

بن باديس مستغانم



جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: ادارة استراتيجية

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستراكاديمي

واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

تحت إشراف المؤطر:

◆ مقراد عبد الله.

مقدمة من طرف:

◆ لعراجي زكريا.

◆ تومي محمد .

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	تمار خديجة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة مستغانم
مشرفا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم
مناقشا	مقيدش فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر - ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2023/2022

إِهْدَاءً

إلى قدوتي الأولى ، ونبراسي الذي ينير دربي ،
إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود ، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا
به " أبي العزيز " أدامه الله ذخرًا لي

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها ، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها ،
إلى شجرتي التي لا تذبل ، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين
" أمي الحبيبة " حفظها الله

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله وحده عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته الذي أعاننا على إتمام هذه المذكرة وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسبحانك لا نحصي الثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، ونصلي ونسلم على صفوة أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ مفراد عبد الله الذي قبل الإشراف على هذا العمل عرفانا بالجهود التي بذلها في سبيل إنجاز هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا البحث من قريب أو من بعيد و ساعدنا سواء بيده أو بلسانه أو بقلبه في إعداد هذه المذكرة

الفهرس

	إهداء
	شكر وعرافان
	مقدمة
الفصل الأول : الجانب المنهجي	
1	الإشكالية
2	تساؤلات الدراسة
2	فرضيات الدراسة
2	أسباب اختيار الموضوع
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	نموذج الدراسة
4	مصطلحات و مفاهيم الدراسة
9	الدراسات السابقة
11	التعليق على الدراسات السابقة
13	الإجراءات المنهجية للدراسة
14	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني : الجانب النظري	
15	تمهيد
16	ماهية الصراع التنظيمي
18	خصائص الصراع التنظيمي
19	اسباب الصراع التنظيمي
24	مراحل الصراع التنظيمي
26	نظريات الصراع التنظيمي
32	الصراع البناء و الهدام
35	أنواع الصراع و أساليب تصنيفه و مصادره
42	نتائج الصراع التنظيمي
44	آثار الصراع التنظيمي
46	إدارة الصراع التنظيمي
الفصل الثالث : الجانب الميداني	

50	تمهيد
51	نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع مستغانم)
51	ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
57	أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر واستثماراتها
59	تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
59	واقع الصراع داخل المنظمة
60	تصميم قائمة الأسئلة و طريقة العمل
66	إدراج مختلف النتائج المتحصل عليها
68	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل عملية الصراع	25
2	مواقع العصب التطبيقية بالنسبة الى العصب المركزية	27
3	بين مخرجات الصراع البناء والهدام	34
4	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع	39
5	العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة	40
6	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	54

مقدمة

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين الملك الحق المبين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

يعتبر الصراع التنظيمي أحد أهم المشاكل الأساسية التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي تواجه المدراء خلال سير أعمالهم اليومية وتمتاز المنظمات في الوقت الحاضر بأنها تعيش حالة من التغيرات المستمرة والتي تكون ذات طبيعة متداخلة عادة ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف والتباين الحاصل في المواقف والمصالح سواء كان ذلك على مستوى الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية أو على مستوى العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تقع المنظمة في إطارها مما يؤدي إلى أن تصبح المنظمة عرضة للكثير من النزاعات والمشاكل والصراعات والتي تعد ذات تأثير كبير ومباشر في أداء المنظمة لأنشطتها وتحقيق أهدافها وسير نموها وتطورها وهذه حقيقة قائمة، وذلك لأن حاجات الفرد وكما هو معروف متجددة ومستمرة وإن إرادة الفرد وسلوكياته أيضاً تعد مستمرة لتحقيق هذه الحاجات وإن تحقيق هذه الأغراض والأهداف والذي يمثل حرمان أو خسارة للطرف الآخر بعد مدعاة لنشوء الصراعات بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وكما هو معروف فإن الفرد يعتبر العنصر الأساسي والأكثر أهمية للمنظمة والذي يمارس نشاطه كفرد يعمل داخل الجماعة ضمن نطاق المنظمة التي تعمل فيها هذه الجماعة ومن هذا المنطلق نقول إن على الإدارة الكفؤة أن تسعى إلى خلق الجو الذي يشجع على تحقيق الانسجام والتعاون فيما بين العاملين في المنظمة وصولاً إلى تحقيق أهدافها .

لقد نال موضوع الصراع التنظيمي اهتماماً بالغاً وواسع النطاق من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا سبلاً مختلفة لمواجهة الصراع وإدارته ولازالت الدراسات النظرية

والميدانية وحتى الوقت الحاضر تلعب دوراً مهماً و أساسياً في إيجاد الحلول والسبل الكفيلة بمعالجة الصراع .

ومن أهم الدراسات في هذا المجال نذكر منها دراسات (فوليت) و (مارج وسايمون) و (ليكرت) و (ليترر) و (كاتزوكان) وغيرها من الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي وأسبابه ومراحله والمعالجات الخاصة به .

وقد أظهرت الدراسات الى انه من أحد الأسباب الرئيسية المؤدية الى زيادة نسبة دوران العمل والغيابات داخل المنظمة يرجع الى انخفاض كفاءة المنظمة وفاعليتها في ادارة الصراع وهدر العديد من الطاقات وبالتالي نشوء الكثير من التوترات والخلافات والاحقاد بين الافراد والجماعات العاملة داخل المنظمة وخاصة فيما اذا وصل الصراع الى درجات معينة تصل الى حد المشاحنات والعداءات العلنية والتي ترفضها القواعد التنظيمية؛ إلا أن هذا لا ينفي اطلاقاً بأن للصراع جوانب ونتائج ايجابية وفي حدود درجات معينة أيضاً.

وهكذا فان الصراع يعد أمراً حتمياً في المنظمة وذلك وفقاً للنظرة الحديثة للصراع الذي أصبح يعد من المهام الرئيسة للإداري الذي يتوجب عليه ادارة الصراع على مختلف انواعه وتحقيق التوازن في مستوياته المختلفة داخل المنظمة وبشكل يحقق خدمة الاطراف المتنازعة إذ ان الصراع يبقى مصدراً ذا تأثير سلبي اذا لم تتم ادارته، اذ يمكن القول ان من الاسباب الاساسية والمهمة في فشل المنظمة هو سوء ادارة الصراع داخل المنظمة والنظر اليه من الزاوية التقليدية التي ترى بأن الصراع هو حالة تأخذ ناحية سلبية فقط والتي يجب تجنبها والقضاء عليها.

وأخيراً فان أهمية دراسة الصراع التنظيمي تتمثل في تحديد الطرق والسبل المناسبة لإدارته أو التعامل معه بما يضمن للمنظمة تحويل هذه الصراعات والخلافات

بين الافراد الى حالة من الابداع الخلاق والكفوء والذي يحفز الفرد العامل على تقديم مستوى الاداء المطلوب وتنفيذ المهام الموكلة اليه وتوجيهها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة وتطورها ووفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي.

ولإنجاز هذه الدراسة فقد قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول، تحدثنا في الفصل الأول على الإطار المنهجي للدراسة موضحين فيه إشكالية الدراسة ، وفرضياتها أهمية الدراسة وأهدافها ، أسباب اختيار الموضوع ، كما قمنا بالتحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدراسة فقد استعرضنا بعض الدراسات السابقة حول الموضوع.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للدراسة متمثلاً في ماهية الصراع بدءاً من تعريف الصراع ومفهومه ثم التطرق إلى طبيعة الصراع من خلال خصائصه وأنواعه ومستوياته ، ثم الحديث عن مسار الصراع مروراً بأسبابه ومراحله وأثاره ، كما قمنا بدراسة الصراع التنظيمي في ضوء النظرية السوسيولوجية ، حيث تناولنا فيه النظريات الأساسية التي تناولت الصراع بمختلف مداخلها وروادها.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض مجريات الدراسة الميدانية وتفريغ البيانات في عدد من الجداول وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية عرض النتائج أين تم اختبار الفرضيات، وفي نهاية البحث خاتمة تتناول نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الجانب المنهجي للدراسة

1 - الإشكالية:

تعتبر الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة لتحقيق أهدافها كذلك لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل بين الأفراد والجماعات المختلفة والتي تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة.

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الاجتماعية الطبيعية الحدوث في المجتمع ، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلو منظمة من هذه الظاهرة ، وهي نتاج التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التفاعل يعتريه أحيانا بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من بين هذه الأسباب تعارض المصالح بين الأفراد والتنافس على الموارد

يشكل الصراع موضوعاً قديماً وجديداً في آن واحد ، فهو قديم لأنه ظهر بظهور الحياة الإنسانية عبر كل المراحل فقد كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن ان يكون سلبيا كما يمكن أن يكون إيجابيا وهي ظاهرة جديدة بالبحث والدراسة .

لهذا عملنا على دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة واقعها والأسباب التي تؤدي إلى الصراع، بحيث سنحاول في هذا البحث أن نسلط الضوء على الصراع الناتج على كل من الترقية والخدمات الاجتماعية ، أي أننا بصدد البحث عن واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ومن هنا أمكننا صياغة مشكلة الدراسة كالتالي:

ما هو واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ؟

الأسئلة الفرعية :

1. هل تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟
2. هل تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟

2 - الفرضيات:

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: يوجد صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الآتية:

- تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.
- تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

3- اختيار الموضوع أسباب:

الأسباب الذاتية :

- الرغبة في تقديم معلومات حول موضوع الصراع التنظيمي
- التعرف على البناء التنظيمي للمؤسسة من الناحية الميدانية .
- الرغبة في الاطلاع على جوانب الموضوع .

الأسباب الموضوعية :

أهمية مشكلة الصراع التنظيمي وذلك بالوقوف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في المؤسسة وهذا من أجل توضيح الرؤيا للأفراد من خلال تكوين إطار معرفي حول الصراع.

4- أهمية الدراسة:

- إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها :
- تتجلى أهمية الدراسة بالنسبة للباحث في كونها تزيد من اطلاعه على مثل هذه الموضوعات بالإضافة إلى زيادة رصيده العلمي.
 - تسهم هذه الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها.
 - محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل البحث وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.
 - ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية اجتماعية طبيعية الحدوث لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها والأسباب المؤدية إليه.

5- أهداف الدراسة :

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المنظمة.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال البحث على العوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد.
- توضيح ماهية العلاقة بين الترقية والخدمات الاجتماعية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- الكشف عن ظاهرة الصراع التنظيمي وواقعه التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية ميدانيا.
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد حلول لهذه الظاهرة.

6- الدراسات السابقة:

إن أهم قاعدة في البحث العلمي وهو الاطلاع وقراءة كل ما كتب في موضوع البحث لأن بذلك يمكن للبحث من تكوين فكرة عامة حول الموضوع كما تمكنه من الاطلاع على النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون في موضوع بحثهم، ومن الدراسات السابقة للموضوع نذكر ما يلي :

الدراسات الأجنبية :

1 / دراسات قام بها كامبا سنة 1993 عنوانها اساليب ادارة الصراع عند مديري مدارس الثانوية في جنوب غرب امريكا: تمت الدراسة على مرحلتين على عينة الدراسة المكونة من (209) مديرا ،وقد أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى النتائج التالية :

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلك لانهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب متعددة.

2 / دراسة هنكن ويكستون ودي سنة 2000 بعنوان أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الإدارة الذاتية": هدفت هذه الدراسة الى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.

- أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين وهو أسلوب التعاون .

- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو أسلوب التعاون ثم أسلوب استخدام السلطة ثم أسلوب التجنب .

- كلما زاد عدد المشاركين في حل النزاع زاد اللجوء الى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.

الدراسات العربية:

1. الدراسة الأولى:

أجرت الشريف (1996) دراسة حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب من جهة نظر هيئة التدريس بالجامعة.¹

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (80) فردا وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن هناك عدة عوامل في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها محدودية الموارد وتفاوت الصفات الشخصية وصراع الدور .

- أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

1- القفل سمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015، ص2.

2. الدراسة الثانية:

دراسة لفوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي 2008 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع ومدى تطبيقها من قبل الإدارة في حل الصراع في وزارة الصحة، هدفت أيضا إلى التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط على التطور التنظيمي وتوصلت إلى النتائج التالية:¹

- نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة حتى نمط القوة والسيطرة الأعلى درجة أيضا كانت نسبة ضعيفة وترتيب الأنماط حسب استخدامها في وزارة الصحة تنازليا كالتالي : نمط القوة والسيطرة نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل وأخيرا نمط التعامل.

- يتأثر التطور التنظيمي بالأنماط الصراع الخمسة المستخدمة فيكون التأثير سلبي عند استعمال نمط القوة والسيطرة، أما الأنماط الأربعة إيجابية من حيث تأثيرها على التطوير التنظيمي كالتالي (التعاون - التسوية - التنازل التجنب).

وهكذا نلاحظ أن جميع الدراسات التي تناولتها سابقا قد ظهرت في مجتمعنا غربية وبالتالي فهي تفسير ظاهرة الصراع في تنظيمات الدول النامية وبالأخص الدول العربية.

ولهذا فإن مسألة تعميم هذه النتائج على منظماتنا العربية يبدو أمرا صعبا نظرا لتلك الاختلافات وغيرها مع ذلك سنحاول الاستفادة من هذه الدراسات ولعل هذا سيوجه اهتمام الزملاء من الكتاب والباحثين العرب في تناول هذا الموضوع حتى تكون لدينا رصيد معرفي هائل عن ظاهرة الصراع التنظيمي.

1- حمد بن صافية ، أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015 ص 14

الدراسات الجزائرية :

1. الدراسة الأولى: علي غربي (1989):¹

بعنوان العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سوسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري ."

يندرج موضوع الدراسة للباحث علي غربي تحت مجال العلاقات الصناعية ويدور حول طبيعة العلاقة بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و حدوث الإضرابات بالمجتمع الجزائري سعت الدراسة للوقوف على العلاقة التي تربط بين المتغيرين التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، و حدوث الإضرابات العمالية ، وذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء الشواهد والمبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يهد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية ، تكونت عينة الدراسة من (647) عامل اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين بكل مؤسسة من مؤسسات الشرق الجزائري .

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية :

1- ليس هنالك ارتباط بين تكرارية الإضرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات واستنادا للدراسة الميدانية فقد كشفت عن عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدتها.

2- إن الصراعات في المنظمات الصناعية الجزائرية تعود أساسا إلى عوامل أخرى تتمثل في أجور منخفضة والظروف السيئة والصعوبة المحيطة بالعملية الإنتاجية ، شعور العمال بالإحباط في تحقيق طموحاتهم الاقتصادية والسياسية ، وإتباع سياسات

1- طارق بن العتيبي الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها (رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006 فوزي حامد أبو عساكر أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة.

معينة من الترقيات تؤدي الى خلق اضطرابات في الوضع أو المكانة المهنية للعاملين ، أما العامل الجوهري والأساسي فهو استخدام القوة لفئات معينة متعارضة في مصالحها.

2. الدراسة الثانية : ناصر قاسمي (2005) :

هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية وتطبيقية "، انطلق الباحث في دراسته من التساؤلين التاليين :

1- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟

2 - كيف يؤثر الصراع التنظيمي في فعالية التسيير في هذا التنظيم ؟

الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر .

1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية ، و الغير الرسمية في إشارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير .

2- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرار والاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع .

3- كلما تجانست الخصائص الشخصية و الإجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي .

اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الاستبيان و دقق هذه الدراسة بصفة اكبر باعتماد على تقنية المقابلة التي اجراها مع المسيرين في الجماعات المحلية وقد توصل الباحث الى النتائج التالية :

- هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى الصراع و تؤثر في العلاقات الراسية و الأفقية منها تعطيل المهام الذي اما ان يكون غير معتمد او يكون معتمد وبالتالي تكون له اهداف برمي إليها أشخاص أو جماعة ما وراءه.

- هناك طرق أخرى تتعلق بعدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سوء تنفيذها مما يدفع الى تضييع الوقت في إعادة الانجاز، وزيادة التسرع و عدم الانضباط ، وكل ذلك من عوامل الضغط والتوتر و الصراع داخل التنظيم إذا علمنا إن هذا السلوك لما يكون معتمد يعني أن تسيير الوسائل والتسيير بصفة عامة بدلا ما يوجهه لزيادة فعالية العمل التعاوني فانه يوجه للضغط على الآخرين وتوجيه العلاقات والانتقام من البعض وكسب التأييد والولاء لجهة معينة داخل التنظيم.

إن مختلف أشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير هو تبادل المصالح ، لكن ذلك لا يتم ولا يكون له معنى و قيمة إلا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبيات هي العصب الرقابية و الجهوية و السياسية و عصبيات الجيل والمستوى التعليمي و غيرها ... وبذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية و الغير الرسمية أما جوانب التعاون فتتمثل في النواحي الرسمية التي منها عملية التسيير و التعاون على المهام اليومية ، وكذا في حل المشاكل الشخصية وهذا ما يعبر على عمق العلاقة.

8- التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلب هاته الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وتستوحى علاقتها بالدراسات الحالية .

إن موضوع الصراع التنظيمي موضوع قديم وحديث فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهمية موضوع الصراع، لهذا نجد من حيث الأهمية.

فقد وجدت أنها تتصف بالتخصص ، فمنها ما يهتم بالصراع التنظيمي من حيث مفهومه وانعكاساته وأسبابه ، وكذلك في تحديد مستوياته وأنواعه ومراحله وكلك التعرف على أكثر الإستراتيجيات استخداما وأخرى تهتم بدراسة أساليب إدارة الصراع وركزت على كيفية التعامل معه ولقد ركزت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي المسح الشامل ومنها من اعتمدت على المقارنة.

طبقت على قطاعات متنوعة حيث طبق بعضها على مؤسسات صناعية وحكومية وتعليمية.

كما استخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة من حيث النتائج.

توصلت الدراسات التي عرضت حول الصراع التنظيمي إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تعود الى غموض المهام وتنفيذ الأوامر وغياب العدالة ، وتعارض الأهداف بالإضافة إلى الصراعات الشخصية الناتجة عن الضغوط النفسية .

إن بعض الدراسات السابقة حاولت التعرف على أفضل أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلى أسباب هذا الصراع .

حاولت بعض الدراسات السابقة التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه ومن هذه الدراسات ناصر قاسيمي (2005).

وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وقد توصلنا من خلال الدراسات السابقة إلى:

3- إن هذه الدراسات عملت على محاولة خفض الصراع التنظيمي قدر الإمكان وضرورة إبراز جوانبه الإيجابية .

كما حاولت توجيه وزيادة وعي المديرين والعاملين بمفهوم الصراع التنظيمي وضرورة المحافظة على مستوى معين لأن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، ولا تكاد منظمة تخلو من وجوده.

9 - مصطلحات ومفاهيم الدراسة :

ثمة تعريفات عديدة عرف المفهوم يعب حصرها، أو حتى ذكر كل ما جمعناه من تعريفات، إذ هناك شبه تطابق في بعض المرات وتطابق في مرات أخرى، لذا حاولنا الاكتفاء بما يمكن جني فائدة من ورائه.

الصراع: العملية التي من خلالها يدرك احد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة ...

التنظيم: عملية إدارية أساسية تقضي لدراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامه ومسؤولياتها وأساليب وطرق العمل فيها ، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها في أقل كلفة ممكنة وأقصر وقت معقول وأكبر إنتاجية وهذا ما يستلزم تحديد أوجه النشاطات المتنوعة وتجميعها بشكل منطقي يساعد على سهولة أدائها.

بحيث عرفه أدوين ستين عبارة عن مجموعة من الأفراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمة متفق عليها

تعريف الصراع التنظيمي: موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الاطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها ، ويسعى كل طرف منها الى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر .

المفهوم الإجرائي للصراع التنظيمي: بعد استعراض المفاهيم الخاصة بالصراع التنظيمي يمكننا القول أن الصراع التنظيمي هو ذلك الخلاف الذي يحدث بين العمال ومروسيهم في مستواه العمودي أو بين العمال فيما بينهم في مستواه الأفقي نتيجة لاختلاف الأهداف والوسائل، خاصة للحصول على ترقية بأنواعها أو الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

النزاع: كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وظروف وبيئة العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين والجهات المستخدمة.

الخلاف: يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد ، وعدم التطابق سواء في الشكل ، أو في الظروف أو في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ، ولكنه لا يعبر عنها تماما فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ، ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثة على نشوئها واستمرارها .

التنافس: لغة يعني النزعة فطرية تدعو إلى بدل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء واللاحق بهم .

وفي التنزيل العزيز : ﴿ وفي ذلك فليتنافس المتنافسون ﴾ .

صدر تعريف للتنافس من قبل علماء الاجتماع في المعجم الفلسفي على أنه "ميل الفرد إلى احتلال مكان غيره ، ويقع هذا التنافس بين الأفراد كذلك بين المؤسسات والوظائف.

10- الإجراءات المنهجية الدراسة :

منهج الدراسة :

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي لأنه بمثابة المسار الذي يتخذه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين ويتطلب المنهج البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الظاهرة و إجراء المسوحات الميدانية ، والتي تعتمد لدرجة كبيرة على اختيار عينات المناسبة اختبار و تحليل هذه المعطيات . استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه الأصلح و الأنسب للدراسات التي ترمي إلى وصف الجوانب الظاهرة و التشخيص والتدقيق لها بجمع الحقائق مع محاولة تفسيرها تفسيراً كافياً ، وبما إننا بصدد دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي وواقعه داخل المؤسسة الجزائرية سنحاول الكشف عن أهم وأبرز الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

وقد لجأنا إلى مصدرين أساسيين :

أ- المصادر الأساسية : حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة بحيث اعتمدنا على عدة مصادر والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات علاقة و الدوريات و التقارير و الأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة .

ب- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الملاحظة و المقابلة إضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض ، و تم إعدادها بالاعتماد على نموذج الدراسة ، إضافة إلى عدد من الاستمارات المعتمدة في الدراسات السابقة وذلك بعد تعديلها بما يتوافق مع الموضوع المدروس ، ومن ثم تحكيمها من قبل عدد من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الاجتماعية و ذلك للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية .

11- صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات تواجه الباحث سواء في مرحلة الدراسة النظرية أو في مرحلة جمع البيانات " الدراسة الميدانية " .

أما الصعوبات التي واجهتنا هي حساسية الموضوع بحد ذاته باعتباره موضوع يتعلق بسلوك الأفراد داخل المنظمة ، مما يجعله صعب التحقق على أرضية الميدان رفض بعض الموظفين التعاون معنا برغم حصولنا على ترخيص من المؤسسة المعنية لحصولنا على المعلومات صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية .

الفصل الثاني:

الجانب النظري:

ماهية الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين ، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة فالنزاع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع. والمشكلة ليست وجود خلافات من عدمه في المنظمة حيث أن هذه الخلافات ظاهرة طبيعية نتيجة الظروف أو علاقات العمل ، لكن المهم هو إدارة تلك الخلافات بشكل فعال واعتبار إدارتها وظيفة إدارية مثلها مثل أي وظيفة إدارية أخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه رقابة فإهمال الصراع أو عدم إدارته بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية.

1- ماهية الصراع التنظيمي :¹

اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف الصراع حيث ان كل منهم أعطى تعريفاً للصراع حسب زاوية نظره الى هذا المفهوم، وقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست لذلك المدارس الإدارية بوجه عام تبايناً كبيراً بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد والمنظمات واتجهت كل مدرسة فكرية الى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من اضرارها أو تأثيراتها السلبية على المنظمة، ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة الى أن الصراع أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع ((هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي مارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين لابد أن تقوم ادارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها)).

وقد أكد كيلي : على أن الصراع ((هو نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة بالنسبة للمنظمة))، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعات الكامنة ، وقد أشار ليدر الى الصراع حسب وجهة نظره بأنه ((يمكن أن يكون سلبياً أو ايجابياً إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الاسلوب الذي يتبع لمعالجته، وقد عرف سميت الصراع على أنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والاهداف)) ،

1- نظرية المنظمة : خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، ص 309-311.

أما ليكرت فيعرف الصراع (بانه تلك المحاولات النشطة التي يبذلها الفرد لتحقيق النتيجة التي يفضلها والذي اذا تحققت تمنع الآخرين من تحقيق النتيجة التي يفضلونها وهكذا ينشأ العداء بين الجانبين فينتج الصراع)).¹

بينما الكاتب سايمون فيعرف الصراع ((بأنه المصطلح الذي يستخدم للإشارة الى تعطل ميكانيكية عملية اتخاذ القرار بحيث يتعرض فرد ما أو جماعة إلى صعوبة في اختيار تصرف بديل)).

أما براون وموبرج فيعرفان الصراع بأنه) عدم الموافقة أو القبول بين شخصين أو أكثر أو مجموعة العمل والذي ينجم عن عدم كفاءة وأهلية الاهداف والموارد والتوقعات والمدركات والشعور والقيم)).

بإمكاننا تعريف الصراع التنظيمي على أنه حالة) عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والناجمة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة، وكما تنشأ هذه الحالة بسبب امتلاكهم مراكز وأهدافاً وقيماً وإدراكات مختلفة).²

ومما سبق ذكره أنفاً نجد أن التعريفات السابقة تعطي تفسيرات مختلفة ومتنوعة للصراع وأنها تكون غير قادرة على تحديد أبعاد الصراع بصورة دقيقة ومن خلال ذلك نرى أنه لا بد من التوصل الى تعريف شامل للصراع وذلك من خلال الاستفادة من التعاريف السابقة ومحاوياً سد الثغرات وتجاوز النواقص الموجودة فيها فلا بد من الإشارة الى هذا التعريف والذي ينص على أن الصراع (موقف يتضمن نوعاً من التوتر النفسي الشديد أو حالة من عدم الاتفاق أو الانسجام الحاد بين كل الأفراد أو الجماعات بشأن

1- علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن ، ص 303 .

2- نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم ، ص 373 .

الموارد والاهداف والقيم ومحاولة كل جهة فرض ارادتها وسيطرتها على الآخرين)))).

فهذا التعريف يتميز عن سابقه من التعاريف الأخرى بأنه يتضمن الإشارة الى مستويات الصراع المختلفة (الصراع النفسي الصراع بين الافراد والجماعات) هذا من جهة، كما أنه يظهر بواعث الصراع وأسبابه من جهة ثانية، ويبين غايات الافراد المتصارعة آراء بعضها البعض الآخر وكذلك يمتاز هذا التعريف بأنه ناتج عن تفاعل الافراد والمجموعات مع بعضها ويرتبط بالممارسة الادارية داخل المنظمة وبشكل واضح .

2 - خصائص الصراع :

هناك عدة خصائص أساسية يمكن أن نجملها في ما يلي:¹

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

- التوتر بعدا أساسيا للصراع ، وهوما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

- ينطوي الصراع محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف المنافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهوما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.²

1- نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم، ص 377.

2- رحاني جميلة ، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ب ، ديوان المطبوعات للنشر، الجزائر ، 2012، ص 79.

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

3- أسباب الصراع:

لكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لابد من معرفة الاسباب التي تؤدي أو تسهم في حصولها وقد اشار (كاتزوكان الى نوعين من الاسباب والتي تندرج ضمن الآتي:

1. الاسباب العقلانية للصراع والتي تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الاهداف .
2. الاسباب غير العقلانية للصراع والتي تنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات.

و يرى (تومسون أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف نتيجة النقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع.¹

وقد أشار (مارج وسايمون) (١) إلى أن الاسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار سواء من الفرد أو الجماعة أو نتيجة للاختلاف في الاهداف بين الأفراد أو بين الجماعات.

وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الاسباب المؤدية للصراع بالاتي :

* وجود مواقف يتحتم فيها إتخاذ قرارات مشتركة :

ان اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل امكانيات حدوث الصراع أكبر بسبب

1- طارق موسى العتيبي الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة لوجهات نظر ضباط المديرية العامة الجوارات بمدينة الرياض ، رسالة الماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية جامعة تثيف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص 13.

اختلاف الآراء والمفاهيم للأشخاص الذين يتخذون القرارات في كثير من الأمور الاختلاف أو التباين في الأهداف والقيم .

ان وجود أفراد لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي الى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض والصراع الامر الذي يؤدي الى الحاق الاضرار بالمصالح العامة وكذلك الازدواجية العضوية أي أن الفرد الذي ينتمي الى جماعتين تختلف أهدافهما سوف يزيد من فرص الصراع، كما أن زيادة حدة المنافسة بين الأفراد العاملين في الاقسام ذات الأهداف المختلفة تؤدي الى تعرض المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع وبدرجات إحتتمالية عالية.¹

3. عدم الرضا عن الوظيفة :

إن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي الى التغيب عن العمل وعدم إتقان العمل بدرجة عالية ومطلوبة فضلاً عن عدم التعاون مع الآخرين مما يؤدي الى حدوث الصراع .

4. غموض الأدوار وعدم تحديد السلطة بشكل دقيق:²

إن عدم دقة الادوار المعطاة للأفراد وكذلك السلطات غير المحددة بدقة من شأنها ان توقع الافراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف بشكل جيد مما يؤدي الى إثارة الصراع من قبلهم مع زملاء العمل بدلاً من التعاون معهم .

1- نظرية المنظمة مداخل و عمليات : مؤيد سعيد سالم , ص374.

2- علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص 305 ، جوي كلي وكلمر وستلجي : من علماء الادارة المشهورين ضمن مدرسة السلوك التنظيمي، انظر أقوالهم في علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل ، ص 305.

5. التغيير :

قد يؤدي التغيير الى حدوث الصراع في المنظمة، حيث أكد الكثير من العلماء ومنهم ((جوي كلي)) على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأن التغيير في الاهداف وفي الادوار وفي الصلاحيات وفي المركز من الاسباب المؤدية للصراع .

6. أنظمة المكافآت :

تعد نظم المكافآت المصدر الأولي للصراع في المنظمة والصراع بشأن أشكال المكافآت والطرق التي توزع بها يمثل حالة مستمرة لا مفر منها، وقد أكدت الدراسات التي قام بها كل من الكاتيين ((كلر) و (سدلجي)) على أن مكافآت الرئيس الايجابية نحو العلاوات والترقيات تقلل الصراع وتزيد من الرضا، بينما العقوبات التأديبية تزيد من الصراع وتقلل من الرضا .

7. درجة الاستقلال الوظيفي :

حيث إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الاقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الاداء الفني أو الخدمي يؤدي عادة الى زيادة احتمال حدوث الصراع، كما أن إعتقاد كل قسم على قسم آخر في المنظمة بعد مصدراً للصراع، وعلى العكس من ذلك فإن إزدياد درجة استقلالية الاقسام عن بعضها تؤدي الى أن احتمال حدوث ظاهرة الصراع تعد حالة محدودة أو معدومة أحياناً.¹

1- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، ب ط ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص264.

8. التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي :

يحدث الصراع ايضاً حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد وفي المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل الصراع اما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الاقسام في نفس المستوى عندما يكون هناك إختلاف بين الاهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية بالإضافة الى التباين في الاهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية فهي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية حيث يتم الصراع من هذا النوع في الغالب بالتحدي والعنف.

9. الخلافاً بين الاقسام التنفيذية والاستشارية :

إضافة إلى الأسباب السابقة الذكر فإن الصراع يمكن أن ينشأ في المنظمة بين الاقسام التنفيذية والاستشارية حيث أن كل منهما يعتمد في ادائه على الآخر ويعتبر الجدل وعدم الانسجام من الظواهر الملازمة لهذين القسمين، ومن الأسباب الداعية للصراع أيضاً أن وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو الى تقليل نفوذ التنفيذيين لكونهم يمتلكون القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يعرق العناصر التنفيذية كما أن عناصر الاستشاريين تضم عادة عناصر من مستوى أعلى فضلاً عن أنهم من مستويات إجتماعية أرفع هذا بالإضافة إلى عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل ادائهم للمهام وهذا ما يؤجج الصراع بينهم.

مما سبق ذكره آنفاً يتبين لنا أن أسباب الصراع متعددة ولا تنشأ من فراغ إطلاقاً، إذ أن الصراع في المنظمة ينشأ ويتكرر وبصورة مستمرة في ظل ظروف مشجعة منها

التباين بالأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية والتداخل في أنشطة العمل بالإضافة الى الاعتمادية بين الاقسام والشعب المختلفة والتناقض بين الأدوار والتغيرات والتداخل بسبب عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات كلها تعد مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

10. الأسباب الشخصية :¹

وترجع هذه الأسباب الى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته وتكمن فيما يلي :

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور .
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين .

11. الأسباب التنظيمية :

وترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى خلق حالة الصراع وأهمها:

- المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
- اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية (أو) الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام الموكلة إليهم.
- نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
- رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام.

1- أحمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل ، الدار الجامعية للنشر د ب ، ط مصر . 2006

4. مراحل الصراع:

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعاً أو انتشاراً نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي والذي يقترح المراحل الأنية الصراع.

✓ **مرحلة الصراع الخفي** : في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ،

ويحتمل أن يتطور إلى صراع ، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفوناً أو خفياً.

✓ **مرحلة إدراك الصراع** : وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه

وقد يؤدي الخلاف إلى صراع .

✓ **مرحلة الشعور بالصراع** : وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى

أطراف الصراع ، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة .

✓ **مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر** : وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على

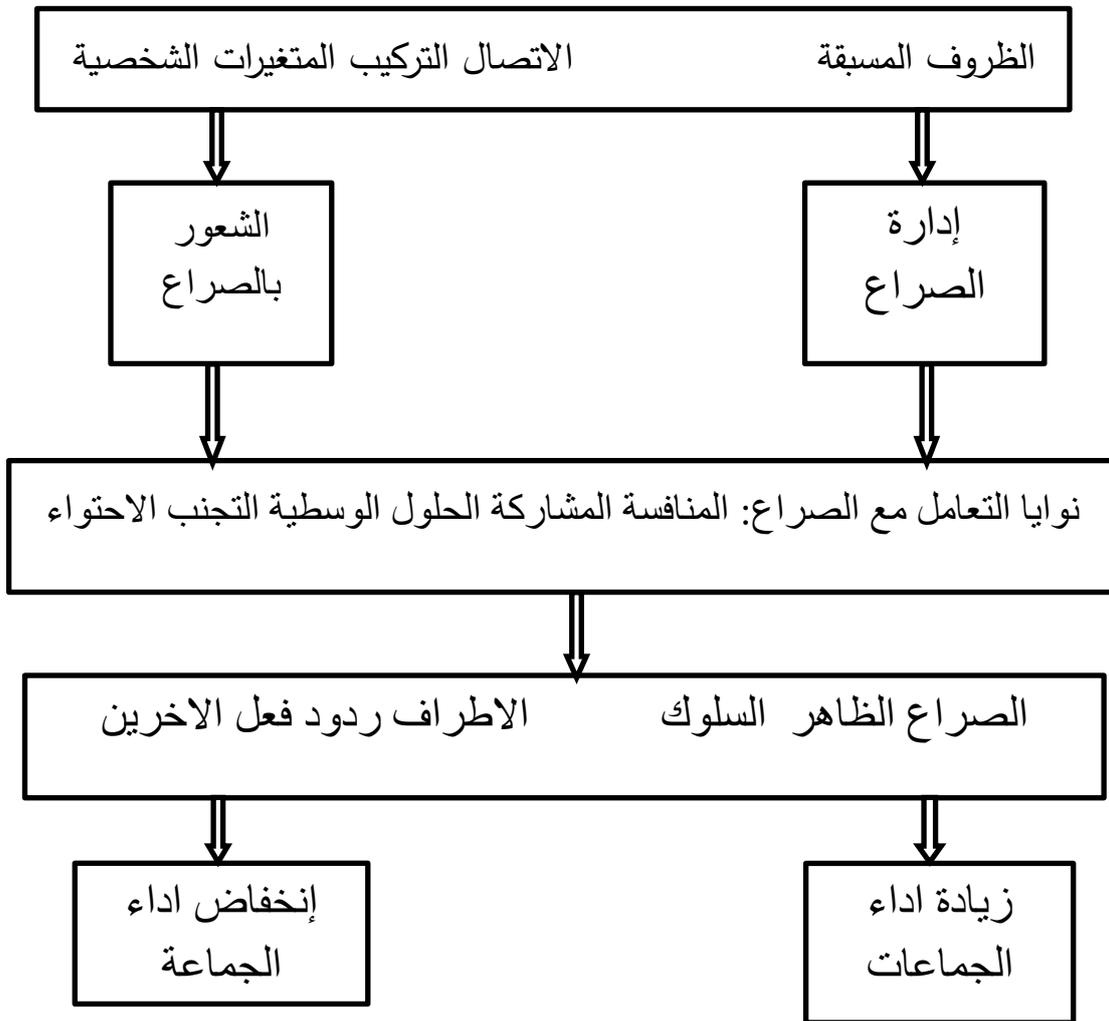
السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى ك طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه ، وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معاً ، وهذا السلوك مدمراً مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

✓ **مرحلة ما بعد تسوية الصراع** : تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته

ومعالجته ، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً ، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة رابح ، خاسر فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً ، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع ، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ ، سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى فإن عم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفيا وليس أن الصراع غير موجود.

شكل رقم (1) : مراحل عملية الصراع:



5 . نظريات الصراع:

5. 1. نظرية الصراع عند ابن خلدون العصب الخلدوني والصراع:

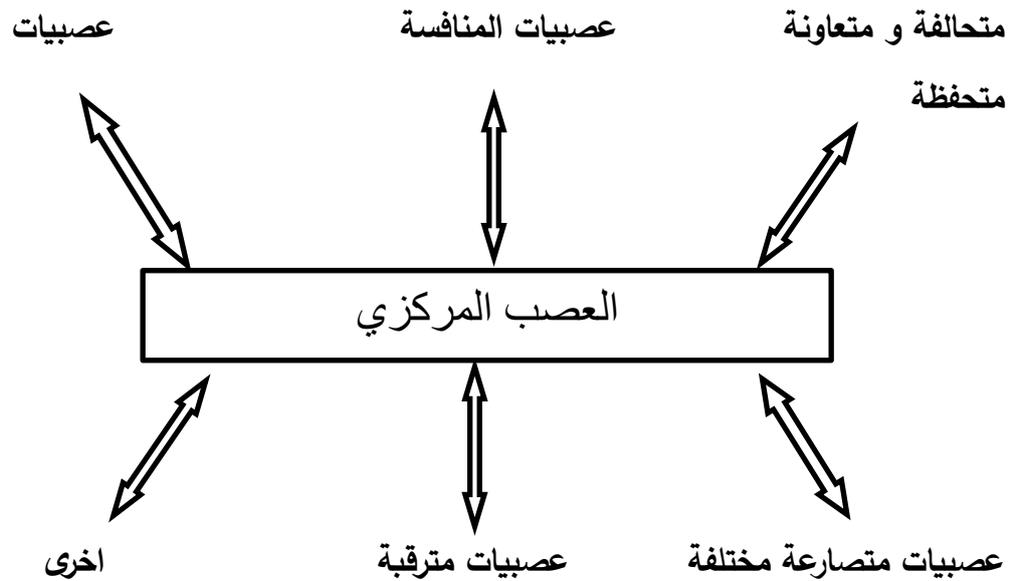
درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى ، ومن الخصائص التي تتفرد بها وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب والانعزال والنكوض والتراجع والحساسية المفرطة.

فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم وحالة التفاعل اليومي، إنما هي تفاعلات أنماط بين الطبائع المتباينة ، لذا نجد أشخاصا بطبعهم مثيرين للصراع لأتفه الأسباب، وهناك المتسامح لأبعد الحدود ، حتى يتنازل عن حقوقه وهناك من يركز على التفاهم والحوار والمفاوضة.

إن الموظف الذي حرم من التكوين والذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة عليا وبالتالي مكانة محترمة بسبب أقدميته وخبرته الطويلة ، هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم، وبذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الاطراف الأخرى والإثبات للآخرين بأن هؤلاء الشباب لم تنفعهم شهاداتهم العليا ولم تساعدهم على إستيعاب كيفية تسيير شؤون العمل وهذا السلوك يعطي للموظف وافرًا لما يكتبه وإشباعًا داخليًا وشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتفاهم إلا مع موظفين أقل منه مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وسبب الشعور بالأمن من جهتهم ، وهم لا يشكلون مصدر تهديد له ، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم أخر لأنها تجسيد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة.

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز عليها ابن خلدون في دراسته الخاصة وانها نسق مغلق ومفتوح في أن واحد ، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الإستبداد والقهر والرفق والعدل حيث تأثر المرؤوسين حسب توجهات الحكم ساستهم فإذا اشتهر بالرفق والعدل عمل المرؤوسين على إظهار ما في انفسهم من سلوك على طبيعتهم ، إما إذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين ، فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر ويحدث التراجع والضعف وردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوء الضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل ، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم تسوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم ، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس والصناعة.

الشكل رقم (2) : يوضح مواقع العصب التطبيقية بالنسبة الى العصب المركزية:



المصدر : ناصر الحسين القرشي ، المداخل النظرية لعلم الاجتماع دار للنشر و التوزيع عمان 2011، ص 263.

2.5. النظرية الماركسية:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية ، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدال طوال هذه السنوات ، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي ، هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي ، ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس ، بل إن هذا التمييز والتأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر رغم سقوط الإشتراكية قبيل نهاية القرن العشرين.

الملاحظ أن أصحاب إتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع ، فالخلاف الجوهرى بين الأنصار الاتجاه الوظيفي " المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات وطبقات الإجتماعية.

ويتجه نحو التوتر والتغير ، وان النسق الاجتماعى في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في توزيع القوة ، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف ويمكن تحقيق النظام الإجتماعى العام من خلال استخدام القوة ، أي أن منظور الصراع لا يتصور الانساق الإجتماعية على أنها انساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم الموقف الصراع في الغالب الأحوال بعدم التوازن في القوى.

إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة:¹

لقد افترض كارل ماركس في بدء ان النظام الإقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقدية وهذا

1- جون ركن مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري و اخروان منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، جونان ، ترتر : بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرج محمد ، بطن دار المعارف، القاهرة ، 2000 ، ص 109 لعل بوكيش ، اسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة : قراءة نقدية ، جامعة باتنة، الجزائر ، ع 27 ، 2012 ، ص.101 102.

ما أدى إلى الإقتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الإجتماعية عن سمات وصور المنظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة ، وعن سمات وصور منظمة داخل الأنساق .

وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها.

وتعني الحتمية الاقتصادية : إن العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبنى عليها باقي المنظمات الاجتماعية والسياسية الأخرى في المجتمع

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي:

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح.

- كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية إزداد إحتمال بناء الزعامات السياسية.

- كلما إزداد استقطاب الجماعات المسيطرة إزداد عنف الصراع القطاعات المسيطرة.

- كلما إزداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية إزداد احتمال تساؤلهم عن مدى بين شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- كلما ازداد عنف الصراع إزداد فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وإزداد القدرة على إعادة توزيع الوارد.

3.5. الصراع عند رالف دارندورف :

عالم إجتماع من أصل ألماني ولد في هامبورج 1923 ، متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة ، أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية ، له كتاب بعنوان " من اليوتوبيا نحو إعادة التوجيه التحليل السوسيلوجي صدر عام 1958 وكتاب آخر الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي صدر عام 1959. عرض أهم أفكاره ونظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي

بعد من أبرز ممثلي إتجاه الصراع الجدلي ، وكان إتجاه دارندورف يقوم على مراجعة ونقد التوجه الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي حيث يرى إن المفكرين الموظفين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها التوافق والانسجام وينتج الصراع كما يرى دارندر وفيشكل أساسي على الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء ، غير أن دارندورف يغزوه بصورة أوسع إلى الإختلاف على السلطة والقوة ظهرت فكرة الصراع عند دارندورف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية وليس من خلال دراسة الصراع الطبقي كما فعل كارل ماركس.

يقر دارندورف بوجود الصراع وبعده ولكنة يقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي حسب ما يراه ماركس وذلك من خلال تصارع وتنافس الأفراد والجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والنفوذ وانطلاقا من مصالحها وليس من أجل الثروة الاقتصادية فالناس من وجهة نظره يتجادلون فيمن سيحدد الأهداف ويرسم إتجاه المستقبل ومن ثم يصبح الصراع ليس مجرد ، منظور تاريخي كما يتضح في تراث ماركس.

4.5. نظرية الصراع عند بارتيو :

يعد فريدير وبارتيو (1923-1948) من أبرز علماء الاجتماع الصراعيين في إيطاليا والعالم ظهرت نظريته الصراعية في كتابه الموسوم " العقل والمجتمع.

يعتقد بارتيو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة والعوام ذلك أنه يعتقد بأن المجتمع ينقسم إلى طبقتين إجتماعيين متخاصمين هما طبقة النخبة وطبقة العوام وقد صنف بارتيو النخبة إلى صنفين هما نخبة الحاكمة والنخبة " الغير الحاكمة ، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية كالوزراء والمدراء العاملين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات، وهؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة. أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع وأعمال حساسة وبارزة ومهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف.

أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع إتخاذ القرار والمسؤولية أي أن أعمالهم لا ومصير أعمال مستقبل الآخرين كعمال النخبة والعوام ويرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال يؤثر في مواقعها الإدارية والقيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية ، بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع وهنا يستطيع القول بأن سبب الصراع بين النخبة والعوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم وإحتلال المواقع الحساسة، أنه يمكن وصف العلاقة بين الأفراد على أنها حبل مشدود فإن السلوك فائقاجتماعية والتعاون يمثل طرف هذا الحبل ويكون الصراع على الطرف النقيض لها ، ومنه فإن عناصر الصراع تكمن في :

- المصالح المتضاربة بين الأفراد والجماعات.

- إدراك هذا التضارب.
 - إدراك كل طرف بان أفعال الطرف الآخر تمثل تهديدا لمصالحه الخاصة.
 - الأفعال فعلا تؤدي إلى هذه المخاوف .
- ولسوء الحظ فإن الصراع شائع في المنظمات الحديثة والأدهى من ذلك إن تأثيره شديد الأهمية لحد بعيد لا يمكن تجاهله وقد اثبتت الدراسات أن المديرين يقضون أكثر من 20 بالمئة من الوقت في التعامل مع الصراعات وتأثيراتها.

6- الصراع البناء و الصراع الهدام :

للصراع صورتان ، فالصورة الحسنة أي البناء (البناءة)، تعتمد على الاختلاف والاحتكاك يولد طاقة وأن المنظارات ، تولد، أفكارا جديدة، لكن إذا زاد الشيء على حده انقلب إلى ضده ، وبات الصراع مؤلما ومفسدا ومؤديا للخسارة ، أي أنه هدام) .

- الصراع البناء :

هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراته إيجابية على كفاءة المنظمة وفاعليتها، إذ إنه يحفز المجموعات ويؤدي إلى الإبداع والتغيير وإلى تماسك أعضاء المجموعة الواحدة واكتشاف وسائل مبتكرة لتحسين نوعية الانتاج .

- الصراع الهدام :

هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراته سلبية على كفاءة وفاعلية المنظمة وهذا النوع من الصراع يؤثر على المنظمة ويلحق الضرر بها و بالعاملين فيها، ويؤدي هذا النوع إلى هدر كبير في الموارد وإلى نشوء أحقاد بين الافراد وإلى زيادة نسبة الغياب وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الانتاجية ورداءة النوعية .

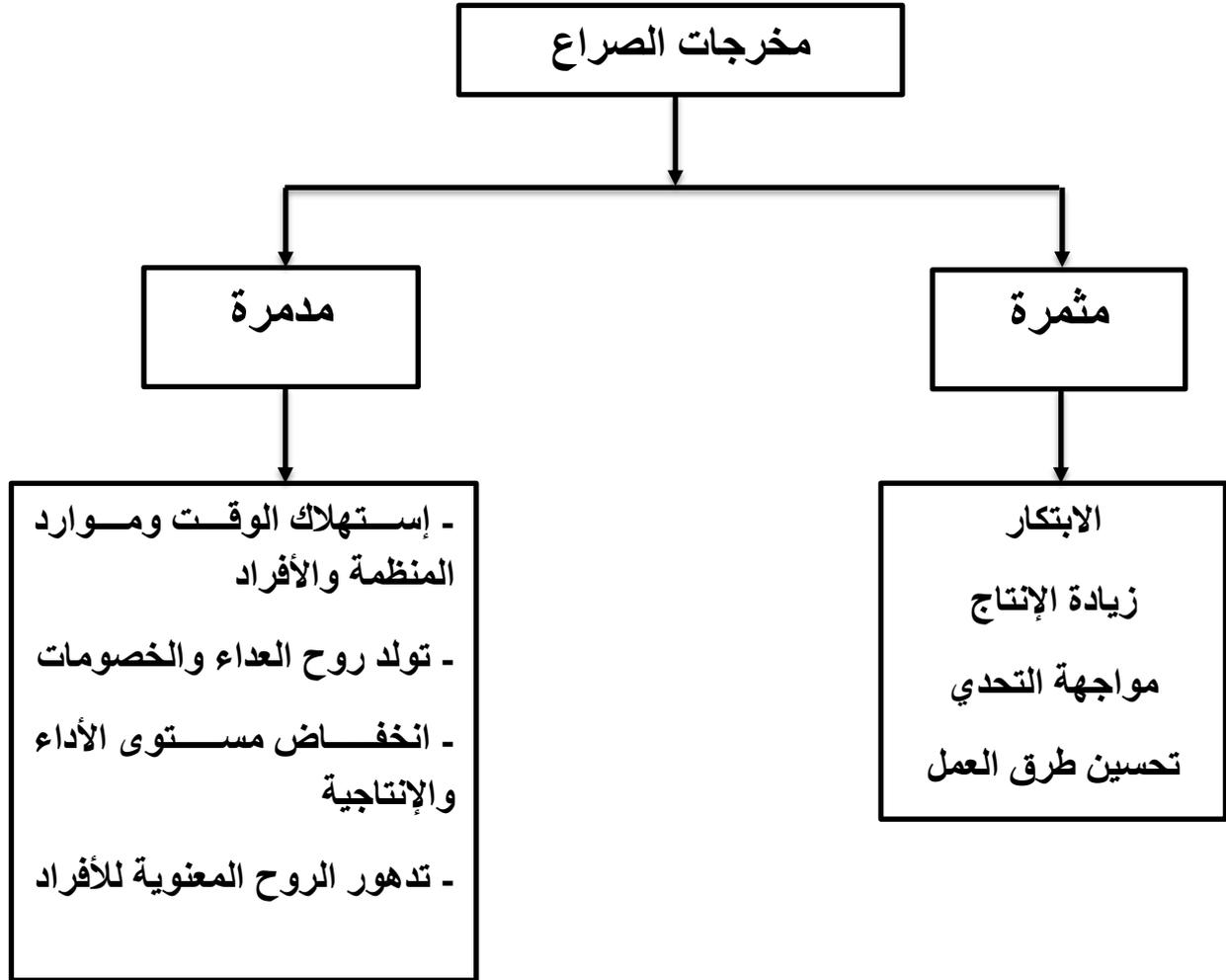
ويقدم الشكل التالي مقارنة بين الصراع البناء والصراع الهدام :

الصراع الهدام	الصراع البناء
يؤدي إلى الحقد والضعينة	يولد أفكار جديدة
يفسد العلاقات الشخصية	يوضح وجهات نظر مختلفة
يبعد العاملين ويشتتهم عن الأداء	هو بداية للتغيير والتطوير
هو استنزاف المجهود العاملين	هو وسيلة للتعلم والنضج
يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم	يقضي على الرقابة والممل
يؤدي إلى التوتر وضغوط أمام متخذ القرار	يساعد على معرفة البدائل العمل
يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف	يوطد أواصر الصداقة وأحياناً

- الصراع البناء الهدام :

هذا النوع من الصراع يكون إيجابي ويفيد في مراحله الأولى ولكن إذا تجاوزت نسبة درجاته حدوداً معينة فإنه سيلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، وتؤكد النظرة الحديثة للصراع بضرورة المحافظة على مستوى معتدل لهذا النوع من الصراع داخل المنظمة.

الشكل رقم (3) : بين مخرجات الصراع البناء والهدام:



مصدر : محمد المهدي وحسام وهيبة " إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية " مجلة كلية التربية وعلم النفس ، جامعة عين شمس ، ع 24 ، ج 4 ، 200، ص 225

7 - أنواع الصراع وأساليبه وتصنيفه ومصادره:¹

هناك أساليب متعددة لتصنيف الصراع وتحديد أنواعه يمكن إدراجها بالآتي:

* الصراع على أساس مستوياته، حيث إن للصراع التنظيمي أربع مستويات أساسية

هي:

• الصراع النفسي (الذاتي) :

إن هذا النوع من الصراع يحدث داخل الفرد نفسه وترتبط قضية الصراعات النفسية بمبدأ اللاشعور فقد يميل الفرد الى اهمال بعض حاجاته الانسانية للتغلب على بعض الصراعات ويزداد خطر الصراع إذا كان إدراك الشخص محدوداً لا يتيح له فرصة مواجهة المشكلات وحلها .

• الصراع بين الأفراد :

هذا النوع من الصراع ينشأ بين شخصين أو أكثر يعملان في مكان ما سواء كانا من نفس القسم أو في أقسام مختلفة بنفس الدرجة الوظيفية أو قد يكون الصراع بين الرئيس والمرؤوس وهذا النوع من الصراع يعد من المشاكل الخطيرة لكثير من الاشخاص، لانه يؤثر على العلاقات الشخصية ويؤدي بالنتيجة الى إنتشار الفوضى .

• الصراع بين الجماعات :

إن هذا النوع من الصراع يحدث بين مجموعات من الافراد داخل المنظمة سواء كانوا من داخل القسم الواحد أو بين قسم وآخر والصراع بين الجماعات حتمي لوجوده في مختلف أنواع المنظمات وبالنتيجة فإن هذا النوع يؤدي الى خلق إتجاهات عدائية بين الأفراد، كما أن هذا الصراع يمكن تقسيمه إلى :

1- نظرية المنظمة خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود : ص 323 - 328.

- الصراع بين الادارة والعاملين.
- الصراع بين الوظائف
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين
- الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

• **الصراع بين المنظمات :**

ويحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمات على إختلاف أنواعها، وعلى سبيل المثال منافسة المنظمة من أجل مصادر التجهيز أو من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية أو ترويج سلعة ما.

* الصراع حسب مدى أو درجة حدوثه، وينقسم إلى :

التعارض : وهو درجة منخفضة من التوتر تبقى في مستوى الاختلاف والتباين ولا تعبر عن خلاف في المصالح .

التنافس : وهو درجة معلنة من التوتر بمستوى الخلاف المقرون بتقبل متبادل لوجود الطرف الآخر ومحاولة التغلب عليه .

الصراع : وهو درجة عالية من التوتر تصل مستوى التنافر المقرون بعدم قبول ورفض الطرف الآخر وكل ما يمثله من قيم وأهداف .

* الصراع حسب تطور مراحلها، وينقسم إلى:

الكامن (الضمني) : وهو عدم الاحساس بوجود خلاف مع الآخرين، بل يكون الأمر بمستوى الاختلاف على الاهداف أو على درجة الاستقلالية .

المدرک: إن عدم الوضوح في عملية الاتصال يؤدي الى سوء فهم الطرف الآخر.

الشعوري: يتضح فيه الاختلاف وتثار المشاعر العدوانية دون بلوغ التوتر .

الظاهر : مرحلة التوتر والتعبير السلوكي عن المشاعر العدوانية باتخاذ مواقف مضادة نحو الطرف الآخر.

ما بعد الصراع : حيث ينتهي الصراع بعد ظهوره ومعالجته ليصبح مصدراً لصراع جديد.

* الصراع حسب مدى عموميته، وينقسم إلى:

المنظم : ويعتمد التعبير الجماعي صيغة له وهو عادة صراع معلن .

غير المنظم: ويعتمد التعبير الفردي مثل الشكوى والتذمر والغياب وترك العمل.

* الصراع حسب مدى تلقائيته، وينقسم إلى :

المخطط : وله أهداف محددة وخطة مرسومة.

غير المخطط : وينجم عن تغيير أوضاع طرفي النزاع .

* الصراع حسب مستوياته أو أطرافه، وينقسم إلى :

الفرد : المستوى النفسي للصراع . الأفراد : ويكون بين فردين أو أكثر.

الجماعات : ويكون بين مجموعتين أو أكثر .

المنظمة : ويكون بين الوحدات الفرعية للمنظمة أو مع البيئة التنظيمية.

وفي إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات واتجاه الفكر الحديث

لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة فان (مارج وسايمون)

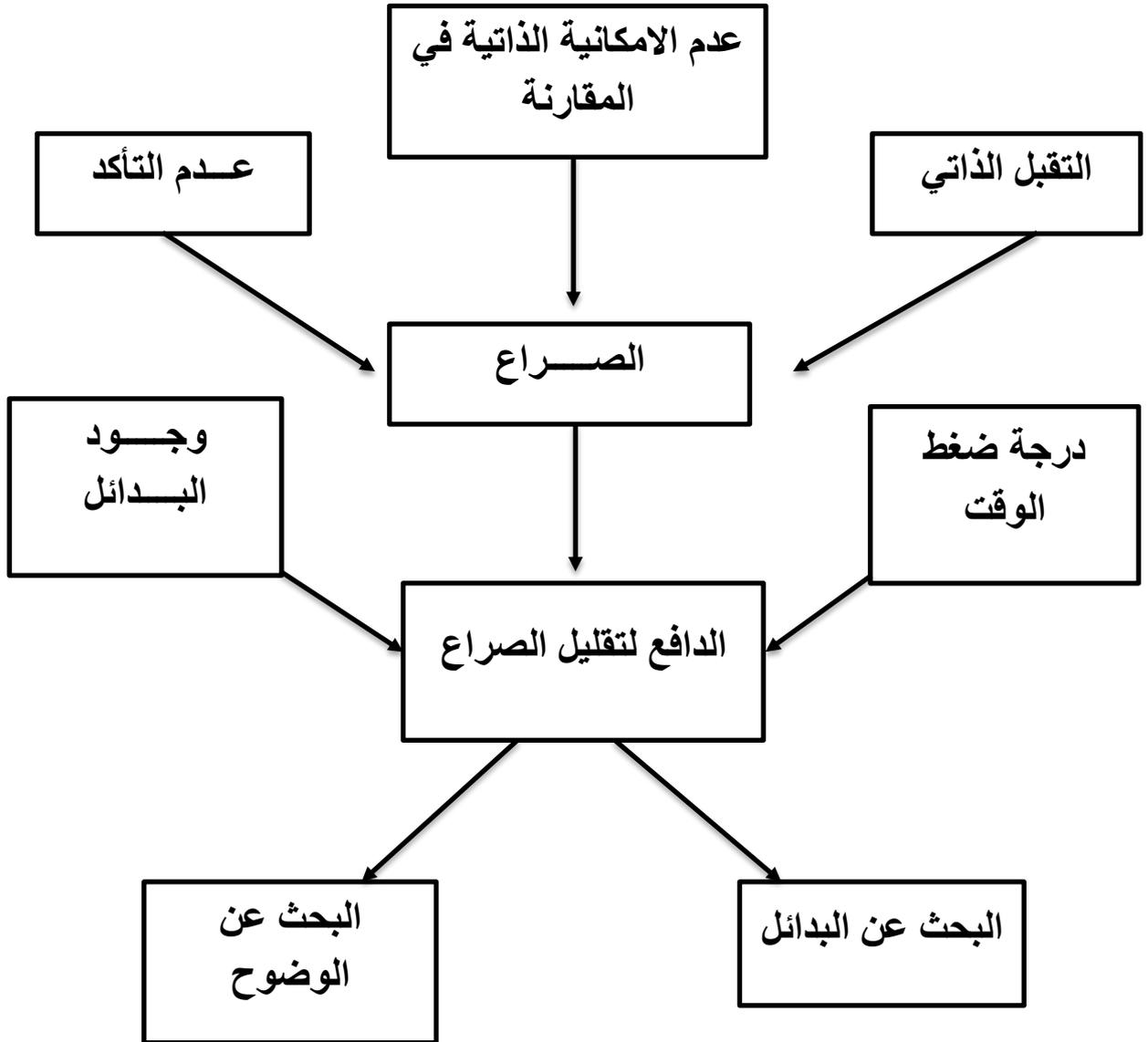
ميزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع تتمثل بما يلي :

- 1 . الصراع الفردي¹ : يتمثل هذا النوع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات، ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب أساسية هي:
- عدم تقبل القرار : وتنشأ هذه الحالة نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- عدم إمكانية المقارنة (حالة المخاطرة) : وتنشأ هذه الحالة نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة .
- التأكد : وفيها يتعذر على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على عدم تحقيق اهدافه .

ومما سبق ذكره يتضح لنا أن الصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة ويوضح الشكل رقم (١) العوامل المؤثرة في الصراع الفردي .

1- ليكرت: عالم احصائي صاحب أفكار في المشبك الاداري الذي اعتمد فكرة الجماعات الصغيرة غي الهرمية والتي لها تأثير جذري على خطوط السلطة والاشراف ونطاقه واستخدمت بحوثه في الادارة، هودج وانتوني : من علماء الادارة المشهورين ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة، ص328.

الشكل رقم (4) العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع



2 - الصراع في المنظمة : تصل ظاهرة الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الافراد في المنظمة أو لعدم اختيار البديل المقبول بين الأفراد في ظل اهداف الفرد ومدركاته العامة وهذا من شأنه أن يؤدي الى ظهور حالة الصراع المنظم بين الأفراد والجماعات، ويندرج تحت هذا العنوان ما يلي:

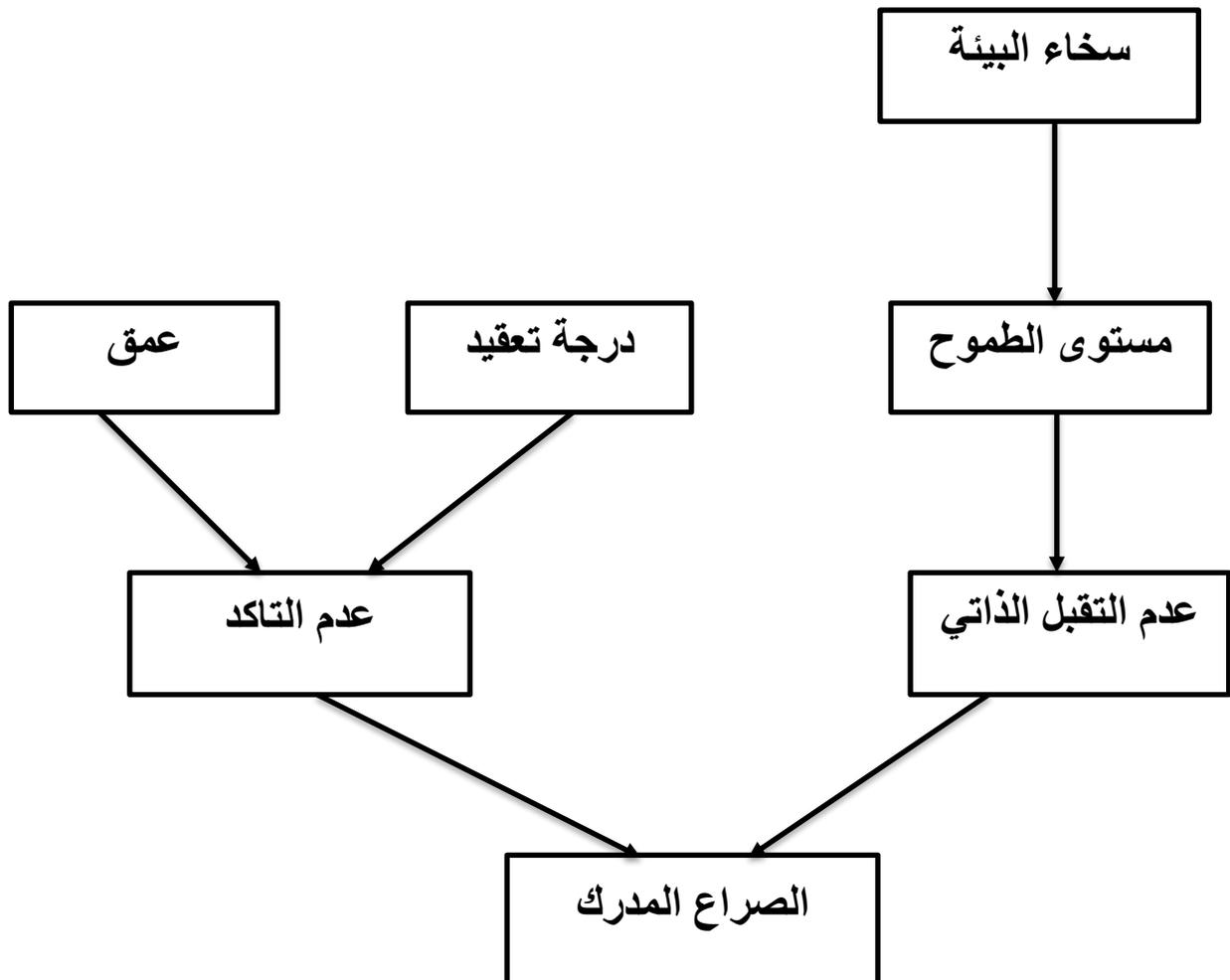
- صراع الافراد في المنظمة : ويقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع الى إختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية

بين مختلف الأفراد ويمكن أن تتبلور هذه الحالة من الاختلاف أو التباين بنوعين من العوامل :

- **العوامل الوراثية** : وتتمثل بجميع العوامل الموروثة بالولادة وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل (الطول الشكل لون البشرة العين وغيرها) والتي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها.

- **العوامل المكتسبة** : وتتمثل بالعوامل التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، ويوضح الشكل رقم (2) أهم العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة.

الشكل رقم (5) العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة:



3 - الصراع بين المنظمات : تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، فالتباين بين المدركات والاهداف وسبل تحقيقها، اضافة لمحدودية البيئة مثل حجم السوق وهيكل العرض والطلب والاسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي الى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.

- مصادر الصراع التنظيمي :¹

إن من أهم المصادر الخاصة بالصراع التنظيمي تتلخص بالآتي :

- أ. الحاجة للمشاركة في مصادر محدودة، ويتضمن ذلك الموارد المختلفة والقوى العاملة والمساحة المتاحة للعمل.
- ب. إختلاف الاهداف بين المجموعات أو الاقسام أو الإدارات الفرعية، حيث تختلف الاهداف من قسم الى قسم آخر.
- ت. تداخل أنشطة العمل، فعندما يشترك قسمان أو أكثر لانجاز عمل مشترك فإن هذا التداخل قد يولد صراعات متعددة لاسيما إذا اختلفت أساليب أو طرق تقويم الاداء بينهما
- ث. إختلاف القيم والادراكات حيث يترافق إختلاف الاهداف الخاصة بأعضاء المجموعات المختلفة والعاملة في المنظمة إختلاف وتباين في الاتجاهات والقيم والادراكات التي تقود بدورها الى صراعات عديدة، وقد حدد كل من ((مارج وسايمون)) ثلاثة أسس أو مصادر للصراع التنظيمي هي :

1- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2005،

ص 375 محمد عبد المولى الدق، علم الاجتماع الصناعي بدون دار النشر بدون بلد نشر ط 1999، ص 170

- وجود شعور ايجابي مشترك بين أفراد المجموعة بخصوص الحاجة إلى إتخاذ قرار مشترك.

- وجود اختلاف في الاهداف أو في إدراك الواقع .

- كلا السببين السابقين معاً .

ويضيف آخرون أسس ومصادر أخرى للصراع تتمثل بالاتي :

- التناقض والتغيير في الأدوار، فكلما مارس الفرد أو المجموعة دورين أو اكثر وكانت الأدوار متعارضة أدى ذلك الى حدوث صراع.

- التغيير في الصلاحيات التي يمارسها الفرد أو المجموعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها بالنسبة للفرد أو المجموعة يمكن أن يسبب صراعاً أيضاً .

- التغيير في المركز أو الوظيفة، قد يسبب التغيير في الوظيفة أو حتى تغيير عنوان وظيفة الفرد أو مركزه حدوث صراع لديه.

- التغيير في الاهداف، فالتغيير في أهداف الفرد أو المجموعة أو المنظمة ككل يؤدي الى صراع أيضاً ، مثال ذلك عند تحول هدف الجامعة من التركيز على البحوث الى التركيز على التدريس فقط.

8. نتائج الصراع¹ :

- **ضعف الرضا الوظيفي** : ان متغيرات العمر وسنوات الخدمة، والاختلاف في مستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة، واختلاف الاتجاهات والقيم والتزاحم على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم وعدم اشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى

1- النزاع التنظيمي (مجلة الادارة العامة) : عبد المعطي عياف السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية : محمد قاسم القريوتي، ص 173

شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون ، وزيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فانه يحدث تصادم ، وعدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا.

- **دوران العمل** : يعتبر معدل دوران العمل في المنظمات ظاهرة سلبية لان المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها ، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة الى اخرى ، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

- **تدني أداء العاملين** : يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، هذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين هذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في الاداء المنظمة.

- **التغيب عن العمل** : يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل العامل ، ويرجع التغيب عن العمل إلى المرض ، أو إلى ميعاد مع الطبيب ، أو مجموعة المبررات القوية ، ولكن كما نعلم كلنا فهي اسباب تعتبر غير حقيقية، وهذه الظاهرة تفشت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.

- **انخفاض مستوى المردودية** : يصفها المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها ، وتحقيق حالة من الرضا ، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا وتتسبب في انخفاض المردودية .

إن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات ، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال ، وفقدانهم للحماسة

للمعمل بسبب حالة من عدم الرضا ، وهذا يؤثر على ادائهم، ويؤدي الى انخفاض مستوى المردودية لأنه كلما كانت عدالة في العمل كلما زادت المردودية والعكس صحيح.

9. آثار الصراع :

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة ، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين ، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو ايجابية.

1.9. الآثار الايجابية :

يعترف اصحاب الفكر الإداري بالأثر الايجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون ان الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير ، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي :

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع على إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.
- كما يمكن ذكر آثار ايجابية أخرى مثل:
- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها .
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- الصراع يدعم متخذي القرار في تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل.

2.9. الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد ، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ، وان الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو اثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه.

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج إلى تعليق مختصر ، فعلى سبيل المثال فان الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن ان يكون محبط جدا.

كذلك فان الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها ، وبالإضافة الى ذلك فانه يشنت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها اقل وضوحا ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان ، فعلى سبيل المثال فان الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبا الى التحول من نمط المشاركة في الإدارة الى النمط السلطوي في القيادة وبلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار بأنفسهم .

كذلك فان الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي ، فأعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم وتشرح بطريقة سلبية.

كما ان هناك آثار سلبية أخرى مثل المشاعر السيئة بين الأفراد كذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهوما يقلل التعاون . كما يؤدي الصراع إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر ويزيد من تعصب الأفراد الشديد إلى إدارته.

10. ادارة الصراع التنظيمي:

1.10. تعريف ادارة الصراع¹:

عرفها روبنز انها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه ، وقد وضع كل من كوك ومن ساكر نموذجا لعملية إدارة الصراع تتضمن بعض الخطوات وهي:

- لتعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الافراد والجماعات.

- لتعرف على أسباب ومصادر نشوء الصراع .

1- عامر جلد ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ط 1 دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، خضير كاظم حمود الفريجات واخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، طا ، إثراء للنشر والتوزيع : عمان 2009 ص 328.

- فحص نتائج الصراع السلبية والايجابية .
- مراقبة حصيلة أداء العام بين والتي تأخذ مسارين تحسن الأداء أو ضعف الأداء هذه الخطوات تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق وحدة الصراع وتطبيقها عمليا لإدارة وحتى يدار الصراع بشكل فعال وایجابي يجب مراعاة النقاط التالية :¹
- تحديد الأسباب ومعرفة مشاعر أطرافه.
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن ان تدعم من قبل أطراف الصراع.
- محاولة إعادة توترات الأفراد.

2.10. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي² :

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل يجعل آثارها إيجابية هو تحليل ماهية الصراع من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي، أو تنظيمي أو على مستوى التنظيمات المختلفة ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع، وبعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع.

ويمكن تلخيص أهم الإستراتيجيات الممكن إتباعها على النحو التالي:

أولاً: تخفيف حدة الصراع : يحدد مارش وسايمون أربع عمليات أساسية يمكن أن يدار من خلالها الصراع وهي إقناع الأطراف المختلفة بالوصول لحل وسط : فالحل هنا

1- هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 ص 303.

2- نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم، ص 374-376.

يقوم على محاولة حل التناقضات من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع حيث يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف، بحيث لا يكسب كل ما يريد ولا يخسر كل ما يراه بل يتم الوصول إلى حلول وسط يجد فيها كل طرف من أطراف الصراع فائدة محققة من حل الصراعات.

المكاشفة: يقوم هذا الأسلوب بجمع أطراف النزاع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر، بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها، ولا شك أن هذا الأسلوب.

ليس دافعا دائما، إذ يستلزم وجود مدير جيد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون استفزاز الطرف الآخر مما قد يؤدي إلى تفاقم الأمور بشكل أكبر، من هنا تظهر أهمية المدير.

محاولة الوصول إلى حلول نهائية¹: ترضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع وهذا الأمر يتطلب الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف بحيث يحقق كل طرف مطالبه بشكل كامل.

وضع أهداف عليا: تلزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الخاصة إلى الأهداف العامة.

ثانيا: ويمكن للرئيس الإداري كأحد السبل التقليدية لحل الصراعات أو على الأقل التقليل منها اتخاذ الخطوات التالية:

تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد: فتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة إدارية هو عنصر أساسي من عناصر التنظيم من شأنه القضاء على مسببات كثيرة للتناقضات

1- مارج وسايمون : علماء في الإدارة ومن رواد مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية لمفهوم المنظمة، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة مداخل وعمليات، ص 374-376.

وانعدام الروح التعاونية إذ من شأن ذلك تقليل التنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته.

ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي : يتحمل الرئيس من أجل حل الصراعات مسؤولياته وسلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات والزام العاملين تحت إمرته باحترام قراراته وتنفيذها.

توضيح الأهداف العامة : والتي يجب على كافة الأقسام والدوائر داخل التنظيم إعطائها الأولوية في حال تعارض الأهداف الفرعية معها .

الاستعانة بالجهات الاستشارية : كمرکز الخبرة الاستشارية لحل التناقضات.

3.10. تقييم أساليب التعامل مع الصراع:¹

تختلف أساليب تسوية وحل الصراعات من نطاق اجتماعي لآخر ، ومن مجال تنظيمي لآخر ، فمما سبق توضيحه نستنتج أن الصراع في أي مجتمع أو منظمة يعتبر ظاهرة طبيعية ، وأن لحدوث هذه الظاهرة جوانب ووظائف إيجابية بناءة ، كذلك جوانب ووظائف سلبية هدامة ومدمرة ، وهنا يكون لزاما على أطراف الصراع أو على الأطراف المكونين للتنظيم أن يدركوا إن الصراع في حد ذاته

مصطلح قيمي ، لا يمكن وضعه على انه جيد أو سيئ ، فهو مصطلح حيادي ، وان أثره في التنظيم وعلى سلوكيات الأفراد فيه يعتمد إلى حد كبير على الطريقة التي يتم فيها إدارة الصراع وتناوله.

يشير " داهندروف " في هذا السياق إلى ترتيب أساليب مواجهة الصراع من حيث درجة حدتها وعنفها على سلم متدرج يبدأ من الصراعات بين أصحاب العمل وبين العمال والتي تتخذ شكلا قريبا من الحرب الأهلية على نحو ما حدث في اضطرابات شيكاغو .

1- جوانب في الصراع التنظيمي : مدحت محمد الديب، ص 12.

الفصل الثالث:

جانب الميداني

تمهيد:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر الواجهة الأمامية للمؤسسة، حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف إلى خدمة الانترنت و الشبكات المتخصصة، و في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة في كامل التراب الوطني، ممثلة في وكالاتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.

ولمعرفة أكثر في هذا المجال قمنا بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي والذي قسم إلى مبحثين هما :

نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم ؟

تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

1. نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع مستغانم):

المؤسسة الجزائرية لاتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية اقتصادية تأسست سنة 2003, تنشط في مجال الهاتف الثابت, النقال "موبيليس", خدمات الانترنت "جواب" والاتصالات الفضائية نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع الاتصالات, وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 10 جانفي 2003 خصيصا في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية .

1.1. ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر :

قبل التطرق لتعريفها نتطرق إلى الإطار القانوني لهذه المؤسسة :

أولا : الإطار القانوني للمؤسسة :

قانون 03/2000 ميلاد اتصالات الجزائر :نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي عملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات.

لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومحيرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة الحادة والبقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة .

ثانيا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر :

تعتبر هذه الشركة شركة عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 61275180000 دج، تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقل و خدمات الانترنت، تحصلت في عام 2002 على رخصة يتم بموجبها تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالهاتف الثابت و النقل.

و هي وكالة تجارية ذات طابع تجاري محض في ميدان الاتصالات, تقوم بتلبية طلبات الزبائن و بعملية التعريف والإشهار للخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة, مع تقديم مجموعة من الإعلانات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي توفرها اتصالات الجزائر.

إضافة إلى إطلاع الزبائن على الإجراءات التي يجب توفرها (البطاقات اللازمة وهي كذلك المسؤولية من المستجبات المتعلقة بالملصقات الإشهارية) الاتصال التجاري الخارجي، وكذا الإعلانات المطوية التي تقدم للزبائن.

ثالثا :فروع مجمع اتصالات الجزائر :

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات:

• فرع "اتصالات الجزائر":

مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس من أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

• اتصالات الجزائر للانترنت "جواب":

يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة و للإشارة كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي, البحث, التربية الوطنية, التكوين المهني, الصحة, الإدارة, المحروقات, المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكة الانترنت "طريق شبكة جواب".

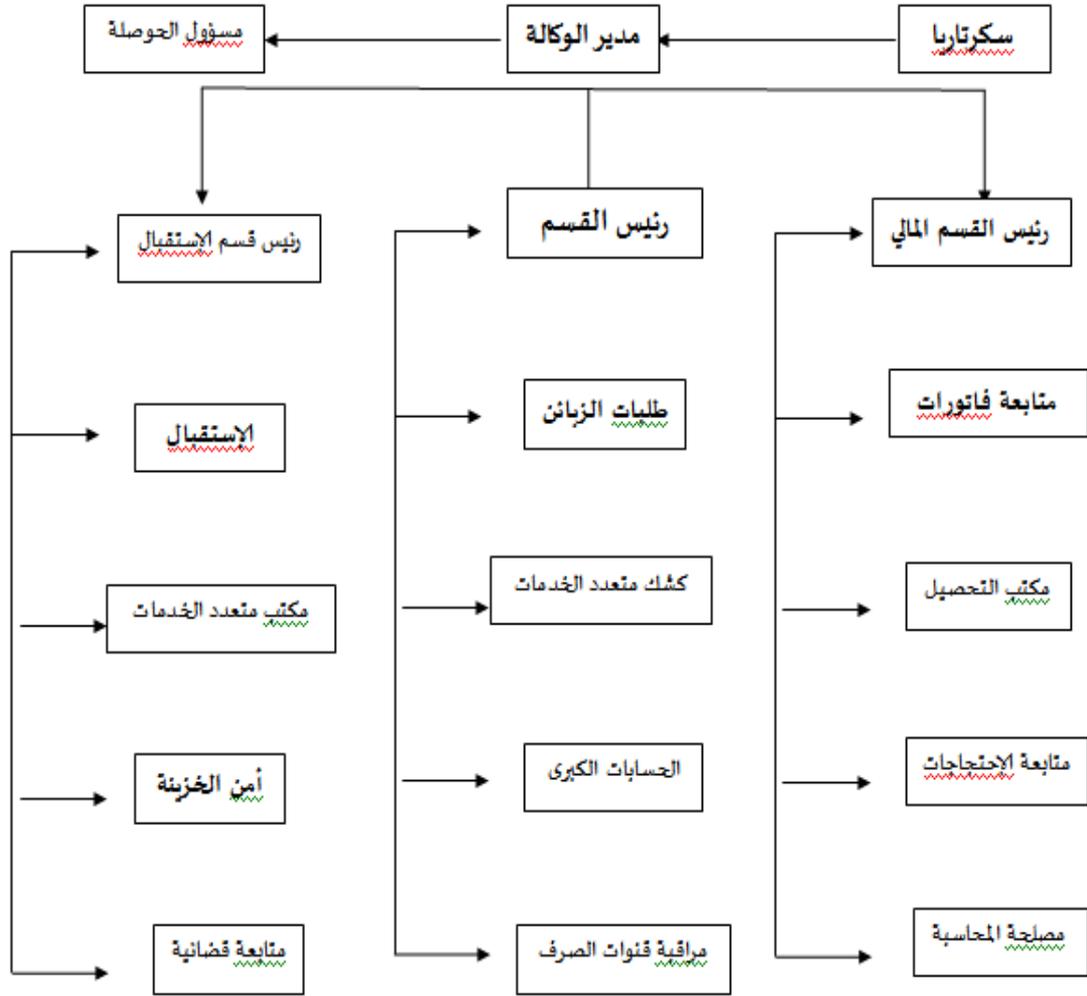
• اتصالات الجزائر الفضائية:

مختصة بتكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

2.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين و الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر, تعتبر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها , الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة.

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها، وذلك بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية، تقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام والذي يتمثل مهامه فيما يلي :

أولا : مهام المدير العام :

- السهر على تطبيق السياسة التجارية وإجراءاتها على مستوى المؤسسة .
- احترام وضمان المحافظة على معايير النوعية .
- تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

ثانيا: مصلحة الاستقبال:

مصلحة تهتم بالاستقبال الحسن وتوجيه مختلف الزبائن وممثلي مختلف الإدارات الرسمية، إضافة إلى الخواص والمحترفين وجميع مكاتب المؤسسة حسب الخدمة الموجودة التي تشمل ما يلي:

✓ مكاتب الزبائن متعدد الوظائف:

- تدوين كل العمليات التجارية للزبائن (التبديل, التحويل) في نظام .
- القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية و الخطوط التقنية .
- تحرير العقود و الاتفاقيات بين الزبون و اتصالات الجزائر.
- إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية .
- نسخ و تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.

✓ مكاتب الإرسال (interne) و الخطوط الهاتفية الثابتة و اللاسلكية (MLL):

تتخصص مهمتها أساسا في تقديم الاستعلامات و الشروحات للزبائن التي تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المنتجات و خصوصا خدمة الانترنت.

✓ مكتب الخزينة :

- التحصيل المالي من خلال الفواتير ... الخ .
- طبع والموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم .
- ينهي عمله من خلال تخصيص وقت لمراقبة خزينته

ثالثا : المصلحة التجارية القسم التجاري :

- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن قيد دراستها .
- توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها كمشروع من قبل المختصين التقنيين .
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن .
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في أجالها .
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء أجالها .
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات .

رابعا : المصلحة المالية :

- تسيير أعوان الإدارة المالية .
- ضمان دوران المعلومات بين الفرق .
- معالجة الحالات الخاصة (الأخطاء...) .
- متابعة دورية المعالجة الملفات المالية .
- المصادقة على الاستحقاقات مع مسئول الوكالة .

3.1. أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر واستثماراتها:

أولاً: مهامها:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مهامه تختص في تكنولوجية خدمة الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة ، فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث ، التربية الوطنية التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات ،المالية ...الخ) مربوطة حالياً بشبكات الإنترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة الهاتف الثابت.

وتتمثل مختلف مهام الوكالات التجارية في عقد الصفقات وتسويق المنتجات المتنوعة في ميدان الاتصالات مثل خدمة الهاتف السلكي واللاسلكي.

ثانياً: أهدافها:

هناك ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر بوكالاته التجارية: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته في الريادة وجعلتها المتعامل رقم واحد (1) في سوق الاتصالات بالجزائر وخصوصاً خدمة الإنترنت ذات التدفق السريع بمتعاملها المعروف باسم "djaweb" ومن أهم مصالح الاتصالات :

- نقل الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- تطوير واستمرار وتسيير الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: الاستثمارات الرئيسية:

أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

- إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة -MPLS IM - + شبكة مزودة بعدة خدمات+ مراقبة إجمالية)، وقد مَوَّل هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.
- مشروع -Sea me We 4 - (وصل-FO- الجزائر بأوروبا).
- مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط.
- توسيع شبكة اتصالات الجزائر للإنترنت.
- توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.
- تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.
- مشروع (Wifi - Wimax).

- اتصالات الجزائر بالأرقام:

1- الهاتف الثابت:

- أ. أجهزة المشتركين: 4.067.973.
- ب. عدد المشتركين في الهاتف الثابت: 2.880.538.
- ت. كثافة الهاتف الثابت بالجزائر بلغت: 8,31 % .

2- الشبكة التجارية:

- أ. 146 وكالة تجارية.
- ب. 113 قسم تجاري.
- ت. 49.414 كشك متعدد الخدمات.
- ث. 4.425 هاتف عمومي

3- شبكة التراسل:

أ. شبكة راديو ريفية، 103 شبكة تشمل أكثر من 1500 ناحية.

ب. 961 بلدية تم ربطها بالألياف الضوئية.

4- الأقمار الصناعية:

أ. 47 محطة إقليمية.

ب. 04 محطات وطنية.

2- تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر:

حتى يتم تقييم الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر اعتمدنا على طريقة

المقابلة، حيث تم المبحث الى ثلاث مطالب :

1 (واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة.

2 (تصميم قائمة الأسئلة وطريقة العمل.

3 (ادراج مختلف النتائج المتحصل عليها.

1.2. واقع الصراع داخل المنظمة:

- نظرة مؤسسة اتصالات الجزائر للصراع التنظيمي :

يمنع القانون الداخلي للمؤسسة من إثارة أي خصومات، مشاجرات والعنف بين العمال

ومع الغير في مواقع العمل، وقد تم تصنيف الأخطاء المهنية إلى ثلاث درجات هي :

أ. الأخطاء من الدرجة الأولى :

هي التي تشكل مخالفات فردية أو جماعية للانضباط العام أو للقانون الداخلي وكذلك تشاجر العمال فيما بينهم دون اللجوء إلى العنف.

ب. الأخطاء من الدرجة الثانية :

تمثل المخالفات الفردية أو الجماعية التي يرتكب من خلالها أفعالا عن غفلة أو تهاون أو تكرار أخطاء سابقة.

ت. الأخطاء من الدرجة الثالثة :

تتمثل في مخالفات فردية أو جماعية، وهي ترتكب إراديا وعن قصد، يتم اللجوء إلى استخدام العنف ضد أي شخص داخل أماكن العمل والقيام بمشاجرات.

2.2 . تصميم قائمة الأسئلة وطريقة العمل:

أولا : الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا : تصميم قائمة الأسئلة.

1- اسم المؤسسة القائمة بالدراسة : مؤسسة اتصالات الجزائر -الوكالة التجارية عين تادلس .

2- موضوع الدراسة : تتمثل في تقييم الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(الوكالة التجارية عين تادلس).

3- شرح طريقة العمل : تم إجراء مقابلات مع كل من مدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عين تادلس، رئيس قسم الموارد البشرية وأحد الموظفين الدائمين.

طريقة توجيه الأسئلة : كانت الأسئلة مفتوحة وتم طرحها بشكل مباشر .

المقابلة الخاصة بمدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عين تادلس :

قمنا بهذه المقابلة مع السيد مدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عين تادلس في يوم 01 مارس 2023 التي دامت ساعة ونصف، وضمت ستة عشر سؤالاً، حيث تدور الأسئلة حول الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وقد تم الإجابة كما يلي :

• الأسئلة الخاصة بمدير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عين تادلس :

س1 : سيدي المدير: بأي لغة تخاطب بها عمال المؤسسة ؟

ج1 : ينحصر خطابي داخل المؤسسة بين كل من اللغة العربية ، الفرنسية و اللهجة العامية (الدارجة) .

س2 : هل توجد هيئة اتصال داخل المؤسسة؟

ج2 : نعم ، نظرا لصغر حجم المؤسسة لا توجد هيئة متكلفة بعملية الاتصال .

س3 : هل خطابك مفهوم بالنسبة للعمال ؟

ج3 : بالطبع، هناك تواصل جيد بيني و بين العمال نظرا لسهولة لغة الخطاب.

س4 : هل تعقد اجتماعات داخل المؤسسة؟

ج4 : نعم ، أقوم بعقد اجتماعات دورية من أجل مناقشة مشاكل و أمور المؤسسة .

س5 : هل تمنح فرصا لتقديم الاقتراحات؟

ج5 : نعم ، أمنح فرصا للعمال من أجل تحفيزهم و خلق روح المنافسة و الابتكار .

س6 : هل تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف العمال ؟

- ج6 : أكيد , نظرا لمساهماتهم في تحقيق المردودية في العمل و تقديم الخدمات .
- س7 : ماهي الخاصية التي تتميز بها قراراتك؟
- ج7 : تتميز قراراتي بالمنطقية , العقلانية و إلزامية للتحكم في زمام الأمور .
- س8 : ماهي الفوائد المخصصة للملتقيات من أجل تدعيم العلاقات؟
- ج8 : الفوائد متمثلة في : الاحتفال بتاريخ تأسيس المؤسسة , عيد العمال و التكريمات .
- س9 : ماهي الوسيلة المستعملة لنقل المعلومات للمرؤوسين؟
- ج9 : نستعمل الهاتف بصفة مباشرة و أحيانا عن طريق الكاتبة .
- س10 : هل يوجد هناك تنسيق وتفاهم بين رؤساء أقسام المؤسسة؟
- ج10 : نعم ، يوجد هناك تعاون و تنسيق كبير بين رؤساء الأقسام لضمان حسن التسيير .
- س11 : هل ترى بأن المهام المحددة للأقسام المختلفة واضحة ومحددة لكل موظفي المؤسسة؟
- ج11 : نعم, فكل موظف له مهام و مسؤوليات يقوم بها في إطار عمله الموكل إليه .
- س12 : هل بإمكانك اكتشاف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلك للمعلومات المتوفرة لديك؟
- ج12 : نعم , يمكنني ذلك من خلال خبرتي المهنية في الميدان .
- س13 : هل تمتلك القدرة التنبؤية الكافية لرصد المشاكل داخل المؤسسة؟

ج13 : نعم. من خلال علمي بالانتقادات الموجهة لشخصي و تحليلي للأمور و نظرتي الإستشراافية .

س14 : هل يتم اتخاذ خطوات و تطبيقها بغية الوصول إلى حل المشكلات ؟

ج14 : بالطبع, يتم ذلك من أجل الحفاظ عل الهدوء وضمن حسن العمل داخل المؤسسة .

س15 : هل تظهر الامتتان لرؤساء الأقسام أو الموظفين من خلال اظهار التقدير لهم و الاعتراز بإنجازاتهم و مشاركتهم بأفكار واقتراحات جديدة؟

ج15: أكيد , نقوم بذلك من أجل تحفيزهم و مساعدتهم على الابتكار .

• الأسئلة الخاصة برئيس قسم الموارد البشرية :

س1 : هل هناك بعض التوتر و الاضطراب في العلاقات بين الأقسام؟

ج1 : نعم، يكون ذلك في بعض الأحيان نظرا لعدم تشابه الفكر و الأفكار ولكن يزول بعدها من خلال التنسيق بينهم .

س2 : هل يصلك القيل و القال و بعض الثقافات المشوهة عن الأقسام الأخرى؟

ج2 : نعم , عادي نظرا للخلافات و الصراعات الموجودة بين العمال .

س3 : هل تتلقى نقدا موجها على إدارة المؤسسة؟

ج3 : بالطبع , و هذا يساعد بالدرجة الأولى في تحسن مستوى العمال و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

س4 : هل يقضي موظفي المؤسسة وقتا طويلا في كتابة الشكاوي؟

- ج4 : لا , نظرا لخبرتهم في الإدارة و معرفتهم للتحير الإداري.
- س5 : هل كثيرا ما يلقي الموظفون اللوم على بعضهم البعض في هذه المؤسسة؟
- ج5 : نعم , يقومون بذلك من أجل تفادي العقوبات و الخوف من المسؤول.
- س6 : هل ينشأ النزاع عند توزيع مسؤوليات العمل على الأفراد في هذه المؤسسة؟
- ج6 : نعم , و هذا راجع إلى الجانب النفسي للعمال (الأنانية و حب المسؤولية).
- س7 : هل كثيرا ما ينفى العمال مهامها بعبارة هذا ليس من اختصاصي في هذه المؤسسة؟
- ج7 : لا , نظرا لوضوح المهام الموكلة لكل عامل حسب اختصاصه .
- س8 : هل يوجد بعض الأقسام التي يكرهها الموظفون في هذه المؤسسة؟
- ج8 : لا يوجد ذلك تماما .
- س9 : هل يتحلى أفراد المؤسسة بمهارات العمل الجماعي و بروح الفريق الواحد؟
- ج9 : أكيد , من أجل الوصول إلى الهدف المحدد.
- س10 : هل تختلفون أكثر مما تتفقون في هذه المؤسسة؟
- ج10 : لا, عكس هذا تماما.
- س11 : عند حدوث صراع داخل المؤسسة كيف يتم معالجته؟
- ج11 : يتم معالجته عن طريق الاتصال بالمسؤول المباشر و بعدها مدير المؤسسة حسب السلم الإداري.

• الأسئلة الخاصة بأحد الموظفين الدائمين :

- س1 : ماهي اللغة الأكثر استعمالا و التي تجيدها عند مخاطبة رئيسك؟
- ج1 : اللغة الأم العربية و أحيانا الفرنسية .
- س2 : إذا اتصل بك رئيسك المباشر بخصوص أمر ما هل يتم إعادة السؤال لمعرفة بعض الإيضاحات عما يقوله؟
- ج2 : أكيد , من أجل الاستفسار و إزالة الغموض .
- س3 : ما هي الوسائل التي تتلقى بها التعليمات في المؤسسة؟
- ج3 : عن طريق الميل , الهاتف , لوحة الإعلانات .
- س4 : هل تشعر بالرضا الوظيفي في المؤسسة؟
- ج4 : نعم , لأنه من اختصاص دراستي .
- س5 : هل تقبل أن يتقاضى زميلك نفس الأجر الذي يمنح لك بالرغم من بذله مجهودات أقل منك؟
- ج5 : لا , يجب تحقيق العدالة و النظر في المجهودات المبذولة من طرف كل عامل .
- س6 : ما هي الصعوبات التي تعاني منها في العمل؟
- ج6 : الصعوبات عامة تكمن في نقص الإمكانيات و قلة التكوينات .
- س7 : في نظرك هل معايير الترقية عادلة ومنصفة بحق العمال؟
- ج7 : لا , نوعا ما لأن الوساطة أحيانا تقسد الأمور .
- س8 : هل تتزعج من تفضيل رئيسك لزميلك في العمل؟

ج8 : نعم أنزعج كثيرا .

س9 : هل تتعارض مع زملائك؟

ج9 : نعم ,في بعض الأحيان لكن في إطار العمل .

س10 : هل لديك الرغبة في تنفيذ التعليمات والقيام بما هو مطلوب منك؟

ج10 : نعم , تقيدا بالنظام الداخلي للمؤسسة .

س11 : هل هناك حرية في التنقل بين الأقسام؟

ج11 : نعم , هناك الحرية و التنقل بين الأقسام .

3.2 . ادراج مختلف النتائج المتحصل عليها:

من خلال المقابلات السابقة نخرج بالنتائج التالية :

- النتائج المتعلقة بالصراع التنظيمي :

نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة من قبل رئيس قسم الموارد البشرية أن المؤسسة بها خليط من الصراع والتعاون ولكن الصفة الغالبة في المؤسسة هي سيادة روح التعاون وندرة الصراعات.

- إذا كانت هناك صراعات فتكون متمحورة حول الترقية نظرا لتدخل النقابة وعدم تطبيق المعايير المنصوص عليها في المؤسسة ،كذلك تكون حول المناصب غالبا ما لا يتوافق المنصب الذي يشغله الأفراد مع ما درسوا ،كما يطمحون لشغل مناصب عليا في المؤسسة الأمر يخلق مشاحنات ،كذلك الأجر فبحسب بعض العمال لا بد أن يتقاضى العمال أجورهم بطريقة عادلة.

- من بين أسباب الصراعات في المؤسسة تعود إلى اختلاف الأفراد في طريقة تعاملهم مع الآخرين، واختلاف الآراء حول بعض القضايا المتعلقة بالعمل.
- يظهر الصراع في شكل شجارات، إعداد تقارير.
- عند التعرض لمشاكل أو حدوث صراعات يتم حسمها بإخضاع المتخاصمين لسلطة القانون الداخلي للمؤسسة أو بتدخل أطراف خارج المؤسسة المتمثلة في مفتشية العمل أو القضاء.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بالتعريف بالمؤسسة ،فمؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم وهي وكالة تجارية ذات طابع تجاري محض في ميدان الاتصالات تقوم بتلبية طلبات الزبائن أو تقوم بعملية التعريف والإشهار للخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر .

ولمعرفة مستوى الصراع التنظيمي وكيفية ادارته ،قمنا بمقابلات مع موظفيها ،فقد ضمت المقابلات عدة أسئلة لا تقل عن خمسة أسئلة ولا تتجاوز العشرين ،حيث شملت على الموضوع محل الدراسة ،وبعد قيامنا بالمقابلات خرجنا بعدة نتائج أهمها :

- لم تخصص لوظيفة الاتصال بالمؤسسة هيئة اتصال مستقلة بذاتها ولا تقوم بإعداد خطة واضحة للاتصال ،فهو في غالب الأحيان يكون لفظي ومباشر وغير رسمي .

- تستعمل المؤسسة أساليب تقليدية تهدف من خلالها إلى القضاء على الصراع التنظيمي ،كالإتصال كتابيا في حالة وجود مشكل أو صراع هذا ما يستغرق وقتا في التوصل إلى حل .

- في حالة وجود مشكل داخل المؤسسة يلجأ الأفراد إلى الإتصال بالمسؤول المباشر ثم رئيس الموارد البشرية والمدير العام ، في حالة عدم التوصل إلى حل يرضي الأطراف يتم اللجوء إلى أطراف أخرى كمفتشية العمل والقضاء ولكن في الغالب يتم حل المشاكل داخل المؤسسة دون تدخل أطراف خارج المؤسسة .

الختامة

الخاتمة:

خلال دراستنا لموضوع 'إدارة الصراع التنظيمي' في المؤسسة بين النظرية والتطبيق والذي تمحور حول إشكالية مفادها ما مدى أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، تمكنا من فهم أهم الجوانب المتعلقة بإدارة المنظمة والصراع التنظيمي وقد عرفنا المنظمة إلى أنها مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات التي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة.

والمنظمة هي عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة.

كما تطرقنا للإدارة كونها سر نجاح أي منظمة، حيث أصبحت ذات أهمية بالغة للفرد، الجماعة والمنظمة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فحسنها وكفاءتها من الخصائص المهمة للمنظمة حيث أصبحت الإدارة الكفؤة تعتبر عنصرا هاما من عناصر الإنتاج.

وتطرقنا أيضا إلى الصراع التنظيمي الذي عرفناه على أنه حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وقد تعرضنا إلى مختلف الاستراتيجيات والأسباب المتبعة لإدارته وكذا مختلف الأسباب المؤدية لحدوث صراع، فمن بين الأسباب المؤدية لحدوث الصراعات تعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية والخلفيات الثقافية من ناحية ولكون الانسان يؤدي عدة أدوار في ان واحد من ناحية أخرى ولا بد أن يحصل تعارض في هذه الأدوار.

وقد توصلنا إلى اثبات بعض الفرضيات المتعلقة ببحثنا هذا وهي كالتالي :

- ادارة الصراع التنظيمي عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات ايجابيا وتوجيهها الوجهة الصحيحة وتمنع من وصولها الى مرحلة الاريك وتعطيل العمل، من خلال التدخل الفوري لمعالجتها باتباع مختلف الاستراتيجيات والأساليب المناسبة للموقف.

- ينظر للصراعات التنظيمية كثيرا بأنها ظاهرة غير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية، وبالتالي يجب القضاء عليها وضرورة الالمام بسبل ادارة الصراعات حتى تكون أدوات بناء وابداع، بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم.

- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على ادارة الصراعات الناشئة بين الأفراد من خلال اتباع جملة من الأساليب من بينها اعداد الاجتماعات الدورية للحوار والمناقشات وتقريب وجهات النظر وتعزيز التقارب والتعاون.

النتائج :

1. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في حل الخلافات على القانون الداخلي للمؤسسة.
2. لا يمكن حسم الصراعات بشكل نهائي ،فمادام هناك تفاعل بين الأفراد يكون هناك صراع.
3. تعتبر الاجتماعات من أفضل الوسائل المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر للحوار والنقاش وتقريب وجهات النظر والتقليل من حدة الصراعات.
4. يتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وسائل اتصال متطورة ومتعددة :
 - مثل توفرها على أنظمة معلوماتية متطورة.
 - توفر كل عامل على شريحة موبيليس للتواصل بينهم مجانا.
 - توفر لكل عامل بريد الكتروني خاص به.
 - تقنية المحاضرة عن بعد (visioconférence) وذلك لعقد الاجتماعات عن بعد.

- توفر مواقع الكترونية للتواصل مثل : دليل كوم، G.Doc حتى يطلع كل عامل على المستجدات والخدمات الجديدة.

التوصيات:

لضمان السير الحسن للمؤسسة يمكن اقتراح ما يلي :

1. تطوير مهارات العاملين الاتصالية الشفوية والمكتوبة والادراكية من خلال تدريب العاملين في دورات متخصصة.
2. العمل على خلق مناصب عمل اضافية لتفادي حدوث مشاكل في تقسيم المهام والمسؤوليات.
3. ضرورة تدخل الادارة لمعالجة الصراع مبكرا ومعرفة أسبابه من الأطراف المعنية بالأمر.
4. تفادي خروج الصراع عن السيطرة ووصوله الى النقابة أو القضاء وهذا ما يؤثر بالسلب على المؤسسة.
5. توفير أجواء ترفيهية وتثقيفية من خلال أنشطة تعزز التقاء العمال فيما بينهم وتوطيد العلاقات.
6. العمل على القضاء على الوساطة التي تسبب عدم مصداقية المعايير المتخذة في الترقية.
7. لا بد من تحقيق العدالة في الأجور وتقسيم أعباء العمل، هذا سيؤدي الى تحفيز العامل.

آفاق الدراسة :

يمكن اقتراح بعض المواضيع للدراسة والمكملة لبحثنا هذا وهي :

✓ دور الثقافة الاسلامية في ادارة الصراع.

- ✓ دور العلاقات العامة في ادارة الصراع.
- ✓ دور ثقافة المؤسسة في ادارة الصراع.

صعوبة الدراسة :

لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء دراستنا لهذا الموضوع والتي يمكن اجمالها فيما

يلي :

- نقص المراجع الخاصة بالصراع في مكتبتنا.
- صعوبة ترجمة بعض النصوص.

قائمة المراجع

1- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، ب ط ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003.

2- القفل سمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، دراسة ميدانية بمديرة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015.

3- جوي كلي وكلمر وستلجي : من علماء الادارة المشهورين ضمن مدرسة السلوك التنظيمي، انظر أقوالهم في علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل.

4- جون ركن مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري و اخوان منشاء المعارف، الإسكندرية، مصر، جونان ، ترتر : بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرج محمد ، بطن دار المعارف، القاهرة ، 2000 ، ص 109 لعلى بوكيش ، اسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة : قراءة نقدية ، جامعة باتنة، الجزائر ، ع 27 ، 2012.

5- حمد بن صافية ، أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2015.

6- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة.

7- رحاني جميلة ، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ب ، ديوان المطبوعات للنشر، الجزائر ، 2012.

8- طارق موسى العتبي الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات بمدينة الرياض ، رسالة الماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية جامعة تثيف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .

9- عبد المعطي عياف السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية : محمد قاسم القريوتي.

10- عامر جلدة ، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ط 1 دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، خضير كاظم حمود الفريحات واخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، طا ، إثراء للنشر والتوزيع : عمان 2009 .

11- ليكرت: عالم احصائي صاحب أفكار في المشبك الاداري الذي اعتمد فكرة الجماعات الصغيرة غي الهرمية والتي لها تأثير جذري على خطوط السلطة والاشراف ونطاقه واستخدمت بحوثه في الادارة، هودج وانتوني : من علماء الادارة المشهورين ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة.

12- مارج وسايمون : علماء في الادارة ومن رواد مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية لمفهوم المنظمة، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة مداخل وعمليات.

13- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة مداخل وعمليات .

14- مدحت محمد الديب، جوانب في الصراع التنظيمي

15- محمد حربي حسن ، علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل .

16- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2005، ص 375 محمد عبد المولى الدق، علم الاجتماع الصناعي بدون دار النشر بدون بلد نشر ط 1999.

17- هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 .

المخلص

المخلص :

إن الصراعات ظاهرة تسود مختلف المؤسسات او المنظمات، بحيث يمكن أن تكون هناك صراعات إيجابية والتي بدورها تتدخل فيها الإدارة ، لهذا هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية في الإتصالات الجزائر.

وقد اعتمدنا في هذه المعالجة على منهج المقابلة المباشرة مع مدير الوكالة التجارية ورئيس قسم الموارد البشرية و احد موظفين الدائمين.

وقد لخص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- العمال يقررون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة ولا يرتبط الصراع بالخدمات الاجتماعية أو الترقية ، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أسباب أخرى مثل أسباب شخصية أو اجتماعية.
 - أن الترقية بنوعها ليست سببا مباشر وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع.
 - يمكن اعتبارا لخدمات الاجتماعية سببا في حدوث الصراع في المؤسسة .
- من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى أنه يوجد صراع داخل المؤسسة إلا أنه لا يرتبط بمؤشرات دراستنا.

Résumé de l'étude :

Le conflit est un phénomène qui domine des institutions différentes ou des organisations, il est difficile d'avoir les relations sociales de compréhension et l'accord et il n'est pas si sérieux qu'il peut y avoir des conflits positifs dans lesquels l'administration intervient, pour que l'étude ait pour but d'identifier la réalité de conflit organisationnel dans l'institution algérienne du Fonds de Sécurité sociale national.

Dans ce traitement, nous nous sommes appuyés sur la méthode de l'entretien direct avec le directeur de l'agence commerciale, le responsable du service des ressources humaines, et l'un des employés permanents.

Cette recherche a produit un ensemble des découvertes qui étaient comme suit :

- Les gens (Le peuple) qui ont été affectés par le conflit sont aussi conscients de l'existence d'un conflit avec l'institution dans la grande proportion et le conflit n'est pas lié avec des services sociaux ou la promotion et ceci peut être attribué à d'autres raisons comme des raisons personnelles ou sociales.

- Je pense que la promotion de leurs sortes n'est pas une raison directe et n'a pas de grand impact à l'intérieur de l'institution en cas du conflit.

- On peut considérer des services sociaux comme une cause de conflit dans l'institution.

Par notre recherche, nous avons constaté qu'il y a un conflit dans l'institution, mais il n'est pas lié avec nos indicateurs(clignotants) d'étude.