل، مركز الملك فيصل للبحوث و الدراسات الإسلامية، إدارة الصراع، التنظيمات الرسمية و التنظيمات الشعبية، دار المريخ للنشر، القاهرة، 1991، العدد 249 .
41. د. سعد المحمدي، نماذج الإدارات المعاصرة أربعة مقابل أربعة، ط1.
42. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية والخاصة، دار المنهل، ط2.
43. ذ. احمد فواتيح محمد الأمين، محاضرة إدارة الصراع التنظيمي، تخصص علم النفس العمل تسيير الموارد البشرية، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان.
44. د. نبيل محمود صالح، كتاب إدارة الجودة الشاملة، الجندارية للنشر و التوزيع، طاولي، 2013.

45. د.ضرار العتيبي، العملية الإدارية، مبادئ و أصول علم و فن، 2007، دار اليازوري للنشر و التوزيع.
46. قطيشات ليلي عبد الحليم، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2014.
47. سلمى علي، تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، 2007.
48. وفاء صحاري، ادارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2019.

### المذكرات:

1. زوليخة منصوري اشرف بكري، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، ادراار، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم اجتماعية تخصص تنظيم و عمل، 2018.
2. غسلي ابتسام، صديقي الزهرة، ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الادارية دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021
3. لمياء مأمون، مدى مساهمة الصراع التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة، دراسة ميدانية بالإقامات الخاصة بالإناث بجامعة أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل و تسيير الموارد البشرية، 2019/2018.
4. ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، مذكرة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثارها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، 2017.
5. رابح العايب، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
6. جفال معمر بنعجة انور، منازعات دواوين الترقية و التسيير العقاري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، قانون اداري، 2017.
7. ابو عساكر فوزي عبد الرحمان حامد، انماط ادارة الصراع و اثارها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، اطروحة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال، 2008
8. مروان عيسى وشاحي، ادارة الصراع التنظيمي لدى اداري وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير، دليل الرسائل الجامعية المودعة من الجامعات العربية، مركز الايداع، المكتبة الاردنية، 2004.
9. الفقل سمية، استراتيجية ادارة الموارد البشرية و علاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، أدرار، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا، علوم اجتماعية تنظيم و عمل، 2015.

## • المجلات:

1. المهدي سوزان، وهيبه حسام، "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية و علم النفس، جامعة عين شمس، عدد24، جزء 2000، 215.
2. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد123، جزء4، أبريل2015.
3. دراسات تربوية، ادارة الصراع و احداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة الفصيل، 248.
4. الخشالي شاكرا، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و آثارها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة ايجابية الصراع:دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،م7،العدد2004،1.
5. واعد حبش احمد الحديدي، الصراع التنظيمي،مجلة البحوث و الدراسات الإسلامية،العدد35،بغداد،2014.
6. ضغوطات العمل ماهي أسبابها و آثارها و ما هو دور المسؤولين في معالجتها،إعداد غريس فرح،العدد240، حزيران2005.
7. أسارة زويتي،الصراع التنظيمي مصادره مستوياته مراحلہ آثاره و كيفية التعامل معه،مجلة أبحاث نفسية وتربوية،العدد 2014،7 مخر التطبيقات النفسية و التربوية،قسنطينة،2014.
8. د.زهر ضيف جامعة الوالي،ذ جميلة زيدان، نقد نظرية الصراع و إسقاطها على الواقع،مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية،العدد20،ديسمبر2016.

## • جرائد رسمية وقوانين

1. مرسوم تنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991.05.12 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية و التسيير العقاري و تحديد كفاءات تنظيمها و عملها، جريدة رسمية،العدد29،25ماي1991.
2. قرار الموارد البشرية وزارة السكن و العمران و المدينة 2006 (الهيكل التنظيمي للمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيسمسيلت)

## • تربص ميداني

- مقابلة مع مجموعة المبحوثين،دراسة ميدانية ( ديوان الترقية و التسيير العقاري ولاية تيسمسيلت)،تربص ميداني،20جوان-21 اوت 2023.

## • المحاضرات و المواقع الالكترونية:

1. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. هشام شاهين، السلوك التنظيمي.
2. محاضرة على منصة اليوتوب، السلوك التنظيمي، د. محمد أبو القاسم محمد.
3. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. إبراهيم أبو السندس، الصراع التنظيمي
4. محاضرة الكترونية على مستوى اليوتوب، د. محمد شحاتة، إدارة الصراع.
5. محاضرة على منصة اليوتوب، صحيفة أكاديمية اعلم بيزنس، أهمية إدارة الصراع في فريق العمل
6. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. مصطفى رعد صالح، الصراع التنظيمي.
7. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. أسماء غزال، الصراع التنظيمي.
8. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، السلوك التنظيمي، تعلم ادارة الموارد البشرية، د. محمد القمر.
9. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. عامر أبو شريعة، مساق السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية، دائرة التعليم الالكتروني.
10. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، جامعة جرش (مراحل الصراع التنظيمي و إدارته).
11. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، الخبير و الاستشاري الإداري، د. محمود فهم، الصراع التنظيمي وطرق علاجه.
12. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب لعمادة التعليم الالكتروني بجامعة القران الكريم، مراحل تطور السلوك التنظيمي. د. احمد يسلم العوش.
13. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، ادارة الصراع التنظيمي، د. محمد عيد كليس، استاذ مساعد جامعة الحدود الشمالية، مصر
14. محاضرة الكترونية على منصة على اليوتوب، د. هشام شاهين، السلوك التنظيمي الصراع التنظيمي  
(<https://watch?v=O4rGftUrRlwmTg>)
15. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. محمد فهم، استراتيجيات الصراع التنظيمي  
(<https://watch?v=RRklmaPOISFAKHGW>)
16. محاضرة د. أسماء غزال، الصراع التنظيمي (<https://watch?v=geAECw3HUKrXcelc>)
17. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. إبراهيم أبو السندس، الصراع التنظيمي  
(<https://watch?v=xhrLyZVko59RKZXT>)
18. محاضرة على منصة اليوتوب، المستشار مازن الوحش، استراتيجيات ادارة الصراع - (<https://watch?v=mrx-wpkwckb46Agt0rC>)
19. محاضرة الكترونية على منصة اليوتوب، د. امل هادي، الضغوط و الصراعات التنظيمية،
20. الصفحة الالكترونية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية لولاية تيندوف

1. <https://kenanaonline.com>
2. [https://www.asgp\\_cerist\\_jz](https://www.asgp_cerist_jz)
3. <iraqiacademyscientifiquejournals>.<https://www.lasj.net>
4. <https://www.for9a.com>
5. <https://hrdiscussion.com>.
6. [dstape\\_univ-jijel.dz](dstape_univ-jijel.dz)
7. [journals\\_iugaza\\_ebu.ts](journals_iugaza_ebu.ts)
8. <books.google.dz>
9. <https://kenanaonline.com>.
10. [e3rab\\_com](e3rab_com)
11. <ainbirectory.com>
12. <https://almerja.com>
13. <https://khabaralyawm.net>
14. <https://mfacebook.com>
15. <https://www.asgp.cerist.dz>
16. [https://plateforfme\\_elmanhal.com](https://plateforfme_elmanhal.com)
17. <https://mawdo3.com>
18. [https://jsrepsjournals\\_ekb\\_cg\\_bib.univ-oeb.dz](https://jsrepsjournals_ekb_cg_bib.univ-oeb.dz)
19. <https://www.referarchgate.com>
20. <dspace.univ-djelfa.dz>
21. <https://www.iasg.net>
22. <https://www.argaam.com>
23. [https://core\\_ac\\_uk](https://core_ac_uk).
24. [dspate\\_univ\\_setif2\\_dz](dspate_univ_setif2_dz).
25. <https://search.emaresa.net> [https://dspace.univ\\_ghardaia.dz](https://dspace.univ_ghardaia.dz)
26. <https://dspace.univ-tiaret>
27. <https://ar.m.wikipedia.org>
28. <https://www.asgp.cerist.dz>.
29. <https://ser-bu.alger.dz>
30. <https://search.mandumah.com>.
31. [https://bib.univ\\_oeb.dz](https://bib.univ_oeb.dz).
32. <https://badr-cu34.yoo7.com>
33. <https://journals.ju.edu.jo>