

آليات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس خنشلة  
(دراسة ميدانية بدائرية بوحمامة - خنشلة -)

**Mechanisms management of organizational conflict in regional  
foundation for rural engineering aouras khanchela  
(The case of bouhmama khenchela)**

عزيزي سارة<sup>1\*</sup>، علي زوي نبيل<sup>2</sup>

جامعة أم البواقي ، azizi.sara@univ-oeb.dz<sup>1</sup>  
جامعة سكيكدة ، coeur2nabil@yahoo.fr<sup>2</sup>  
مخبر LPSHSAD، جامعة جيجل

تاريخ التسليم: 18-02-2022 تاريخ التقييم: 27-02-2022 تاريخ القبول: 10-04-2022

**Abstract**

**المخلص**

This study seeks to shed light on a fundamental issue that encompasses the most pressing issues of the day: strategies for managing organizational conflict in a regional institution for rural engineering.

It included all workers and used the triple Likert scale, yielding the following results:

The weakness of these methods in general and cooperation comes at the top of these mechanisms, followed by the rest of the strategies "force, avoidance and compromise"

**Keywords** : conflict, organizational conflict management, Cooperation, avoidance, strength, and settlement.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مسألة أساسية التي تتضمن أهم قضايا الساعة، ألا وهي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية وقد شملت جميع العمال، مستخدمين مقياس ليكرت الثلاثي حيث أسفرت عن :

ضعف هذه الاستراتيجيات عامة، وتصدر التعاون قمة هذه الآليات ثم تليها بقية الاستراتيجيات "القوة، التجنب، التسوية.

**الكلمات المفتاحية** : الصراع، إدارة

الصراع التنظيمي، التعاون، التجنب ،  
القوة، التسوية.

## 1. مقدمة :

تعتبر المؤسسة كيان بشري اجتماعي تتشكل من روابط معقدة للفاعول المكونة للتنظيم، حيث يسعى كل فاعل في المنظمة إلى بناء قواعد لعبة وتبني استراتيجيات خاصة به، من أجل تحقيق أهداف مخططة، أين يتفاعل العمال وفقا للخصوصية السوسيوثقافية للمنظمات التي قد يتفق أو يختلف فيها العمال نظرا لتباين الأهداف وتعدد الرسالة الاتصالية بينهم، مما يوجب عملية الصراع التنظيمي كونه عبارة عن ظاهرة طبيعية واجتماعية لا يكاد يخلو منها أي تنظيم، أين يتم مجابهة الفاعلين لبعضهم البعض بطرق ظاهرة وأخرى كامنة وفقا لطبيعة الصراع التي لا يمكن تفسيرها إلا من خلال ربطها بجملة من المتغيرات في النسقين الداخلي والخارجي معا، ما يؤثر على فعالية التنظيم، لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد شغل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علم الاجتماع، والإدارة والتسيير، بإعتباره ظاهرة لا يتجاوزها الزمن.

و قد شهدت المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات عدة تحولات وفقا لمتطلبات المجتمع التي سمحت ببروز المؤسسة في شكلها الحالي، إذ عرفت عدة نزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين لعوامل متباينة، منها المحاباة، غياب العدالة، ضعف الرقابة والاستبعاد الاجتماعي الذي يتعرض له العاملين وغيرها من العوامل التي أسست للصورة النمطية الشائعة حول سلبية الصراع وتجاهل إمكانية إدارته كمهمة روتينية من مهام المدراء الأمر الذي أحدث نقلة نوعية في سلم نظام المؤسسة من حيث الوضع الايستاتيكي والديناميكي الخاص بها، عبر توفير البديل المناسب من ميكانيزمات إدارته التي تتمثل في التعاون، التسوية وتتجبه أحيانا وإعتماده القوة في مواقف أخرى، هذه التوليفة الهادفة لخلق جو تنافسي إيجابي وإختراق سوق العمل بقوة.

ومن هذه النقطة مباشرة تبرز معالم إشكالية بحثنا حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس خنشلة أنموذجا ، انطلاقا من التساؤل الآتي :

- ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس خنشلة ؟

وتفرع عنها مجموع الأسئلة التالية :

- ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي بأسلوب التعاون لدى العاملين في المؤسسة الجهوية؟
- ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي بأسلوب التجنب لدى العاملين في المؤسسة الجهوية؟
- ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي بأسلوب القوة لدى العاملين في المؤسسة الجهوية؟

- ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي بأسلوب التسوية لدى العاملين في المؤسسة الجهوية ؟

#### -أهداف البحث

- التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس بولاية خنشلة مع تحديد الطرق الأكثر إسهاماً فيها .

- التعرف على واقع ثقافة إدارة الصراع في المؤسسة من خلال الاحتكاك بالإدارة العليا والسفلى

- التأكيد على أهمية استخدام هذه الأساليب ودورها في تقدم المؤسسة

- اقتراح أهم الأساليب التي تتوافق وطبيعة مناخ المؤسسة.

#### منهجية الدراسة :

يعد المنهج الوصفي التحليلي أحد المناهج الأساسية التي تم الاعتماد عليها في بحثنا هذا، نظراً لطبيعة الموضوع ، فالمنهج هو " الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها (شفيق، 1998، صفحة 108)

وانطلاقاً من طبيعة موضوعنا، الذي يسعى للكشف عن أنجع طريقة لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كماً عبر جمع معلومات مقننة عن المشكلة ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (بلقاسم و حسان، 2004، صفحة 168)

#### 2. الإطار النظري للبحث :

##### 1.2 تحديد مفاهيم الدراسة :

وفقاً للدراسات الحديثة في مجال علم الاجتماع والإدارة والتسيير، فإن جلا المنظمات تحتوي على قدر من الصراع، هذا الأخير الذي يتفاوت بدرجات من تنظيم لأخر، فهو سلاح ذو حدين إيجابي وسلبي لذلك جاءت الضرورة لدراسته ومحاولة معرفة سبل إدارته . قبل أن نحدد التعريف العام لإدارة الصراع ومختلف أساليبه، يجدر بنا أولاً أن نقدم لمحة عامة عن مفهوم الصراع التنظيمي.

يعرف الصراع على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي ، الذي ينشأ نتيجة تعرض المصالح، وهو موقف تنافسي حيث يعرف كل من المتنافسين غريمه، ويدرك أنه لا سبيل للموافقة بين مصلحته ومصالحه الغريم، فتتقلب المنافسة بينهما إلى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الأخر والتفوق عليه. (أحمد زاكي، 1977، ص، 79)

وقد عرف جورج سيميل G.simmel سنة 1955، الصراع على أنه مصمم لحل الثنائيات المتشعبة ، بل وهو وسيلة لتحقيق نوع من الوحدة حتى لو كان ذلك من خلال إبادة احد الأطراف المتصارعة (bernard oladosu & ashimi rashider, 2014, p. 120)

### أ- مفهوم الصراع التنظيمي

إختلاف الباحثين على طرح تعريف موحد للصراع التنظيمي نظرا لتباين المدارس والاتجاهات الفكرية ومن أهمها التعريفات التالية :

عرفه كيلي kelly : على أنه عبارة عن حاصل جانبي لعملية التغيير إذ يمكن أن يتم استغلاله من قبل المنظمة بطرق إيجابية وهادفة من خلال تفجير الطاقات والكفاءات والمواهب الكامنة (الصيرفي، 2006، صفحة 372)

أما boulding فيرى أنه عملية تنافسية بين الأطراف المتصارعة بغية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر (معن محمود و نمران، 2008، صفحة 18) ويعرفه coser على أنه كفاح حول القيم بهدف امتلاك المكانة والقوة والموارد النادرة والمحدودة بهدف تحيد الخصوم أو القضاء عليهم (العميان، 2002، صفحة 363) ومن مجمل ما ورد من تعريف يمكن القول أن الصراع هو أحد أشكال التفاعل الاجتماعي التنظيمي، الذي ينشأ بين الأفراد والجماعات والإدارة، نظرا لتباين الأهداف وتضارب المصالح مما قد يسبب ضرر بالطرف الأخر.

### ب- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

إن الرؤية الأولى لمفهوم إدارة الصراع تعني لدى الكثيرين حل الصراع ، إلا أنها غير هذا فإدارة الصراع، تعني بداية تشخيصه ثم تحديد حجمه ومعرفة الأسباب الأساسية له، ثم التدخل لمعالجته وإدارته. فهو يشير إلى "مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها إذ تؤدي إلى ظهور مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارة بالمنظمة " (بورغدة، 2005، صفحة 149)

تقلل إدارة الصراع التنظيمي من العناصر السلبية للنزاع ويزيد من عناصر الصراع الإيجابية من خلال استخدام أساليب وتقنيات مختلفة في إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات، من خلال تحديد المؤسسة لجذور الصراع ثم العمل على التوصل لأنسب طريقة لتقليل أو وقف الصراع (Gertude muthoni & stephen, 2021, p. 184)

عموما يعرف إدارة الصراع إجرائيا، على أنه إحدى العمليات التنظيمية الإيجابية التي تسعى إلى تدوير مختلف المشكلات السائدة داخل المؤسسة نحو بناءها وتميمتها، من خلال السيطرة عليها عبر الأسلوب الذي يتوافق وحالة الصراع أو العمل على إيجاد القدر المرغوب به فيها، من أجل المحافظة على ديناميكية المؤسسة .

## 2.2 أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

هناك عدة أساليب لإدارة الصراع في المؤسسة ونظرا للدورة الاستكشافية لميدان بحثنا، تم رصد مجموعة من الملاحظات التي اعتمدنا عليها في اختيار طرق إدارة الصراع في هذه المؤسسة على النحو التالي : التعاون،التجنب،القوة، التسوية.

-**أسلوب التعاون** :يعنى به مبادرة الإدارة بما فيها بإقتراح الحلول والوسائل التي يمكن من خلالها الوصول لتحقيق المصالح المتخاصم عليهاوسيادة الرضا وخلق نوع من التعاون المتبادل بين الطرفين (كاميليا و سامية، د.س.ن، صفحة 335)

وينالي يُعرفُ التعاون بأنه تكاتف طرفي الصراع حول المصالح المتخاصم عليها والسعي نحو تحقيق ما يرضي كلاهما من خلال الحرص على تشجيع الحوار وفتح النقاشات السليمة وكذا تعزيز الإدارة بالمشاركة ، واقتراح الحلول والبدائل وتوسيع عملية الاتصالات داخل المؤسسة.

-**أسلوب التجنب**: يُعنى به تغاضي الأطراف المتصارعة عن مسببات الصراع بهدف السيطرة عليه من خلال التغاضي عن التصرفات العدائية بينهم ومحاولة الفصل بين المجموعات المتصارعة لتقليل التفاعل في المؤسسة (جمال الدين و ثابت، د.س.ن، صفحة 502،503)

و يمكن أن نعرف أسلوب التجنب إجرائيا على أنه تجاهل الإدارة للصراعات القائمة وكل ما قد يتسبب في إثارة الصراعات وهذا الأسلوب مفيد في كثير من المواقف، لكن في نفس الوقت قد يؤدي إلى تفاقم الصراع ليصبح أزمة يصعب حلها.

-**أسلوب القوة**: نعتمد على هذه الإستراتيجية حين لا توجد أرضية مشتركة من أجل عقد الحوار والخروج باتفاق، من خلال تدخل السلطة العليا أو استعمال السياسة.وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها تأخذ وقتا أقل إلى أنها الأكثر أثرا (القيوتي، 2004، صفحة 260)،أي استخدام القوة القانونية من قبل الإدارة لحل النزاع، ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة. (خبراء المجموعة العربية للنشر، 2012، صفحة 39)

كما تعرف على أنها استخدام الإدارة العليا حق السلطة المركزية في إصدار القرارات لحل النزاعات من خلال الاستعانة بأسلوب العقاب والتمسك بالقرارات الإدارية الصادرة ضد الأطراف المتصارعة -أسلوب التسوية: يعني تنازل أحد طرفي الصراع عن بعض مطالبه، وقبول بعض الخسارة بدل عدم حلها كلياً (عبد الباقي، 2002، صفحة 199)

وبتالي فإن هذا الأسلوب يتخذ موقفاً وسطياً بين التعاون والتشدد في أن واحد من أجل إدارة الصراع شريطة أن يكونا طرفي الصراع متكافئين ، بالإضافة إلى أنه مؤقت وليس حل طويل المدى.

### 2.3 الدراسات السابقة :

أ-دراسة ناصر قاسيمي ( 2005 ) : رسالة دكتوراه حول "الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري " دراسة حالة للجماعات المحلية بالجزائر ، وقد جاء سؤال الإشكالية على النحو التالي : ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟ وجاءت فرضيات الدراسة على الشكل التالي :

تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، والملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات للدراسة أما العينة فتشمل 203 أفراد.وتوصل إلى النتائج التالية :

ينشأ الصراع نتيجة تعطيل المهام،وسوء تنفيذها مما يدفع إلى تضييع الوقت في إعادة الإنجاز، وتميز جماعات العمل الواحدة عن الأخرى بمميزات مختلفة مثل الانتماء الجغرافي للعمال .

ب-دراسة محمد رضا شنه (2007) حول " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، وتمثلت إشكالية البحث : ما هي الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية ؟ وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأطراف الفاعلة استخدام إستراتيجيات، وتتناول هذه الفرضية ثلاث إستراتيجيات وهي التعاون، التنافس، التجنب.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة وشملت العينة 53 فرداً. وتوصل إلى النتائج التالية ، أن الإستراتيجية الأكثر استخداماً هي إستراتيجية التعاون ثم تليها إستراتيجية التجنب، وأخيراً إستراتيجية التنافس.

ج-التعقيب على الدراسات السابقة :

تم الاستفادة منها بنائيا ، منهجيا ومعرفيا، من خلال كشف اللبس عن بعض مفاهيم الدراسة، وكذا اختيار ادوات البحث، واستخدام برنامج SPSS بمعنى تحديد الخطوط العريضة للبحث، وتختلف عنهم، من حيث تبني متغير أحدي ومكان الدراسة وكذا العينة البحثية واعتماد استراتيجيات جديدة وهي التسوية والقوة.

### 3. إجراءات الدراسة الميدانية

#### 1.3.1 حدود الدراسة :

##### أ-الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على عمال المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس خنشلة.

##### ب-الحدود الزمنية

تم تطبيق الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/2022

##### ج-الحدود المكانية

أجريت الدراسة الحالية في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية وهي حصيلة تطور عدة مراحل مختلفة بداية من خروج الاستعمار الفرنسي 1964 أين عرفت تسميات مختلفة مثل الديوان الوطني لأشغال الغابات 1971، الديوان الوطني لتطوير الغابات ، وصولا إلى التسمية النهائية بجانبها 2011، المؤسسة العمومية الاقتصادية للهندسة الريفية الأوراس. والتي تضم ولايات مختلفة من الشرق الجزائري خنشلة، تبسة، باتنة، سطيف، قسنطينة، ومن بين أهم مهامه الاستغلال الأمثل للموارد الغابية والمحافظة عليها

#### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بشكل دائم في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية - بدائرة بوحمامة ولاية خنشلة ويبلغ عددهم 110 وقد اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل للموظفين وذلك لضمان الدقة والموضوعية ومن ثمالتعميم، ويعرف الحصر الشامل على أنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية " دون استثناء و قد تم توزيع 110 استمارة واسترجاع 80 استمارة، قابلة للتحليل الإحصائي.

#### 3.3 أداة الدراسة :

نظرا لاعتمادنا المنهج الوصفي، كمنهج أساسي في الدراسة فقد كان واجبا علينا أن نختار الأدوات المنهجية التي ترتبط به، لذلك تم الاعتماد على الاستبيان لقياس عملية إدارة الصراع بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية ergr aures والتي تتشكل من محورين أساسيين، محور البيانات

الشخصية، ومحور إدارة الصراع التنظيمي الذي يشمل أربعة أبعاد ( القوة ، التعاون ، التجنب ، التسوية ) مجموع العبارات كلية 30 عبارة ، معتمدين في ذلك على مقياس Likert الثلاثي، على وزن غير موافق ، محايد ، موافق.

#### جدول 1: درجات مقياس likert الثلاثي

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

المصدر : من إعداد الطالبة.

#### - ثبات الاستبيان :

لمعرفة ذلك، قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ عبر نظام (spss ;23)، وتم التوصل إلى معامل ثبات بقيمة (0.64) وهي نسبة أعلى من 60% وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات و دال إحصائي حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه حسب sekaran

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,641	27

#### 4.3 الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss ;23 في حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

#### 4. تحليل البيانات و مناقشة النتائج

#### 1.4 الخصائص السوسيويدمغرافية لمجتمع الدراسة (أنظر الملاحق)

-الجنس : يتضح أن نسبة العمال في المؤسسة حسب متغير الجنس ، ذكور بنسبة 100 % وغياب تام للإناث في المؤسسة ، ويعود ذلك إلى تفوق الذكور على الإناث في هذا النوع من النشاط ، التي تتطلب بذل جهد عضلي كبير .

-السن : يتضح من خلال أن نسبة أفراد مجتمع البحث تقع في الفئة العمرية من 31-40 سنة وتمثل نسبة 48.8% من عينة الدراسة، في حين تليها الفئة العمرية 41-50 بنسبة 43.8% ، وتليها الفئة 51 فأكثر بنسبة 5% وأخيرا الفئة 20-30 بنسبة 2.5% مما يعني أن الغالبية



العظمى من مجتمع الدراسة هم شباب. ثم تليها فئة الكهول ، ويعود ذلك إلى سياسية التوظيف وظروف نشأة المؤسسة.

-المستوى التعليمي : يتضح من أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع البحث هي مرحلة المتوسطة 47.5% تليها الابتدائية 23.8% ثم فئة دون المستوى 13.8%، تليها مرحلة الثانوي بنسبة 10% وأخيرا الجامعي بنسبة 5%. ويمكن تفسير ذلك إلى قدم أسس التوظيف وعدم فتح مناصب كثيرة لخريجي الجامعات وظروف افتتاح المؤسسة فترة التسعينات.

-طبيعة العمل : يتضح من الجدول أعلاه أن فئة أعوان التنفيذ شكلت الأغلبية الساحقة من مجتمع البحث بنسبة 83.8% تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 15% وأخيرا فئة إطار بنسبة 1.3% نظرا لمتطلبات طبيعة العمل.

#### 2.4 أساليب إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في المؤسسة .

##### أ- أسلوب التعاون

بعدما قمنا بعملية التحليل الإحصائي للجدول رقم 4 (أنظر الملاحق)، أسفرت إجابات المبحوثين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس باتنة - ergr aures - أن : مستوى إدارة الصراع بصافة عامة داخل المؤسسة ضعيف، حسب المتوسطات المرجحة للبدائل الأربعة " التعاون، القوة، التجنب، التسوية"، حيث احتل بعد التعاون المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري 0.82، وهذا إنما دالّ على أن عبارات هذا البعد، تصبو إلى أن المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية تسعى إلى مجابهة الصراع من خلال استغلال قيم التعاون التي تتجسد لدى أغلب جماعة العمل وهذا ما جاء واضحا مع عبارات المحور، أين احتلت العبارة (3)، المرتبة الأولى والتي تؤكد أن الإدارة العليا وما تحويه، من طقم إداري يشمل أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، تشجع على الحوار البناء السليم بين كل الأطراف المتصارعة، من خلال تعزيز مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار وهذا ما أكدت عليه العبارة رقم (1) التي احتلت المرتبة الثانية، فعملية اتخاذ القرار هو بمثابة المحرك الأساسي لبقية عمليات التنظيم ، وقد أكد سيلزنيك في دراسته "T V A" أن الصراع الناجم بين الصفوة المتعلمة من الفلاحين والإدارة العليا تم امتصاص مقاومتهم من خلال إشراكهم في توزيع المخصصات الفلاحية لذلك فإن أهمية هذا الأخير ولدت أبحاث ونظريات سوسولوجية حوله، برزت خاصة مع أعمال "هربرت سيمون" الذي يؤكد أن قبول الأفراد للقرارات القمة لا يتم إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لا بد من قيام المدير بتوفير الحوافز وتسهيل

عملية الاتصال ، وهذا ما جاء واضحا وموافقا للعبارة رقم (4)، فحسب شيستر برنارد أن التنظيم ككيان اجتماعي تعاوني، فهو السبيل لتحقيق النجاح للعامل والمؤسسة معا من خلال استخدام قنوات اتصال مألوفة لجميع الرؤساء و المرؤوسين وهذا ما ألحّت إليه العبارة رقم (5)، وأكدت العبارة رقم (6) ضرورة اقتراح بدائل للمشكلات ومناقشتها وهي حسب ميرتون، أحد الحلول التي يجب أن يظفر بها أي تنظيم لمواجهة أي عائق وظيفي يعرقل عملية إدارة الصراع ،مع ضرورة توفير مناخ تنظيمي متزن يساعد على احتواء الصراع بحيث لا يتسبب في خسارة طرف نتيجة مكسب آخر، وحسب، أغلب إجابات المبحوثين فإن هذا الجو غير متوفر ، وقد احتلت المرتبة الأخيرة في بعد التعاون رغم أهميتها، وقد تناولها سيمون في نظريته حول التوازن التنظيمي، ففي حالة حدوث خلل معين بين المعريات المقدمة بما فيها من حلول واقتراحات، يتوجب العمل إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها.

#### ب- أسلوب القوة

إن تعذر الأسلوب السابق في إدارة الصراعات القائمة، أدى إلى استخدام القوة للسيطرة على النزاعات، لهذا احتل هذا البعد المركز الثاني بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.88)، بعد أسلوب التعاون، حيث تشير العبارات رقم (16)، (18)، التي احتلتا المرتبة الأولى والثانية، أن الإدارة العليا تستخدم السلطة لفض الصراعات القائمة من خلال فرض جملة من القرارات تسعى من خلالها إلى الانصياع والامتثال الشديد لهذه القواعد ، كما أن هذا النوع من أساليب التسيير لا يتوقف عن سن قواعد جديدة من أجل تقنين كل أمور المؤسسة، كمنفذ لإدارة النزاعات وهي أحد أهم المسائل الأساسية التي تناولها ميرتون بدراسة والتحليل أثناء طرحه لمسألة البيروقراطية في التنظيم. وهذا ليس غريبا على المؤسسة الجزائرية وإنما هي إرث تراكمي من الماضي، يعود للخيارات السياسية المتبعة من السلطة المركزية، وقد سبق أن أشار لها الباحث الجزائري على الكنز في دراساته لمركب الحجار للحديد والصلب أن جل القرارات نابعة عن مصدر واحد وهي القمة وعدم الأخذ في عين الاعتبار العلاقات الاجتماعية، حيث يتم إجبار طرفي الصراع على قبول الحل الذي يخدم مصلحة العمل وهذا جاء واضحا مع العبارة رقم (17) التي احتلت المرتبة الثالثة، رغم ضعف هذه الأساليب عامة في حل الصراعات لعدم الاهتمام بجماعة العمل أو كما اصطلاح عليها الباحث الجزائري الجيلالي اليابس دستور الجماعة وإن كان هذا الأخير غير مكتوب وعرفي إلى أن تأثيره قد يكون إلزامي للأفراد أكثر من إلزامية النصوص والقواعد المتعارف عليها المكتوبة، التي تعتمد فيها على العقاب لردع الأطراف المتنازعة حسب العبارة (15) التي احتلت المرتبة

الرابعة ، فالصراع في التنظيم عملية لا مفر منها والعقاب حسب امتاي اترزيوني هو أحد أساليب القوة الإلزامية الفعالة، وإن كان له أثر جانبية تتمثل في مشاعر الإحباط والخوف، إلى أنه يعمل على إنهاء الصراع، كما بينت العبارة (19) التي جاءت في المرتبة الخامسة أن فض النزاعات، غالبا من صلاحيات الإدارة إلى أن ذلك لا يلغي دور الجماعات غير الرسمية في حل هذه النزاعات، رغم تمسك الإدارة العليا بقراراتها لإرغام العمال على التنازل وهذا ما يتوافق مع العبارات رقم (21)،(20) التي احتلت المرتبة السادسة والسابعة، فمن خلال مقابلتنا مع طقم الإدارة، تبين أن الإدارة في سعي دائم نحو تفعيل سياسة المفاوضات للخروج بحلول وبدائل وإن لم تكن الأفضل فهي الأنسب، أما العبارة رقم (22) والأخيرة، تبين أن أغلب إجابات المبحوثين، تنفي سعي الإدارة لإيجاد مستوى مرغوب فيه من الصراع في المؤسسة، و حسب ملاحظتنا للواقع الامبريقي للمؤسسة، نجد غياب تام للثقافة الصراع الايجابي التي تتعش دينامية وتحافظ على إدارته بدل القضاء عليه . ( أنظر الملاحق )

### ج- أسلوب التجنب

إن فشل إدارة الصراع من خلال استخدام أسلوب التعاون والقوة في بعض الوضعيات، أدى إلى اللجوء لبدل أخر وهو إستراتيجية التجنب، الذي تمركز في المرتبة الثالثة وفق إجابات المبحوثين، بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.81) وهذا ما برز واضحا، مع العبارات رقم (8)،(9)، التي احتلتنا المرتبة الأولى، والتي تبين أن الإدارة تعمل على تقليل النقاشات البسيطة التي تثير الصراعات ومواجهتها، في حين تبين العبارات رقم (12،13،14) التي احتلت المرتبة (4،5،6)، أنه رغم توجه الإدارة نحو تقليل مثيرات الصراع خوفا من تصاعد حداته، إلا أن ذلك لا يعني عدم مواجهته، لذلك فإن تجنب الصراع كآلية لإدارته ضعيف نوعا ما، نظرا للثقافة السائدة في المؤسسة والتي تأثرت بثقافة الفرعية للمجتمع، لأن الخصائص الثقافية للمجتمع هي التي توجه الفعل الاجتماعي وتعطيه المعايير التي يستند عليها، إذ تصور أن تجنب الصراع هو ضعف للإدارة العليا والسفلى، كما أنه ظاهرة سلبية لا تستدعي إدارته وإنما إنهائه من خلال السلطة المركزية، وقد سبق وأن أشار إليها الباحث الجزائري غريد جمال في عمله الموسوم العامل الشائع، أين بين أن العامل الجزائري لا يتعايش مع مؤسسته معايشة كاملة وإنما يبقى حبيس المجتمع الذي نشأ به.

إن الكثير من أشكال التحليل الخاص بالظواهر المختلفة بما فيها الصراع وطرق إدارته داخل المنظمات الحديثة تندرج ضمن التحليل الثقافي والممارسات المختلفة للأفعال القيادية، يمكن تفسيرها من الخلفية الاجتماعية والثقافية للجماعة التنظيمية. (أنظر الملاحق)

## د- أسلوب التسوية (أنظر الملاحق)

وأخيرا جاء أسلوب التسوية كإستراتيجية لإدارة الصراع في المرتبة الرابعة ،بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري(0.80) وهو ضعيف، أين تركزت العبارة رقم (24) في المرتبة الأولى، والعبارة رقم (23) في المرتبة الثانية، اللتان تبين أن المؤسسة تسعى إلى حل الصراعات بإيجاد حل وسطي وتشجيع التفاوض، بعد الاستعانة بالأساليب السابقة .كما جاءت العبارات رقم(25)،(26)، في المرتبة الثالثة و والرابعة على التوالي،التي تبين اتفاق فريق العمل على أن الإدارة تعمل على تنمية ثقافة التنازل،وتقلل من الاختلافات التي تسبب النزاعات رغم ضعفها، أما العبارة رقم (27) والتي احتلت المرتبة الأخيرة ،فتشير أن جماعة العمل ترى أن الإدارة لا توازن بين الأرباح والخسائر بين العمال، لذلك فإن غياب العدالة التوزيعية في المؤسسة يؤثر سلبا على أسلوب التسوية لإدارة الصراع التنظيمي وبل أكثر من ذلك تتغير من عملية البحث عن طرق إدارة الصراع إلى المثيرات التي تُوَجَّح الصراع وهي غياب العدالة كما عبر عنها "آدمز" في نظريته حول العدالة التنظيمية.

## الجدول 2: مستويات إدارة الصراع التنظيمي الكلية للمؤسسة الريفية أوراس باتنة

أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب التعاون	2.23	0.82
أسلوب القوة	2.17	0.88
أسلوب التجنب	2.13	0.81
أسلوب التسوية	2.10	0.80
المستوى	ضعيف	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لنتائج التحليل الإحصائي v23 ; spss

بعد ما تم تحليل البيانات أعلاه، بغية قياس مستوى إدارة الصراع بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس ببلدية بوحمامة ولاية خنشلة، من خلال قياس الأبعاد التالية : التعاون، التجنب، القوة، التسوية توصلنا إلى أن، عملية إدارة الصراع بالمؤسسة بقيت ضعيفة بصفة عامة،وهذا ما جاء واضحا مع القيم المرجحة للمتوسطات الحسابية أعلاه،ويعود ذلك إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة،لدى كل من الإدارة العليا والسفلى،حيث يتضح أن أكثر الاستراتيجيات استخداما في المؤسسة هي إستراتيجية التعاون ثم القوة ،رغم محاولتها الاستعانة بأساليب متنوعة، إلا أن أسلوب التعاون تصدر بقية الأبعاد بمتوسط حسابي ( 2.23 )، وذلك لكون هذا البعد الأكثر

قبولا بين جماعات العمل، فهو يعد إحدى القيم العقلانية المتداولة بكثرة في المؤسسات، وهذا وافق للدراسات السابقة، حيث يسعى بمن فيها نحو تعزيز مشاركة الإدارة والعمال في عملية اتخاذ القرارات عبر تشجيع الحوار والنقاش البناء، ومحاولة فهم هذه المشكلات بهدف اقتراح حلول لها، خاصة بعد إدراك الصراع في بداياته أي في حالته الكامنة قبل وصوله إلى مرحلة الصراع المعلن ، فيتطلب قائد أكثر حنكة من أجل المحافظة على علاقات العمل المستقبلية في المؤسسة كما أنه يلحق الضرر بثقافة المنظمة من خلال شيوع علاقات عمل مضطربة، فينفاقم الصراع وتترجع عملية التعاون بين الوحدات وكذا تترجع الفعالية التنظيمية في المنظمة ما يعيق عملية الإنتاج، فإن لم يتخذ أي إجراء ولم تعالج فقد تؤدي إلى حدوث صراع أكثر حدة، تَصْعُبُ إستراتيجية إدارته ، لذلك تتجه إلى أسلوب أكثر صرامة وسيطرة حتى وإن كان معاكسا تماما للأسلوب السابق، ألا وهو أسلوب القوة، بمتوسط حسابي (2.17)، حيث يعتمد هذا الأخير على السلطة من خلال سن مجموعة من القرارات بما فيها من أساليب العقاب لإجبار الأطراف المتصارعة على قبول الحلول التي تخدم العمل أي أنها تسعى لخدمة مصلحه الخاصة أكثر من المصلحة العامة .

وبعد تعذر أسلوب القوة والتعاون عن فض هذه الصراعات تسعى الإدارة إلى استخدام أسلوب آخر أكثر هدنة من الأساليب السابقة ألا وهو أسلوب التجنب بمتوسط حسابي(2.13)، حيث تسعى الإدارة إلى تجنب الصراعات البسيطة بين العمال وكذا النقاشات المفتوحة التي تثيره ، إلا أن ذلك لا يعني تفادي الصراع كلية وإنما يتم مجابهته مباشرة في أغلب الأحيان لذلك جاء هذا الأسلوب ضعيفا أكثر من الأساليب السابقة .

بعد الاستعانة بالطرق السابقة، وتعذرهما في بعض الأحيان فإنها تتجه في آخر المطاف نحو تسوية الصراع، والذي احتل لمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.10)، الذي يسعى لإيجاد حل وسطي عبر تشجيع التفاوض بين الأطراف المتصارعة وتنمية ثقافة التنازل على بعض المطالب، حتى وإن كانت القمة عاجزة عن توفير عدالة توزيعية بين العاملين داخل المؤسسة ما أدى إلى إضعافه.

## 5. خاتمة

نخلص في الأخير إلى أن جل المؤسسات لا تخلو من الصراع وهذه حقيقة لا مفر منها ، إلى أن الفارق الوحيد بينهم يتمثل في طبيعة الصراع ومراحله، هل هو في مرحلته الأولى أم في المراحل المتقدمة ؟، ومدى سعي المؤسسات نحو التمكن منه من خلال إدارته، التي تعد إحدى أهم مكونات ثقافات المؤسسات التي تقف عليها استمراريته واستقرارها فهي قيمة أساسية لمختلف

- التنظيمات، والتحكم بها لا يعني إنهاءها فقط بل قد يتطلب ذلك تفعيل قدر منها يخدم المنظمة، وبالتالي التمسك بمكانة وسطية فيه، وحسب دراستنا الميدانية تم التوصل إلى النتائج العامة التالية :
- المستوى العام لإدارة الصراع بالمؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس باتتة ضعيف.
  - تم استخدام ميكانيزمات متنوعة لإدارة الصراعات في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس باتتة.
  - يعد أسلوب التعاون والقوة الأكثر تداولاً في المؤسسة الجهوية للهندسة الريفية أوراس باتتة
  - تعتمد المؤسسة على أسلوب التجنب والتسوية بشكل أضعف وأقل من الأساليب السابقة

### الإقتراحات :

- العمل على تكوين وتدريب الإدارة العليا بما فيها من إطارات وأعاون تحكم حول طرق إدارة الصراع في المؤسسة. مع الحرص على تقييم عملية إدارة الصراع التنظيمي شهريا.
- العمل على تنمية ثقافة إدارة الصراع بين العمال داخل المؤسسة
- تغيير النظرة المحدودة للصراع على أنه ظاهرة سلبية فقط ، وإبراز الجانب الإيجابي منه.
- وضع برامج مخططة وتناسب مع طبيعة العمل لمختلف المؤسسات لضمان اقتراح الأسلوب المناسب لإدارة الصراع خصوصا أسلوب الوساطة لكونه يتسم بالحكمة والعدالة.
- تشجيع عملية الاتصالات بشقيها الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة، لكونها عنصر فعال في عملية إدارة الصراعات.
- المبادأة باستخدام الإستراتيجيات الأكثر سلامة مثل التعاون والتجنب والتسوية ثم التوجه نحو الأساليب الأخرى الأكثر شدة، كالتنافس والقوة .

### 6. قائمة المراجع:

#### 1.6 المراجع باللغة العربية

- 1-بدوي أحمد زاكي. (1977). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان للنشر .
- 2-خبراء المجموعة العربية للنشر. (2012). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. د.ب: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 3-سلاطية بلقاسم، و الجيلاني حسان. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دارالهدى للطباعة والنشر .

- 4-صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2002). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 5-عياصرة معن محمود، و محمد بني أحمد نمران. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. (ط1، المحرر) عمان، الأردن: دار حامد.
- 6-محمد الصيرفي. (2006). السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. (ط1، المحرر) مصر: دار وفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 7-محمد المرسي جمال الدين، و عبد الرحمان ادريس ثابت. (د.س.ن). السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- 8-محمد شفيق. (1998). البحث العلمي " خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية . مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 9-محمد قاسم القريوتي. (2004). السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. (ط4، المحرر) الاردن: دار الشروق للنشر.
- 10-محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 11-يوسف الجناني كاميليا، و فتحي عفيف سامية. (د.س.ن). الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

## المقالات:

- 12- حسين بورغدة. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 5 (5)، صفحة 149

## 2.6 المراجع باللغة الاجنبية

- 13-bemard oladosu, o., & ashimi rashider, a. (2014). Organizatonal conflicts causes,effects,and remedies. intemairional journal of academic research in economics and mangement sciences , 3 (6)

14-Gertude muthoni, m., & stephen, m. a. (2021, april). organizational conflict management : the all important public universities performance stratege under neglect in kenya. *euopean scientific journal,esj* , 17 (12), .

### 7. الملاحق:

محصلات تحليل الإستبيان باستخدام برنامج spss.

الجدول 3 : توزيع أفراد عينة البحث حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	ن.المئوية %
الجنس	ذكر	80	100
	أنثى	0	0
	المجموع	80	100
السن	من (20-30)	2	2.5
	(31-40)	39	48.8
	(41-50)	35	43.8
	(51 فأكثر ..)	4	5
	المجموع	80	100
المستوى التعليمي	دون مستوى	11	13.8
	إبتدائي	19	23.8
	متوسط	38	47.5
	ثانوي	8	10
	جامعي	4	5
	المجموع	80	100
طبيعة العمل	إطار	1	1.3
	عون تحكم	12	15.0
	عون تنفيذ	67	83.8
	المجموع	80	100



الرتبة	إنحراف المعياري	متوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	البدائل	
						العبارات	
2	0.825	2.45	17	10	53	ت	1- تسعى الإدارة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات للتخفيف من حدة الصراعات
			21.5	12.5	66.3	%	
3	0.808	2.43	16	14	50	ت	2- تهتم الإدارة بفهم الصراعات وتقدم حلول جذرية لها
			20	17.5	62.5	%	
1	0.760	2.56	13	9	58	ت	3- تشجع الإدارة على الحوار والمناقشة السليمة بين أطراف الصراع
			16.3	11.3	72.5	%	
4	0.802	2.13	21	28	31	ت	4- تهتم الإدارة برغبات العمال وميولاتهم
			26.3	25	38.8	%	
5	0.792	2.08	22	30	28	ت	5- تحرص الإدارة على تشجيع الاتصالات والتنسيق بين جميع المستويات تقاديا لنشوء صراعات تنظيمية تضر بالمؤسسة
			27.5	37.5	35	%	
6	0.849	2.04	27	23	30	ت	6- تطرح الإدارة بدائل للمشكلات ومناقشتها مع العمال للوصول إلى أفضل النتائج
			33.8	28.8	37.5	%	
7	0.927	1.98	35	12	33	ت	7- توفر الإدارة مناخ ملائم، يساعد على إيجاد الحلول التي لا يخسر فيها طرف نتيجة مكسب الآخر
			43.8	15	41.3	%	
متوسط العام	0.823	2.23					

المصدر : من إعداد الباحثة

الجدول 4: استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول بعد أسلوب التعاون

الجدول 5: استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول بعد أسلوب التجنب لإدارة الصراع

الترتبة	المعيار	م. الحسابي	مؤاخذة	مؤاخذة	مؤاخذة	البديائل	
						العبارات	
1	0.779	2.50	14	12	54	ت	8- تعمل الإدارة على تجاهل الصراعات القائمة في المؤسسة
			17.5	15	67.5	%	
1	0.779	2.50	14	12	54	ت	9- تقلل الإدارة من النقاشات التي تثير الصراعات بين العمال
			17.5	15	67.5	%	
2	0.795	2.49	15	11	54	ت	10- تتجنب الإدارة مجابهة الصراع بشكل مباشر بين العمال
			18.8	13.8	67.5	%	
3	0.842	2.11	24	23	33	ت	11- تتغاضى الإدارة عن الصراعات البسيطة بين العمال
			30	28.8	41.3	%	
5	0.786	1.80	34	28	18	ت	12- تنفادى الإدارة الصراعات أثناء وقوعها
			42.5	35	22.5	%	
4	0.854	1.83	37	20	23	ت	13- أتجنب الأمور التي قد تخلق النزاعات في العمل
			46.3	25	28.8	%	
6	0.877	1.70	46	12	22	ت	14- تعمل الإدارة على تجنب النقاشات المفتوحة مع العمال
			57.5	15	27.5	%	

ضعيف	0.816	2.13	المتوسط العام			
------	-------	------	---------------	--	--	--

الجدول 6 : استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول بعد أسلوب القوة لإدارة الصراع

الرتبة	المعيار	المتوسط	غير موافق	محايد	موافق	البدائل العبارات
4	0.87	2.40	21	11	48	ت 15-تعتمد الإدارة على أسلوب العقاب لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.
			26.3	13.8	60	%
1	0.89	2.35	22	4	54	ت 16-تفرض الإدارة جملة من القرارات لحل النزاعات القائمة
			27.5	5	67.5	%
3	0.88	2.36	22	8	50	ت 17-يجبر أطرف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل .
			27.5	10	62.5	%
2	0.83	2.11	18	15	47	ت 18-تستخدم الإدارة السلطة لفض الصراعات القائمة
			22.5	18.5	58.8	%
5	0.90	1.96	28	15	37	ت 19-فض النزاعات هو من صلاحيات الإدارة العليا فقط.
			35	18.8	46.3	%
7	0.89	1.96	33	17	30	ت 20-يتقبل العمال كل ما يصدر عن الإدارة لفض الصراعات.
			41.3	21.3	37.5	%
6			35	13	32	ت 21-تتمسك الإدارة

	0.92	1.88	43.8	16.3	40	%	بقراراتها لإرغام العمال على التنازل
8	0.92		40	10	30	ت	22-تسعى الإدارة لإيجاد مستوى مرغوب فيه من الصراع في المؤسسة
			50	12.5	37.5	%	
ضعيف	0.88	2.17	المتوسط العام				

الجدول 7: استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول بعد أسلوب التسوية لإدارة الصراع

الدرجة	ا.المعياري	م.الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	البدائل العبارات	
2	0.883		22	10	48	ت	23- تسهر الإدارة على إيجاد حل وسطي يرضي جميع الأطراف المتصارعة
		2.33	27.5	12.5	60	%	
1	0.808	2.43	16	14	50	ت	24-تشجع الإدارة على التفاوض بين أطراف الصراع
			20	17.5	62.5	%	
3	0.914	2.28	25	8	47	ت	25- تشجع الإدارة على تنمية ثقافة التنازل على بعض المطالب مقابل نقاط أخرى
			31.3	10	58.8	%	
4	0.864	2.25	22	16	42	ت	26-تقلل الإدارة الاختلافات بين الأطراف المتصارعة
			27.5	20	52.5	%	
5	0.557	1.24	66	9	5	ت	27-توازن الإدارة بين الأرباح والخسائر للجميع العمال في المؤسسة
			82.5	11.3	6.3	%	
متوسط	0.805	2.10	المتوسط العام				

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss;22