



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإدارية

—دراسة ميدانية ببلدية تيارت—

الإشراف:

د. ديدة الهواري

الطالب (ة):

غسلي ابتسام

صديقي زهرة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر	د. لصفير رضا
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	د. ديدة الهواري
مناقشا	أستاذ محاضر	د. أوبراهم ويزة

السنة الجامعية: 2021 – 2022



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإدارية

-دراسة ميدانية ببلدية تيارت-

الإشراف:

د. ديدة الهواري

الطالب (ة):

غسلي ابتسام

صديقي زهرة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر	د. لصفير رضا
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	د. ديدة الهواري
مناقشا	أستاذ محاضر	د. أوبراهم ويزة

السنة الجامعية: 2021 - 2022

شكر وعرّفان

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لإتمام هذه المذكرة،

نتقدم بالشكر والثناء العاطر والجميل الوفاء لكل من أسدى علما أو أفادنا توجيهها وتوضيحها.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "ديدة الهواري"

ونتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لموضوع إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الإدارية انطلاقاً من الإشكالية التالية: ما هو مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الإدارية؟ وللإلمام بالدراسة وتحقيق أهدافها تمت الاستعانة بأداة الدراسة والتي هي عبارة عن مقياس خاص بإدارة الصراع التنظيمي، حيث طبق على عينة تقرب، 50 مبحوثاً، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

مستوى الصراع التنظيمي منخفض لدى عمال بلدية تيارت.

لا توجد فروق في الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق في الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

Abstract :

The objective of this study is to address the management of organizational conflict in the administrative institution from the following problem: What is the level of organizational conflict in the administrative institution? In order to be familiar with the study and achieve its objectives, the study tool, which is a measure of organizational conflict management, was used in a sample acknowledging 50 respondents. The results of the study were as follows:

The level of regulatory conflict is low among Tiaret municipal workers.

There are no differences in organizational conflict attributed to the gender variant.

There are no differences in organizational conflict attributable to the educational level variable.

فهرس المحتويات

Sommaire

- أ..... شكر وعرفان
- ب..... ملخص الدراسة:
- 1..... مقدمة:

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 4..... الإشكالية:
- 5..... الفرضيات:
- 5..... أسباب اختيار الموضوع:
- 6..... أهمية الدراسة:
- 6..... أهداف الدراسة:

الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

- 10..... تمهيد:
- 10..... مفهوم الصراع التنظيمي:
- 12..... النظريات المفسرة للصراع التنظيمي :
- 14..... أنواع الصراع:
- 16..... مصادر الصراع وأسبابه :
- مراحل الصراع التنظيمي

Erreur ! Signet non

défini.

- 19..... اثار الصراع التنظيمي:
- 21..... محددات نتائج الصراع على المجتمع:
- 22..... استراتيجيات تسيير الصراع :
- 24..... إدارة الصراع التنظيمي:
- 25..... أساليب إدارة الصراع
- 30..... خلاصة:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 32..... تمهيد:

33	أولاً: الدراسة الإستطلاعية
33	1. منهج الدراسة:
33	2. مجتمع الدراسة:
33	3. عينة الدراسة:
34	4. أدوات الدراسة:
35	5. الخصائص السيكومترية:
36	ثانياً: الدراسة الأساسية:
36	1 حدود الدراسة:
39	2- عينة البحث:
39	خصائص عينة الدراسة:

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

43	التعريفات الإجرائية:
44	عرض نتائج الفرضيات:
44	عرض نتائج الفرضية العامة:
45	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:
46	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:
47	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:
48	عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:
49	عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:
50	مناقشة فرضيات الدراسة:
50	مناقشة نتائج الفرضية العامة:
51	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:
52	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:
53	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:
54	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:
55	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:
58	خاتمة
59	قائمة المراجع

فهرس الجداول

- 34.....[الجدول رقم \(01\): توزيع العينة حسب الجنس](#)
- 34.....[الجدول رقم \(02\): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:](#)
- 35.....[الجدول رقم \(03\) يوضح العلاقة بين الفقرة مع الدرجة الكلية لاستبيان الصراع:](#)
- 36.....[الجدول رقم \(04\): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:](#)
- Erreur ! Signet non défini...** [الجدول رقم \(05\): يوضح معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية:](#)
- 39.....[الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:](#)
- 40.....[الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:](#)
- 53.....[الجدول رقم \(08\): يمثل عرض نتائج الفرضية العامة:](#)
- 54.....[الجدول رقم \(09\): يمثل عرض نتائج الفرضية الأولى:](#)
- 55.....[الجدول رقم \(10\): يمثل عرض نتائج الفرضية الثانية:](#)
- 56.....[الجدول رقم \(11\): يمثل عرض نتائج الفرضية الثالثة:](#)
- 57.....[الجدول رقم \(12\): يمثل عرض نتائج الفرضية الرابعة:](#)
- 58.....[الجدول رقم \(13\): يمثل عرض نتائج الفرضية الخامسة:](#)

فهرس الأشكال:

الشكل 01: مراحل الصراع التنظيمي [The Conflit Process](#) . Erreur ! Signet non défini.....

مقدمة

مقدمة:

تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وفاعلها و بقدر ما يظهره الإنسان من جهد في أداءه وما يظهره من فعاليته فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، إن مختلف العمليات التي تتولد داخل هذا التنظيم سواء كانت صراعا أم تعاونا هي وليدة تراكم تقاليد مختلفة من نماذج الإدارة و التسيير التي مرت بها سواء كانت في عهد الأتراك أو في عهد الإحتلال، خاصة تقاليد الإدارة الفرنسية المتسمة بالتعقيد و كثرة الدرجات السلمية و الإنغلاق على المحيط الخارجي و التحفظ كمبدأ أساسي في سلوكها زيادة على أثر خصائص المجتمع التقليدي الجزائري الذي أثر بهذه الصورة أو تلك في هذا التنظيم.

و في سياق البحث في عوامل الصراع داخل هذا التنظيم الإداري نحاول التأكد من درجة إسهام بعض العوامل في هذه الظاهرة و التي منها الإشتراك في الخصائص الشخصية لأعضاء التنظيم مثل المستوى التعليمي و الإنتماء إلى نفس الجيل و إلى نفس التكوين، إلى غيرها من الخصائص التي يمكنها أن تجعل المنتمين إليها يتوحدون على أساسها لتكوين عصبية تنظيمية متعاونة لها مصالحها التي تعمل لأجلها و تدافع عنها سواء في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي.

ومن هذا المنطلق، تم تقسيم دراستنا إلى أربعة فصول أما الجانب النظري تناولنا فيه فصلين وهما كالتالي:

الفصل الأول حول تقديم الدراسة وتتضمن الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه والتعاريف الإجرائية.

أما بالنسبة **للفصل الثاني** فكان حول الصراع التنظيمي وجاء فيه مفهوم الصراع وتطور مفهوم الصراع وأهميته وأسباب الصراع واتجاهاته ومراحله وإدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتمحور حول فصلين هما الفصل الثالث وكان حول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تمثل في منهج الدراسة ومجالاتها ودراسة الإشكالية وأهداف الدراسة الاستطلاعية وعياناتها وأدواتها ثم الدراسة الأساسية وعياناتها والأساليب الإحصائية المستخدمة ثم خلاصة، أما الفصل الرابع عنوانه عرض وتحليل ومناقشة النتائج واستنتاج عام واقتراحات وتوصيات وفي الأخير خاتمة.

الفصل الأول

تقديم الدراسة

الإشكالية:

تعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها بكفاءة وفعالية وذلك بهدف التواصل والتفاعل بين أفرادها في شتى المجالات وعلى مستوى كل الجوانب التنظيمية بحيث يتحدد هدف كل إدارة بتحقيق غايات ما وجب الاستعانة بمجموعة من العمال من ذوي التخصص المسؤولين عن تحقيق مصالحهم بطرق مختلفة، فهم بذلك معتادون على تبادل المعلومات والخبرات والآراء والتعاون والتشاور، ومن خلال هذا الاتفاق والتنسيق بين العمال يسمح لهم بإعطاء وجهات نظر متفاوتة تؤدي بهم على الاتفاق حول الأمور الشائعة رغم هذا إلا أن درجة التكيف تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى والإدارة محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية، التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة الصراع، حيث يعتبر هذا الأخير من أحد التحديات التنظيمية التي تواجه الإدارة كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية، كل هذا يؤدي إلى عدم الانسجام بين الأفراد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة، من الأفراد ونتيجة لعدم وجود توافق حقيقي مدرك لرغبات الفرد أو أهداف الفرد ما يخلف الصراعات فيما بينهم، ومن الدراسات التي تطرقت في بحثها للصراع التنظيمي نجد: دراسة الحنيطي 1993 تحت عنوان الصراع التنظيمي طرق إدارية في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن.

تعد الظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الاجتماعية طبيعية الحدوث في المجتمع، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلو منظمة من هذه الظاهرة، وهي نتاج بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما جاءت في دراسة (hanke wicton, 2000) بعنوان أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الإدارية الذاتية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفصلة لحل صراع مديري المدارس.

يشكل الصراع موضوعاً قديماً وجديداً في آن واحد، فهو قديم لأنه ظهر بظهور الحياة الإنسانية فيركز المراحل فقد كان ولا يزال محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علم

النفس وعلم الاجتماع وغيرها، فتناول (فوزي، 2008) دراسة بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي في وزارة الصحة، وتوصل إلى أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة وجميع النسب كانت منخفضة من نمط القوة والسيطرة. ومن خلال ما سبق، يمكننا طرح التساؤل العام التالي: ما مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية تيارت؟ ويندرج ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس؟

هل توجد فروق دالة احصائياً في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

الفرضيات:

1.2 الفرضيات الجزئية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي في بلدية تيارت. تعزى إلى الجنس.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي في بلدية تيارت. تعزى إلى المستوى التعليمي، السن، الحالة العائلية، الخبرة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الاستعداد والرغبة الذاتية في دراسة أبعاد الصراع التنظيمي.

- طبيعة التخصص والذي يفرض ضرورة العمل الميداني وذلك للربط المعارف النظرية

بالميدان وتطبيقها.

- القيمة العلمية للموضوع التي تميز الموضوع وقابليته للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة

موجودة ومجسدة ميدانياً.

- اختيار الموضوع باعتباره موضوع يندرج ضمن علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد

البشرية.

- ارتفاع مستوى التعقد والتغير البيئي للمؤسسة الجزائرية مما أدى بالاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي كثقافة مؤسسية.

أهمية الدراسة:

- الإحاطة بمسببات الصراع التنظيمي من جانب نفسي واجتماعي والعلاقة التي تربطها بالعمل

- تعالج الدراسة الحالية ظاهرة تنظيمية التي تعتبر من أهم القضايا التي تؤثر على نفسية العامل وأداءه وعلى المؤسسة ومردوديتها ككل.

- الحصول على معرفة وخبرة أكاديمية تسهم في البناء المعرفي في كيفية التعامل مع الصراعات.

- تعتبر الدراسة الحالية كحافز لبحوث مستقبلية أخرى.

- - تفيد نتائج هذه الدراسة التي ستقدم نسخة منها للمؤسسة في تطوير سلوكيات العمال في حل الصراعات وتعريفهم بالأساليب المناسبة والفعالة لإدارة الصراع في المواقف المختلفة لتخفيف آثاره السلبية تشكيل مناخ تنظيمي مقبول في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تشخيص الجانب النفسي للضغوط الذي يعيشها العمال أثناء حدوث صراعات داخل المؤسسة.

- الكشف عن مستوى الصراع .

- الكشف عن الفروق والتباينات الموجودة بين العمال فيما يخص الصراع .

الفصل الثاني:

الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعد الصراع في المنظمات احد التحديات التنظيمية التي تواجه كل منظمة صناعية وتأتي هذه على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو خارجية تعاني منها كل منظمة من المنظمات وحتى المنظمات التي تتعامل معها وبالتالي تسعى الإدارة إلى تجاوز هذه الصراعات التي تعاني منها.

وللتعرف على مزيد من المعلومات عن الصراع التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل تحت عنوان الصراع التنظيمي من مفهومه وتطوره وأهمية الصراع واتجاهات الصراع التنظيمي ومراحله وأيضا سنتحدث عن إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته.

مفهوم الصراع التنظيمي:

لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

اصطلاحا: مأخوذ من كلمة اللاتينية "conflicyus" والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق. (البلوي، ص04، الساعة 16.00، يوم 12-12-2015)

تعريف مارش وسيمون: " الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل". (الشماع، كاظم محمود، 2000، ص40).

تعريف محمد عاطف غيث: " كفاح حول القيم، والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم". (غيث، 2005، ص82)

يشير مفهوم **الصراع التنظيمي** إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك. (عبد الملك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، 2006، ص 45)

الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل ، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية .

يعني في اللغة اللاتينية (Conflit) ويعني " الصدمة " أي (Choc) ويعني كذلك (La lutte) أو القتال (Combat) أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح، وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أم غير رسمية.

وهو أيضاً تناقض المصالح والمشاعر والتخاصم وعدم التفاهم والنزاع وسيطرة شخص على آخر ويعبر الصراع على السلطة عن تناقض المصالح ... ويختلف صراع المصالح عن صراع الأفكار لأنه نادراً ما يكون سلمياً إذ لما تفشل المفاوضات وجهود التقريب بين المتصارعين فإنهم يقررون المواجهة الجسمانية فيعملون من أجل قلب الوضع لصالحهم. (قاسيمي، 2015، ص 26)

وهو عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه أو

تخطيطه، ويعني أيضا " المنافسة الواعية بين أفراد او جماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتخطيطه ... ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة والجدال ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب والثورة والحرب. " (قاسيمي، 2015، ص 26)

أنواع الصراع:

تتنوع التقسيمات المختلفة للتمييز بين الصراعات بتعدد المعايير والتناولات والاختصاصات، وكذا المؤشرات المستخدمة من قبل الباحثين، وفي هذا الصدد تمكن الإشارة فيما يلي إلى مجموعة من معايير وتقسيمات بين الأنواع المختلفة للصراعات.

أ- من حيث مسباته:

- صراع العلاقات:

يتولد هذا الصراع بسبب وجود انفعالات سلبية قوية، سواء نتيجة عن سوء فهم أو نتيجة لوجود صور نمطية معينة أو لسوء الاتصالات أو لفقرها، أو لتكرار أنماط سلوكية سلبية، وغالبا ما تؤدي هذه المشكلات إلى ما يسمى بالصراعات غير واقعية. وهذه النقطة تذكرنا بتصنيفات لويس كوزر للصراع، بين صراع واقعي وصراع غير واقعي. وهكذا فان صراعات العلاقات غالبا ما يؤدي بشكل واقعي أو غير واقعي إلى تصعيد الصراعات التخطيطية والمدمرة. وهذا بالفعل ما رأيناه عند ماركس في صراع علاقات الإنتاج بين الطبقة البورجوازية التي تمتلك رأس المال وطبقة البروليتارية التي لا تمتلك سوى قوة العمل. وما رأيناه عند أصحاب الماركسية المحدثه، وصراع العلاقات السلطوية السياسية بين المسيطرين على السلطة والنفوذ والمكانة العليا (الطبقة العليا والوسطى)، وبين المسيطر عليهم (الطبقة الدنيا) وهم من لا يملكون سوى قوة العمل والإذعان لأوامر ونواهي السلطة العليا. (محمود، 1997، ص72)

- صراع المعلومات: تحدث هذه الصراعات عندما تفتقد الأطراف المعلومات

الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، أو عندما يتم تزويدهم بمعلومات مغلوبة. أو عندما يختلفون حول أهمية المعلومات، أو الاختلافات في تفسيرها، أو عندما يصل الأفراد إلى

تقييمات مختلفة بصورة جذرية لنفس المعلومات، وهنا تجدر الإشارة إلى أن حدوث صراعات المعلومات قد لا تكون ضرورية الحدوث لأنها قد تقع نتيجة سوء الاتصالات، أو انعدامها بين أطراف الصراع. (محمود ، 1997 ص 73)

- **صراع الاهتمامات:** يعتبر هذا الصراع من أكثر الصراعات شيوعا. وذلك لأنه يحدث داخل أي مجال سواء كان ماليا، أو دينيا، أو أخلاقيا، أو اجتماعيا، وقد يكون صراع الاهتمامات واقعا ظاهرا أو باطنا، مباشرا أو غير مباشر، ففي المجال التنظيمي يتمثل في زيادة معادلات التنافس المهني والإداري بين الأفراد، وزيادة معدلات التبادل الثقافي والاجتماعي حسب نسب الاستهلاك الثقافي لهم. بالإضافة إلى العوامل والمؤثرات الخارجية هناك العديد من المؤثرات الداخلية التي تساعد على شيوع هذا النوع من الصراع، ومنها طبيعة الأفراد والمستوى الثقافي الذي يتمتع به كل فرد منهم، والخلفية التاريخية والاجتماعية، والظروف الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بأطراف الصراع. (محمود، 1997 ص 73)

- **صراع المصالح:** يذكرنا هذا النوع من الصراع بقضايا وتحليلات ماركس حول الصراع الطبقي، حول المصالح المتناقضة بين الطبقة المسيطرة (البرجوازية) والطبقة المسيطر عليها (البروليتارية). وكذا بطروحات الماركسية المحدثه وصراع المصالح المتناقضة، والمتمثلة في الصراع على الموارد النادرة والقوة والنفوذ والمكانة المتمثلة في السلطة.

وغالبا ما يحدث صراع المصالح عندما يتبنى طرف أو أكثر موقفا يسمح بحل واحد لمواجهة حاجاتهم. ففي سبيل إشباع حاجاتهم ومصالحهم، وهكذا تحدث هذه الصراعات ذات الأسس المتداخلة حول قضايا موضوعية، أو حول موضوعات نفسية، ويزداد الأمر تعقيدا عندما تكون مصالح أو مكاسب شخص ما نسبية تشكل خسائر لشخص آخر. وهو ما يشار إليه أحيانا بتعبير "المكسب خسارة" أي أن مكسب طرف يعد خسارة للطرف الآخر. (محمود ، 1997 ص 76)

- **صراع القيم:** تمت الإشارة إلى صراع القيم في البحوث النفسية الاجتماعية، أثناء الحديث عن ظاهرة اللامعيارية (الأنوميا) في كتابات كل من إميل دوركايم، تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون. وقد عرفه ويلر Weller بأنه: " تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم كالتضاد الذي يحدث في القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعي وتلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه من أن تكون مثالية ".

وهي الصراعات التي ترتبط بالقيم, وتسببها المعتقدات القيمية، أو النظم العقيدية. ولما كانت القيم عبارة عن معتقدات يستخدمها الأفراد لإعطاء معنى لحياتهم، تشرح ما هو جيد أو سيء صواب أو خطأ، عادل أو ظالم، فإنه ينبغي الإشارة إلى أن القيم المختلفة في حد ذاتها لا تشكل صراعا. فالأفراد يمكنهم العيش معا في انسجام مع وجود نظم قيمية مختلفة بينما الصراعات القيمية تثار عندما يحاول أحد أطراف الصراع فرض مجموعة محددة من القيم على غيره من الأطراف، أو عندما يدعوا إلى إتباع نظام قيمي محدد لا يسمح بالاختلافات العقيدية (محمود، 1997 ص 76).

ب- **من حيث درجة ظهوره:** يصنف تشارد ولتون في دراساته للتنظيمات الصناعية الصراعات إلى نوعين: صراعات ظاهرة وصراعات كامنة، تتميز الصراعات الظاهرة بأن لها خاصية عقلانية ومنظمة، ومن مظاهرها الإضراب والتخريب وتكون في صورة تنظيمية كالاتحادات العمالية والنقابات، بينما الصراعات الكامنة لها خاصية شخصية وغير منظمة، ومن الأساليب المعبرة عنها: الرفض، عدم الرضا، الشكوى، سوء الظن، الكره والحقده. (Loflamme, 1979, p.p 33.34)

مصادر الصراع وأسبابه:

ينشا الصراع التنظيمي في الأساس نتيجة أسباب تنظيمية عملية تتعلق بالمنظمة وأسباب شخصية تتعلق بالموظف نفسه, يمكن تصنيف هذه الأسباب كالآتي (علي محمد، ص 45):

أ- أسباب عملية تنظيمية:

- 1- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.
- 2- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأطراف المعنية داخل المنظمة.
- 3- اختلاف في المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات.
- 4- اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرهم وإدراكهم للأمور، والقضايا المختلفة مثل تباين ثقافتهم، قيمهم واتجاهاتهم.
- 5- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.
- 6- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات.
- 7- هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة.
- 8- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات.

ب- أسباب شخصية:

- 1- الشعور بالإحباط، نتيجة لوجود عائق ما يحول دون تحقيق الفرد لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة.
- 2- تعارض أهداف الفرد، فالفرد قد يكون لديه دافعان أو أكثر يعيق أحدهما الآخر لتحقيق الهدف.
- 3- تعارض الأدوار وغموضها، فالفرد في حياته ينتسب إلى جماعات عديدة، وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.
- 4- مشكلات العمل، كعدم الشعور بالرضا في عمله، أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه، أو عدم قدرته على تحسين أدائه وشعوره الدائم بالتوتر والضغط.

5- تعددت التنظيمات غير الرسمية، فكما ازدادت هذه التنظيمات في عددها وتنوعت واختلفت في قيمها، كلما مثل ذلك مبررا للتنازع والصراع بينها.

6- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه. (العويسات، 2002، ص 06)

مراحل الصراع التنظيمي :

يمر الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي بعدة مراحل اجمع عليها الكثير من علماء الإدارة، وهي (واصل، 2006، ص 42) :

أ- مرحلة الصراع الكامن Latent Conflit :

وهي المرحلة التي لا يدرك فيها الأطراف وجود صراع ظاهر، وتتمثل بعدم الرضا وعن الوضع الراهن، وقد لا تكون سببا في بدء الصراع. وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الكامن وتخلق الفرص المناسبة لظهور الصراع، مثل الاعتماد المتبادل في العمل، والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول أهداف المنظمة، وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم.

ب- مرحلة إدراك الصراع Perceived Conflit :

في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

ج- مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflit :

وفي هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي بوجود الصراع، بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وقد لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة ويكون الصراع في هذه المرحلة شخويا يمكن تهدئته أو تخفيفه.

د- مرحلة إظهار الصراع Show Conflit :

يتولد الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع ذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة (عاطف، دون تاريخ، ص75).

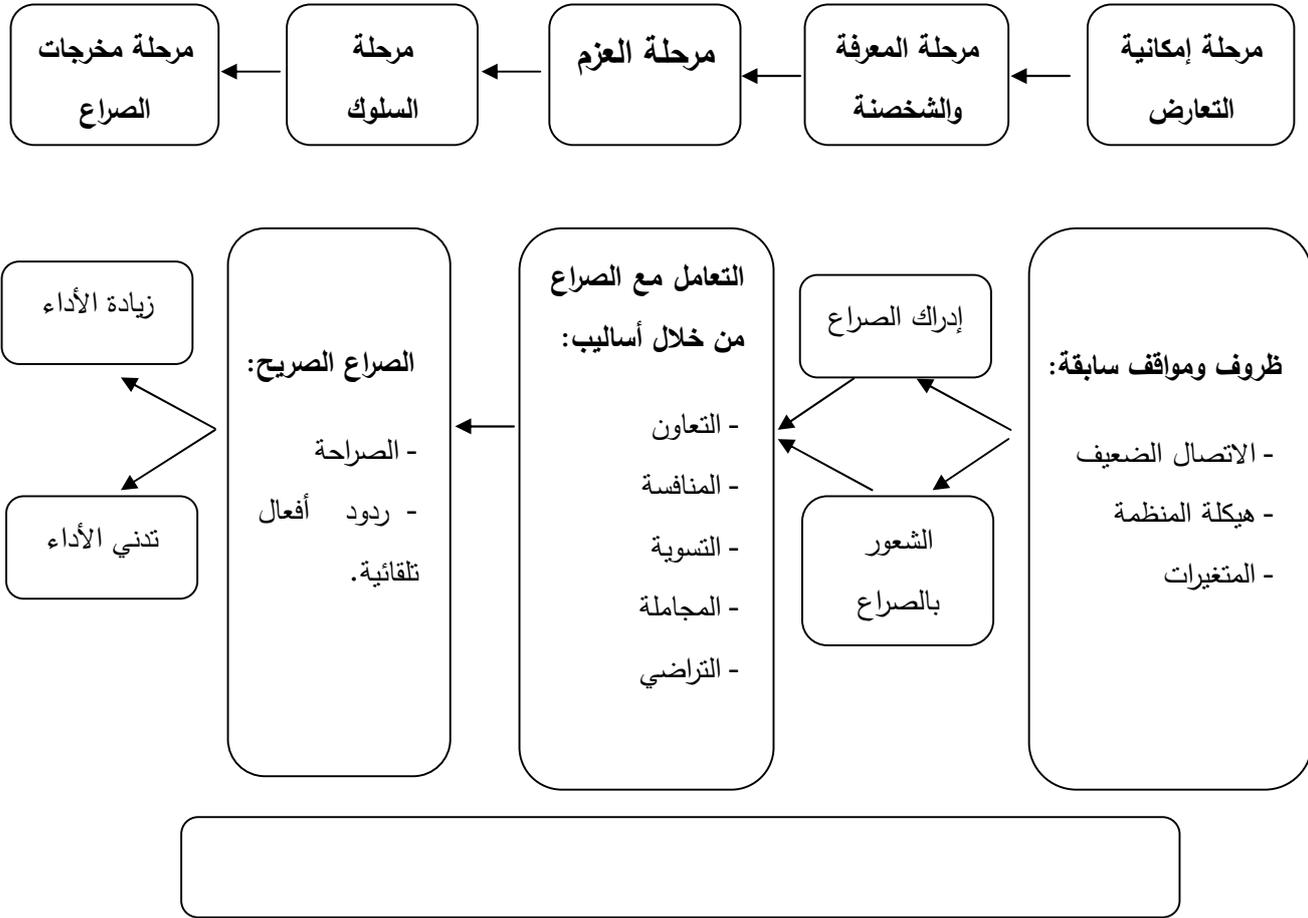
هـ- مرحلة مخرجات الصراع:

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإظهار أو الكبت فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع، فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لم يرضي الطرفين، فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

وأوضح روبنز أن مراحل تطور الصراع بين الأفراد والجماعات وداخلها هي عملية ديناميكية، وقد وضح نموذجاً يظهر أن عملية تطور حدوث الصراع تمر عبر خمس مراحل.

(Robbins, Stephen 2007, P: 386)

الشكل 01: مراحل الصراع التنظيمي The Conflit



ويتضح من الشكل السابق أن عملية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد وداخل الجماعات في المنظمة وفق نموذج (روبنز) يحدث وفق خمس مراحل رئيسية متسلسلة (عاطف، دون تاريخ، ص 76) وهي:

1. مرحلة إمكانية التعارض والتناقض.
2. مرحلة المعرفة والشخصنة.
3. مرحلة العزم.
4. مرحلة السلوك.
5. مرحلة مخرجات الصراع.

الآثار الصراع التنظيمي:

أ- النظرة السلبية للصراع:

أنصار هذه النظرية هم رواد النظريات الكلاسيكية، والتي نظرت للصراع على انه انحراف Aberration فوفقا للنظرة الميكانيكية للمنظمات ورؤيتها على أنها نظم مغلقة فان الصراع لا يجب أن يوجد، ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية والتي كانت أكثر واقعية في نظرتها للصراع، حيث اعترفت بوجوده، على الرغم من اعترافها بوجوده إلا أنها اعتبرته أيضا انحراف حيث يعتبره Mayo بمثابة المرض للمنظمة (بورغدة، 2005، ص 25).

ب- النظرة الايجابية للصراع:

يرى Stephen أن نظرتة للصراع حلت محل النظرة المدمرة، واعترفت بأهمية الصراع ومدى ضرورة وجود كمية من الصراع المسيطر عليه Conflit Controlled داخل المنظمات، أما Robbins فيرى أن الصراع البناء يكون ضروري وذو قيمة للمنظمة فبدون الصراع نجد أن المنظمة تواجه عددا قليلا جدا من التحديات الجديدة New Challenges ولا تولد أفكار جديدة وتصاب باللامبالاة والركود.

وهذه النظرة الايجابية للصراع يدعمها الفكر الإداري الحديث ففي احد البحوث الحديثة التي أجريت على الإدارات العليا والوسطى للمنظمات وجدت أن إدارة الصراع أصبحت وظيفة متساوية الأهمية مع وظائف الإدارة الأخرى مثل التخطيط والتحفيز واتخاذ القرارات، ووجدت أن المديرين ينفقون حوالي 20 بالمائة من وقتهم لإدارة الصراعات. (عوض، 2008، ص 35)

النظريات المفسرة الصراع التنظيمي:

1- نظرية رالف دارندورف في تفسير الصراع Dahrendorf (1929):

توضيحات النظرية:

1- جماعات المجتمع مجبرة على التجمع في صورة اتحادات تشكل منظمات رسمية،

بينما يشكل العاملون في بناء هذه الاتحادات تجمعين من المراكز :

- أ- **السيادة Domination**: جماعة تملك السلطة وتأمّر.
- ب- **الخضوع Subjection**: جماعة لا تملك السلطة وهي مأمورة.
- 2- كل تجمع من هذين التجمعين يملك مصالح كامنة.
- 3- تفصح هذه المصالح الكامنة عن نفسها في شكل مصالح ظاهرة في ظروف فنية وسياسية واجتماعية معينة.
- 4- تتعارض هذه المصالح بعضها مع البعض فيكون ذلك الصراع الطبقي.
- 5- يتوقف انفجار الصراع الطبقي وعنفه على مدى تواجد ظروف موقفية معينة.
- 6- بما أن المجتمع عبارة عن مجموعة من الاتحادات المتنافسة متضاربة المصالح فهو دائماً مجهز بمنبع للديناميكية والتغير الاجتماعي المستمر. (الراجحي، 2012، ص 52)

تفسير دارندورف للصراع:

- ينطلق دارندورف في تفسيره لنظرية الصراع من خلال مفهوم السلطة والعلاقات السلطوية فحسب، فأساس الصراع هو التفاوت في توزيع السلطة والمراكز السلطوية.
- ماهية السلطة عنده تتماثل والمفهوم الفيبري لها من حيث امتلاكها فرصة إصدار الأوامر مع توقع الانصياع لها.
- يشمل الصراع كل العناصر التي لها صفة التناقض، وسواء تجلت العلاقات التناقضية، في حالة عنف أو سلم وهدوء، فإنها ترتبط بمصدر الصراع وهو التمايز السلطوي، وتتم بلورتها تحت ظروف معينة فالأوضاع الاجتماعية والسياسة المتمثلة في الحرمان مثل حرية التعبير عن الرأي، والظروف النفسية التي تظهر في حالات الحرمان الكلي أو النسبي.
- الاهتمام بالعلاقات التي تتميز بالتناقض والتضاد، وتفسير ما ينشأ عنها من صراع. (الراجحي، 2012، ص 55)

2- نظرية لويس كوزر Lewis Coser:

اعتمد في تفسيره للصراع على فكرة العرض والطلب. فمثلا ينشأ الصراع عند زيادة عدد طالبي العمل عن الفرص المتاحة. (بلال، 1999، ص 151.)

محددات نتائج الصراع على المجتمع:

1- نمط البناء الاجتماعي:

اعتبر كوزر أن البنيات الاجتماعية تختلف في:

- أنماط الحراك الاجتماعي.
- أنواع نظم صمام الأمان الموجودة بها.
- مدى السماح بالصراع وانتظامه.
- درجة التحام الجماعات، ومستوى المشاركات الجمعية، وكذلك طول الصراع. (بلال، 1999، ص 151.)

2- أنماط المواضيع التي يقع حولها الصراع:

أ- مواضيع الشرعية الاجتماعية: عدم الاتفاق عليها، يؤدي إلى مستويات عالية من الصراع.

ب- مواضيع حقيقية: مثل الفشل في إشباع حاجات معينة.

ج- مواضيع غير حقيقية: مثل المواضيع التي تتضمن حاجة إلى خفض توتر عام.

3- وظائف الصراع:

- يقدم استقرار للعلاقات الاجتماعية.
- يعيد الحيوية للمعايير الموجودة في المجتمع.
- يقدم ميكانيزم لإعادة واستمرار التكيف ومواءمة القوة.
- ينمي اتحادات وائتلافات جديدة .
- يقلل العزل الاجتماعي.

- يساهم في المحافظة على خطوط حدود الجماعة.
- يؤدي إلى نسق اجتماعي أكثر مرونة واستقرار وتكامل.

8- استراتيجيات تسيير الصراع :

1 . تسيير الصراع : يحاول العاملون توجيه التنظيم لخدمة أهدافهم كل حسب مكانته

ومركزه

ولأجل ذلك يصطدمون فيما بينهم ، ويعارض الواحد منهم الآخر حتى لا يحقق بعض المصالح على حسابه لذا ينشأ الصراع ويتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة لتحقيق أهدافه ولهزيمة خصمه.

وفى أول تحرك يختار الخصمان إما الهجوم أو الدفاع أو يتم اختيارهما معا وذلك حسب الحاجة، وطبيعة الصراع وأهدافه وتنقسم وسائل الصراع إلى شرعية وغير شرعية، فأما الشرعية فتتمثل فى اللجوء إلى النصوص القانونية والتقارير الرسمية، وكل ما يسمح به القانون من إجراءات، أما الوسائل غير الشرعية فهي التي يؤدي استعمالها من طرف الفاعلين خارج قواعد السلوك الرسمي المستند إلى القوانين التنظيمية المتعارف عليها كأن يتم اللجوء إلى الاعتداء الجسدي والشتم والسب والمؤامرات المختلفة وتزوير المعلومات أو تحريف فهم القوانين وطرق تطبيقها، فالمهم هو تحطيم الخصم ولا تهم شرعية الوسيلة.

وتعتبر الإشاعة أحد أهم الوسائل التي يتم اللجوء إليها من أجل تحطيم الخصم أو لتضليله من خلال تزويده بمعلومات خاطئة ومشوهة لإرباكه ودفعه إلى الخطأ أو للحط من معنوياته، وفى نفس الوقت رفع معنويات الطرف الآخر صاحب الإشاعة، وقد يستعين الطرفان بأطراف أخرى من خارج التنظيم لتغيير أو تليين المواقف الداخلية وهذه الأطراف إما أن تكون شخصيات هامة من هيئات حكومية أو شخصيات هامة من داخل التنظيم.

كما يمكن لمسير الصراعات أن يسند للمسؤولين أو الأعضاء بعض المصالح وبذلك يحفز على المنافسة بين المصالح أو بين الأعضاء، وهذه الإستراتيجية الهجومية لا تخلو من

مخاطر يمكن أن تجد مبرراتها في التطور الأكثر سرعة لبعض المصالح أو بعض وظائف المؤسسة.

2. حدود التسيير التوقعي للصراعات : إن التسيير المسبق للصراعات ليس أمراً سهلاً والتوقع العلمي صعب بسبب عدم معرفتنا للوضع الحالية لبيئة الصراع، والبنية المحتملة والكامنة للصراع، وعدم معرفتنا لكل الآليات المؤدية من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستقبلية والتي يجب الإطلاع عليها، وبذلك فالتسيير التوقعي يركز على المتابعة المستمرة للمؤشرات الاجتماعية التي تقدم المعلومات حول التغيرات الاجتماعية المتدخلة في كل مستويات التنظيم.

3. التسيير العملي للصراعات : أو التسيير الرجعي للصراعات هو الذي نلجأ إليه بعد ظهور الصراع ويمكن اللجوء في هذه الحال إلى إستراتيجيتين هما الإستراتيجيتان الدفاعية والعلاجية فالأولى يلجأ إليها المسير الذي شخص الصراع ورأى بأنه يهدد استمرار التنظيم، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية شكلاً توفيقياً إصلاحياً وشمولياً.

ويعطي الشكل التوفيقى شكل المصالحة والوساطة إذ تجمع أطراف الصراع على تحكيم مسير الصراعات الذي يبدو كرجل اتصال، أما الشكل الشمولي فنعني به إستراتيجية المنع بالقوة، وتبدو أشكال المنع في العلاقة بين الأجير وصاحب العمل مثل القرار الذي يتخذه صاحب العمل اتجاه صراع جماعي ما، وأما العلاجية ففيها يعد الصراع مصدراً للمواجهة وإعادة البناء الاجتماعي أكثر مما يعد مصدراً لتهديد التنظيم، ولذلك تتخذ تدابير لا تسمح للصراع بالتطور السلبي ليهدد استقرار التنظيم وتوجيهه وجهة أكثر رضاء، ونعطيه دور المحرك للواقع.

و في هذه الحال قد تتعارض وجهات نظر وطرق عمل كل من السياسي الذي يكون إيديولوجياً والإداري الذي يكون تقنياً أكثر، و يزداد الصراع أكثر خاصة إذا علمنا أن هناك عدة اختصاصات في الإدارة وكل اختصاص يراعي أهدافه ومصالحه، فرجل القانون يحرص على

احترام تطبيق النصوص القانونية ويبحث عن استمرار الأمن والضمانات، ويعمل المختص في المالية العمومية على الحفاظ على الأموال العامة وتقليص المصاريف قدر الإمكان وهذا ما يجعله في صراع مع أطراف أخرى لها مشاريع وأهداف تتطلب تمويلا خاصا، كما أن التقني يبحث عن نوعية المصلحة المحلية مما يزيد

في احتمالات الصراع نظرا لاختلاف الإستراتيجيات و وجهات النظر.

التسيير الحديث والصراع :

تبدو أحد أهم مصادر الصراع في اختيار السياسات العمومية من حيث وجود أطراف عديدة يمكنها أن تتدخل في تحديد هذه السياسات بكل ما تملكه من أفكار واستراتيجيات وإيديولوجيات، فالسياسي له أهداف وإستراتيجيات تختلف عن أهداف الإدارة، وقد تختلف قوة هذا السياسي حسب طبيعة النظام السياسي، فقد يكون هذا السياسي منتخبا بالتالي تكون له الشرعية التي تمنحه القوة، وقد يكون معينا بالتالي يستمد قوته من السلطة.

وبقدر ما يمنح التسيير الحديث الحرية الأوسع للموظفين في تصرفهم وإبداء آرائهم مما يدفع أكثر إلى التخوف من التعبير عن حالات الصراع فإنه يسهم بصفة فعالة في تراجع عمليات الصراع نظرا لمناهج التسيير التي يعتمدها والتي منها خاصة المشاركة، بل والتشجيع على المشاركة والتقييم والمرونة وتنوع المهام والاستشارة، وإلغاء فكرة المراقبة المباشرة خاصة بمفهومها المرتبط بالحساب والمعاقبة وهي عوامل كلها تدفع إلى تخفيض أسباب الصراع.

إدارة الصراع التنظيمي :

تعرف الإدارة بصفة عامة على أنها "مجموعة من الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو بمشاركة الآخرين". أما تعريف إدارة الصراع فيعين على المستوى التنظيمي: "الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدير ويمكن من خلال الصراع أو الاختلاف التي ينشأ بين أمانط السلوك".¹

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 1999، ص2.

عند حد معني من الصراع يصبح واجبا على إدارة المنظمة أن تتحرك للتدخل لوضح حد للصراع وتخفيف حدته، فهناك عدة عوامل مساعدة لإدارة الصراع أهمها :

الإعراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة وجود اختلافات بني الأفراد.

العمل على تقبل الصراعات ومناقشتها بصراحة، وفقا لمبدأ حرية الرأي .
وجود نظام اتصال فعال بني أفراد المنظمة من خفيف التفاهم المشترك.

توفر ظروف مناسبة متكن العاملني من التعبيري عن آرائهم ومناقشتها مع الآخرين.

وهناك من يرى أنه حيث يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي جيب مراعاة النقاط التالية:

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه :

من الأهداف التي جيب أن تسعى الإدارة إلى تحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسبابه الحقيقية وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقية لأسبابه أنه سوف ينشأ من جديد .

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع ألها ال تعاجل أسباب الصراع .

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:

بحيث جيب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدار صحي من التوتر، والتوترات جيب

أن تقنن بشكل إجابي يخدم مصلحة المنظمة.

أساليب إدارة الصراع

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب .. وقد قام (بليك وموتون) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضاها على شكل شبكة إدارية لها يعدان هما : الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعديين إحداثاً يمتد من (

صفر) إلى (9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة ، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط ، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع :

1-أسلوب التجنب: ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعه، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثل ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين. (قاسيمي، 2000، ص 45)

2-أسلوب المجاملة:

وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لإطراف الصراع.

3-أسلوب الحل الوسط:

ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

4-أسلوب المنافسة:

يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الأخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.

5-أسلوب التعاون:

عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والى العلاقات الإنسانية، حيث

يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا انه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على أنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله. (قاسيمي، 2000، ص 50)

أما لورانس ولورس فيريا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

1-الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

2-الاتجاه البيروقراطي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم واستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

3-اتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

وقد أورد لونجنيكر وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

1-السيطرة على الجماعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فإن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير إن يتتحي بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

2-المساومة بين المتنافسين: إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.

3-تعديل العلاقات التنظيمية: في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وان مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها:

- أسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام.
- أسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.
- أسلوب التوفيق والتهديئة، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.
- المواجهة ، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة .

ولإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع, وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى. (قاسيمي، 2000، ص 50)

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

1. الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.
2. الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
3. الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.
4. القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.

5. التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون. فلا بد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي :

- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السلمية المدعمة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل .
- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر الله الناس عليها.

خلاصة:

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين وقد عكست المدارس الإدارية تباينا واضحا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على انه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان، ونظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه.

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل انه أمر مرغوب فيه، لذلك فان الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من اجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعدما تعرضنا للفصول النظرية السابقة للمفاهيم الأساسية للدراسة سيتم في الفصل النظري، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تعد خطوة هامة من خطوات البحث العلمي.

إن الدراسة الميدانية وسيلة هامة في الدراسات الإجتماعية للوصول إلى جمع البيانات وتحليلها لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده وهذا ما جعل الجانب الميداني من أهم الخطوات في البحث العلمي كونه يساعدنا على إثبات أو نفي صحة لدراسة من خلال تحويل نتائج الدراسة من كيف إلى كم.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

تعتبر اللبنة الأولى لإنجاز أي بحث علمي فهي أساس جوهري لبناء البحث ومن أهدافها ما يلي:

- إختيار الأداة المناسبة والتأكد من خصائصها السيكومترية.
- تسمح بالتعرف على العراقيل التي نستطيع مواجهتها.
- تعميق المعرفة في الموضوع المراد دراسته سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.
- تسهيل الصعوبات الممكنة.
- التعديل والتبديل وضبط الدراسة.

1. منهج الدراسة:

إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات الإحصائية عن موضوع إدارة الصراع التنظيمي ببلدية تيارت، ومحاولة تحليلها وقد تم إستخدامه لخطوات وإجراءات تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

كون هذا المنهج لا يكتفي بالوصف بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر للوصول إلى إستنتاجات موضوع الدراسة.

2. مجتمع الدراسة:

إن المجتمع الأصلي للدراسة يشمل عمال بلدية تيارت، حيث تشتمل على أكثر من 600 عامل، في حين يبلغ عدد العمال بمقر البلدية حوالي 200 عاملاً.

3. عينة الدراسة:

تركزت عينة الدراسة الإستطلاعية من 30 عاملاً تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

الجدول رقم (01): توزيع العينة حسب الجنس

العينة	التكرار	النسبة
ذكور	17"	%56.66
إناث	13	%43.33
المجموع	30	%100

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

التخصص	النسبة	النسبة
متوسط	8	%26.66
ثانوي	10	%33.33
جامعي	12	%40
المجموع	30	100

4. أدوات الدراسة:

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على مقياس إدارة الصراع التنظيمي، لقد تعرض هذا المقياس للمراجعة والتحكيم وإعادة البناء وإعادة الصياغة، حيث تضمن 15 عبارة.

5. الخصائص السيكومترية:

الجدول رقم (03) يوضح العلاقة بين الفقرة والبعد والدرجة الكلية لاستبيان الصراع:

العلاقة مع الدرجة الكلية		إدارة الصراع التنظيمي	
0,72	.1		,562**
	.2		,590**
	.3		,886**
	.4		,578**
	.5		,180**
	.6		,886**
	.7		,886**
	.8		,378**
	.9		,483**
	.10		,496**
	.11		,531**
	.12		,484**
	.13		,64**
	.14		,57**
	.15	,72**	

نلاحظ من خلال الجدول وبعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية تبين أن جميع الفقرات لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية والأبعاد التي تنتمي إليها عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يؤكد على صدق الأداة على أفراد العينة وبالتالي لا يتم حذف أي عبارة من عبارات الإستبيان ويخضع مباشرة إلى التجزئة النصفية (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية).

ثبات الأداة:

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الصراع التنظيمي	0.79

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تقدر بـ 79.0 بهذا يمكن القول بأن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

حدود الدراسة:

أ- حدود الدراسة المكانية:

تمت الدراسة بمقر بلدية تيارت، والتي تقع بطريق الجزائر، ولم نتمكن من الحصول على معلومات بخصوص مكان الدراسة.

بلدية تيارت كانت تعرف قديما بتيهت ، تقع في الشمال الغربي للجزائر تابعة إقليميا لدائرة تيارت ولاية تيارت وتعتبر عاصمة الولاية ، تبعد عن مقر الجزائر العاصمة بـ 290 كلم ، يحدها من الشمال بلدية واد ليلي وبلدية قرطوفة ، من الشرق بلدية عين بوشقيف وبلدية الدحموني ، من الجنوب بلدية السوقر وبلدية ملاكو ومن الغرب بلدية مشرع الصفا وبلدية قرطوفة ، مناخها جاف وحر صيفا وبارد شتاء ، تمتاز بلدية تيارت بزراعة الحبوب ، القمح الصلب واللبن وتربية المواشي والخيول العربية الأصيلة بمنطقة شوشاوة ويبلغ عدد سكانها 201,263 نسمة إحصاء سنة 2008 ، تبلغ مساحتها 20673 كلم مربع ويضم مجلسها الشعبي البلدي 43 عضو حسب التشكيلات السياسية التالية :

جدول (01) القائمة الاسمية للتشكيلات السياسية على مستوى بلدية تيارت من 2021-

2027

عدد الأعضاء	التشكيلة السياسية	الرقم
11	القائمة لحررة ابناء الشعب	01
06	التجمع الوطني الديمقراطي	02
06	حزب جيل جديد	03
06	جبهة المستقبل	04
05	حزب جبهة التحرير الوطني	05
05	حركة البناء الوطني	06
04	حركة مجتمع السلم	07

وبعد تنصيب المجلس الشعبي البلدي تم تشكيل ستة (06) لجان دائمة بمداولة رقم

2021/115 بتاريخ 2021/12/29 وتتمثل فيما يلي :

- ❖ لجنة المالية الإقتصاد والإستثمار .
- ❖ لجنة الاشغال والتجهيزات والإنارة العمومية .
- ❖ لجنة الري والفلاحة .
- ❖ لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة
- ❖ لجنة الشؤون الإجتماعية الثقافية الرياضية والشباب .
- ❖ لجنة تهيئة الإقليم و التعمير والسياحة والصناعات التقليدية .

كما تم تعيين ستة نواب لمساعدة رئيس المجلس الشعبي البلدي و تسع مندوبين خاصين

للملحقات الإدارية.

المجلس الشعبي البلدي

يشكل المجلس الشعبي البلدي إطارا للتعبير عن الديمقراطية و يمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية , كما يتولى ممارسة مهامه بموجب النظام التداولي أي أن كافة أعماله لا تكون إلا بموجب مداولات , كما تعتبر المداولة هي التصرف القانوني الذي بموجبه تصدر البلدية قراراتها وتتدخل لمعالجة الصلاحيات المسندة إليها والمجلس الشعبي البلدي ليست هيئة تشريعية تصدر القوانين مثل المجلس الشعبي الوطني بل هوهيئة تداول وتداول حول المشاريع والقرارات التنظيمية التي تدخل ضمن صلاحيات البلدية ومن صلاحياته نذكر ما يلي :

- **في مجال التهيئة والتنمية:** يعد المجلس الشعبي البلدي برامج السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهده ويصادق عليها ويسهرعلى تنفيذها تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا, وفي إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية .

تخضع إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيزعلى إقليم البلدية أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولاسيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير على البيئة , كما يسهر على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع عند إقليم البلدية إذ يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل إجراء من شأنه التحفيز وبعث تنمية نشاطات إقتصادية تتماشى مع طاقات البلدية ومخطتها التنموي¹.

- **في مجال التعمير والهاكل القاعدية والتجهيز :** تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما بعد المصادقة عليها بموجب مداولة المجلس البلدي.

¹. القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية .

يقتضي إنشاء أي مشروع يحتمل الإضرار بالبيئة و الصحة العمومية على إقليم البلدية موافقة المجلس الشعبي البلدي .

يقوم المجلس الشعبي البلدي بتعريف الفضاء الأهل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما منهما المتعلق بالمجاهد والشهيد ¹ .

حدود الدراسة الزمانية:

تمت هذه الدراسة ابتداء من شهر أبريل إلى غاية شهر ماي 2022.

عينة البحث:

تتكون عينة بحثنا من 50 عاملا على اختلاف مستوياتهم المهنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

خصائص عينة الدراسة:

تشكل خصائص العينة مدخل مناسب للمعرفة العناصر والمكونات المجتمع الدراسة وذلك من خلال تحديد الكمي لخصائصها والذي يمكننا من التحليل المعطيات التي تم جمعها حول فرضيات الدراسة وتوضح خصائص العينة من خلال محور الذي يتكون من خمسة أسئلة حول متغيرات الشخصية للمبحوثين .

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
34	17	ذكر
66	33	أنثى
100,0	50	المجموع

¹ . نفس المرجع السابق .

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) المتعلق بمتغير الجنس، أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الإناث بنسبة 66% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي لا تتعدى 34 % من إجمالي العينة.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
14	7	متوسط
44	22	ثانوي
42	21	جامعي
100,0	50	المجموع

خلاصة:

نظرا لطبيعة بحثنا قمنا بالتعريف بالبحث والمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، وكذلك قمنا بالتطرق للدراسة الإستطلاعية للتعرف على العينة ومدى تجاوبهم مع الأداة، وكذلك قمنا بالتعرف على خصائص العينة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، كما تطرقنا لصدق الإختبار حيث يعتبر هذا الفصل بمثابة الدليل والمرشد في بحثنا.

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

التعريفات الإجرائية:

الصراع التنظيمي: هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويعتبر ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز أهداف المنظمة بفعالية.

إدارة الصراع التنظيمي: ممارسات و آليات للكشف عن الصراعات والنزاعات التي تتم داخل بيئة العمل بين الأفراد والمجموعات بطرق عقلانية سليمة وفعالة، وتتطلب إدارة الصراع العديد من المهارات منها: مهارات التواصل الفعال، مهارات حل المشاكل، مهارات التفاوض، وتساهم إدارة الصراع في التقليل من المشاعر السلبية الناتجة عن الصراعات، وتقوية علاقات العمل، وتمثيل المنظمة من تحقيق النجاح.

المؤسسة الإدارية: هي عبارة عن مرفق عام يقدم خدمة عمومية وتخضع لوصاية الوزارة المختصة التي تقوم بمراقبتها وتتبعها ودعمها.

البلدية: هي جماعة محلية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي وهي مكلفة بالتصرف في شؤون البلدية.

أولاً: عرض نتائج الفرضيات:

عرض نتائج الفرضية العامة :

يوجد مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي في بلدية تيارت:

ما مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الإدارية؟

- لدى عينة البحث:

جدول رقم (08) يمثل مستوى ضغط العينة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي
مستوى الصراع التنظيمي في بلدية تيارت	54.22	6.97	45

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مستوى الصراع التنظيمي في بلدية تيارت أن المتوسط الحسابي قدر بـ 54.22 بانحراف معياري بـ 6.97، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي الذي يبلغ 45، فإن هذا يدل على أنه يوجد مستوى الصراع التنظيمي في بلدية تيارت.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (09): يمثل عرض نتائج الفرضية الأولى: توجد فروق في إدارة الصراع

تعزى لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة ت	إناث		ذكور		الأبعاد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	0.34	8,00062	54,5200	5,03511	53,7333	إدارة الصراع

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإدارة الصراع للإناث احتل 53.73،

وهو أصغر من المتوسط الحسابي للإناث الذي يبلغ 54.52، أما الانحراف المعياري فبلغ عند

الذكور 53.73 في حين نجد أن انحراف الإناث 8.00.

بينما نجد أن قيمة ت قد بلغت 0.071 وهذا يعني أنها غير دالة إحصائية، ومنه لا توجد

فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (10): يمثل عرض نتائج الفرضية الثانية: توجد فروق في إدارة الصراع

تعزى لمتغير السن

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
إدارة الصراع	بين المجموعات	28.08	2	14.045	0.278	0.759
	داخل المجموعات	1868.88	37	50.510		
	المجموع	1896.97	39			

يتضح من خلال الجدول أنه لا يوجد تباين في إدارة الصراع بين الحالة العائلية للموظفين، وهذا راجع إلى طريقة تعامل العمال مع بعضهم وانشغالهم في المهام الكبيرة الموكلة لهم. حيث بلغت قيمة ف 0.278 عند مستوى الدلالة 0.759 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير السن.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (11): يمثل عرض نتائج الفرضية الثالثة: توجد فروق في إدارة الصراع

تعزى لمتغير الحالة العائلية:

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
إدارة الصراع	بين المجموعات	0.20	1	0.204	0.004	0.949
	داخل المجموعات	1896.77	38	49.915		
	المجموع	1896.97	39			

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد فروق في إدارة الصراع بين الحالة العائلية للموظفين، وهذا راجع إلى طريقة تعامل العمال مع بعضهم وانشغالهم في المهام الكبيرة الموكلة لهم. حيث بلغت قيمة ف 0.004 عند مستوى الدلالة 0.949 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير الحالة العائلية.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول رقم (12): يمثل عرض نتائج الفرضية الثانية: توجد فروق في إدارة الصراع

تعزى لمتغير الخبرة:

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
إدارة الصراع	بين المجموعات	1.60	1	1.60	0.32	0.859
	داخل المجموعات	1895.37	38	49.878		
	المجموع	1896.97	39			

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد فروق أو تباينات بين المجموعات فيما يخص الصواع لأن الطرح غير مناسب .

عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

الجدول رقم (13): يمثل عرض نتائج الفرضية الثانية: توجد فروق في إدارة الصراع

تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
إدارة الصراع	بين المجموعات	318.68	10	31.86	0.85	0.812
	داخل المجموعات	1578.29	29	54.42		
	المجموع	1896.97	39			

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد فروق في إدارة الصراع بين خبرة للموظفين، وهذا راجع إلى طريقة تعامل العمال مع بعضهم وانشغالهم في المهام الكبيرة الموكلة لهم. حيث بلغت قيمة ف 0.85 عند مستوى الدلالة 0.812 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مناقشة فرضيات الدراسة:

مناقشة نتائج الفرضية العامة:

بينت نتائج الفرضية العامة أنه يوجد مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية تيارت، وعليه نقول أن مستوى الصراع التنظيمي المنتشر في الوسط المهني داخل بلدية تيارت مرتفع جدا وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها طبيعة العمل والعلاقات الإنسانية في الوسط المهني ونمط الاتصال وعدة متغيرات أخرى يمكن ان تكون من بين أحد مسببات الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، ومنه نستنتج أن هذا المستوى من الصراع يؤثر تأثيرا مباشرا على أداء العمال وسيرورة المؤسسة.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس

من خلال التحليل الإحصائي نجد قيمة $sig = 0,71$ وبما أنها أكبر من $0,05$ ، فهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي بين الذكور والإناث، وهذا ما يفسر الأساليب المطبقة من الإدارة بشكل متساوي كما يعود هذا كذلك إلى الذكور والإناث يعملون في نفس الظروف التنظيمية ويخضعون لنفس المتغيرات في بيئة العمل، وعليه نقول أنه لم تتحقق الفرضية السالف ذكرها ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا توجد فروق في إدارة الصراع التنظيمي الذي يعزى لمتغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير السن

من خلال التحليل الإحصائي نجد قيمة $\text{sig} = 0,75$ وبما أنها أكبر من $0,05$ ، فهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير السن. إن الصراع التنظيمي لا تربطه أي علاقة بالسن، حيث نجده عند جميع الفئات العمرية، ولا تختلف طريقة إدارته بين مختلف أعمار الموظفين.

وبالتالي نقول أنه لم تتحقق الفرضية السالف ذكرها ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا توجد فروق في إدارة الصراع التنظيمي الذي يعزى لمتغير السن.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير الحالة العائلية:

من خلال التحليل الإحصائي نجد قيمة $\text{sig} = 0,94$ وبما أنها أكبر من $0,05$ ، فهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية. إن إدارة الصراع التنظيمي بمختلف أدواتها واستراتيجياتها لا تختلف بين العمال المتزوجين وغير المتزوجين، حيث نجدهم جميعاً يعتمدون نفس الاستراتيجيات لإدارته.

وبالتالي نقول أنه لم تتحقق الفرضية السالف ذكرها ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا توجد فروق في إدارة الصراع التنظيمي الذي يعزى لمتغير الحالة العائلية.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة:

من خلال التحليل الإحصائي نجد قيمة $\text{sig} = 0,85$ وبما أنها أكبر من $0,05$ ، فهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية. إن الخبرة المهنية للموظف تساهم في تقليل تعرضه للصراع، لكن حسب دراستنا فإنه لا توجد فروق في إدارة الصراع التنظيمي بين الموظفين بمختلف خبرتهم المهنية.

وعليه نقول أنه لم تتحقق الفرضية السالف ذكرها ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا توجد فروق في إدارة الصراع التنظيمي الذي يعزى لمتغير الخبرة المهنية.

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

توجد فروق في إدارة الصراع تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

من خلال التحليل الإحصائي نجد قيمة $\text{sig} = 0,81$ وبما أنها أكبر من $0,05$ ، فهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية.

وباعتبار أن إدارة الصراع تخضع للجانب الإداري أكثر من أي جانب آخر يعتبر الطابع التنظيمي له تأثير على مجريات الصراع أكثر من المستوى التعليمي، فالعامل الذي لديه مستوى متدني أو متوسط أو عالي يعيشون نفس الظاهرة وما يطبقونه من حلول يعود إلى ثقافة وقانون المؤسسة وليس إلى مستوياتهم التعليمية.

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها بعنوان إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الإدارية وما تطرقنا إليه من الجانب النظري والتطبيقي تبين لنا أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعية ومن الاستحالة تجنبه، بحيث تختلف درجة حدته وتأثيره على الفرد والإدارة حسب الموضوع، حيث أن الصراع هو عملية الخلاف والنزاع التي تكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير في بيئة الإدارة.

إن الضرورة تستدعي النظر إلى مستويات الصراع بشكل متكامل ومتداخل لمعرفة جذوره الرئيسة من أجل العمل على إزالتها قدر المستطاع والتحكم فيها وتوجيهها لصالح عمل المنظمات، ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على الإدارة قبل اختيار الاستراتيجية الملائمة لحل الصراع، التعرف على الأطراف المتصارعة، وما هي اهتمامات كل طرف، وقيمه، وشخصيته، وشعوره، وموارده... وغيرها، حيث ستكون احتمالية النجاح في حل الصراع أكبر بكثير إذا رأينا موقف الصراع من خلال عيون الأطراف المتنازعة، ومن الجدير القول، كما أشار إلى ذلك Thomas، بأنه لا توجد استراتيجية ملائمة لحل الصراع تصلح لجميع الحالات، بل إن ذلك يتوقف إلى حد كبير على الموقف وإن ذلك بحد ذاته قد يولد الاستراتيجية الملائمة.

قائمة المراجع

- أحمد فاضل عباس، صالح الشوالي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972
- بدوي منير محمود: مفهوم الصراع في الأصول النظرية - الأسباب والأنواع-، مجلة دراسات مستقبلية، العدد 03، جويلية 1997، مصر.
- بدوي منير محمود: مفهوم الصراع في الأصول النظرية - الأسباب والأنواع-، مجلة دراسات مستقبلية، العدد 03، جويلية 1997، مصر.
- بورغدة حسن: إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2005.
- بورغدة حسن: إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2005.
- جابر البلوي: الصراع التنظيمي، المكتبة الالكترونية شبكة الوتين، ص04، الساعة 16.00، يوم 12-12-2015.
- جابر البلوي: الصراع التنظيمي، المكتبة الالكترونية شبكة الوتين، ص04، الساعة 16.00، يوم 12-12-2015.
- جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه، الجزائر، 2002.
- خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000. عبد المنعم
- رعد حسن الصون: إدارة المكتبات الحديثة، سلسلة رضا المعلومات للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002

- رعد حسن الصون: إدارة المكتبات الحديثة، سلسلة رضا المعلومات للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2002
- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- شوية سيف الدين، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية عوامله وآثاره، رسالة دراسة معمقة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1983، ص 103
- عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، دون تاريخ.
- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- فرج ظريف شوقي: السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009
- محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005.
- هاني بن ناصر الراجحي: التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .

- واصل جمال الدين: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
- الموسوعة الحرة، ويكيبيديا، شبكة الانترنت، عنوان الموقع:
<http://ar.wikipedia.org> بتاريخ 2008-08-02 الساعة: 13:40.

الملاحق

استبيان إدارة الصراع التنظيمي:

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر () أنثى ()
 السن: 23 - 33 سنة () 34-44 () 45 فأكثر ()
 الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
 الخبرة: 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 20 فأكثر ()
 المستوى التعليمي: متوسط () ثانوي () جامعي ()

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم	
			أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أرحم مشاعرهم	01	معتدل
			أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا	02	
			أستخدم إجراءات سلوكية لتجنب الصراع والتورط فيه	03	
			أستخدم أساليب متنوعة لتفادي الصراع	04	
			أتجنب المزاح مع الزملاء داخل المؤسسة	05	
			أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع	06	معتدل
			أظهر تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف من أطراف الصراع	07	
			أظهر درجة من التقدير لبعض الآراء التي يناقشها أطراف الصراع	08	
			أظهر الإهتمام بنقاط متغاضيا عن نقاط الاختلاف	09	
			أنصت باهتمام أثناء النقاش مع الإدارة	10	معتدل
			أبذل جهد كبير في تحقيق رغبات الأطراف المتصارعة	11	
			أحاول التوصل إلى حل مفيد للأطراف الصراع	12	
			أستخدم أسلوب المرونة في المناقشة	13	
			أشعر بقدر كبير من الإنسجام والتعاون مع زملائي في المؤسسة	14	
			لدي استعداد لبذل كل جهدي في العمل	15	

GET

FILE='C:\Users\microstar\Documents\omar_1.sav'.

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.

COMPUTE sira3=a1+a2+a3+a4+a5+a6+a7+a8+a9+a10+a11+a12+a13+a14+a15.

EXECUTE.

T-TEST GROUPS=sex(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=sira3

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\microstar\Documents\omar_1.sav

Statistiques de groupe

sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
sira3 mal	15	53,7333	5,03511	1,30006
fem	25	54,5200	8,00062	1,60012

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
sira3	Hypothèse de variances égales	3,438	,071	-,341	38
	Hypothèse de variances inégales			-,382	37,861

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
sira3	Hypothèse de variances égales	,735	-,78667	2,30403	-5,45093
	Hypothèse de variances inégales	,705	-,78667	2,06169	-4,96084

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance 95% de la différence
		Supérieure
sira3	Hypothèse de variances égales	3,87760
	Hypothèse de variances inégales	3,38751

ONEWAY sira3 BY age

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\microstar\Documents\omar_1.sav

ANOVA à 1 facteur

sira3

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	28,089	2	14,045	,278	,759
Intra-groupes	1868,886	37	50,510		
Total	1896,975	39			

ONEWAY sira3 BY sit.fam

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\microstar\Documents\omar_1.sav

ANOVA à 1 facteur

sira3

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,204	1	,204	,004	,949
Intra-groupes	1896,771	38	49,915		
Total	1896,975	39			

ONEWAY sira3 BY experience

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\microstar\Documents\omar_1.sav

ANOVA à 1 facteur

sira3

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,600	1	1,600	,032	,859
Intra-groupes	1895,375	38	49,878		
Total	1896,975	39			

ONEWAY sira3 BY niveau

/MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\microstar\Documents\omar_1.sav

ANOVA à 1 facteur

sira3

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	318,685	10	31,868	,586	,812
Intra-groupes	1578,290	29	54,424		
Total	1896,975	39			

DESCRIPTIVES VARIABLES=sira3

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\microstar\Documents\omar_1.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
sira3	40	54,2250	6,97427
N valide (listwise)	40		

