

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القطب الجامعي القليعة - تيبازة



مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في
إدارة المنظمات

دور إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي للمنظمة .

دراسة حالة : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار .

تحت إشراف :

د : لراس شفيقة

من إعداد الطالب :

نيكلو محمد

السنة الجامعية : 2020 / 2021



الملخص :

عالجنا من خلال دراسة بحثنا دور ادارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي للمنظمة، من خلال تطرقنا للمفاهيم الأساسية بشكل يتوافق مع النظرة المعاصرة لكل من النزاع التنظيمي و الإتصال الداخلي، مبرزين دور ادارة النزاع في المحافظة على المحتوى الإتصالي و مراقبة الإتصالات غير الرسمية، كل هذا بغية اثبات امكانية التحكم في النزاع و الاستفادة منه، وفي سبيل اتمام هذه الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج النوعي من خلال تسجيل مجموعة من الملاحظات المهمة داخل المنظمة و إجراء مقابلات مع بعض مسيرين و اطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أدرار باعتبارها المنظمة محل الدراسة الميدانية، كما اعتمدنا على إستبيان العلمي ضم (72) عامل ينتمون الى مصالح المديرية، لنصل الى نتيجة ايجابية تتمثل في أن تخفيض النزاع داخل مديرية التوزيع يؤدي بالضرورة الى رفع المستوى الإتصالي للمنظمة .

الكلمات المفتاحية: ادارة النزاع، السير الحسن للعمل، الاتصال الداخلي.

Résumé :

À travers notre travail de recherche, nous avons abordé le rôle de la gestion des conflits dans l'amélioration de la communication interne de l'organisation en mobilisant les concepts de base d'une manière cohérente avec la vision contemporaine des conflits organisationnels et de la communication interne, et en mettant en exergue le rôle de la gestion des conflits en vue de maintenir la communication formelle et surveiller les communications informelles.

Afin de réaliser ce travail, nous nous sommes appuyés sur l'approche qualitative en ayant recours à un ensemble d'observations au sein de la l'organisation et à la réalisation d'entretiens avec certains cadres et responsables de la Direction de la Distribution d'Electricité et de Gaz de la Wilayat d'Adrar. Nous nous sommes également appuyés sur un questionnaire scientifique administré à (72) travailleurs appartenant à la Direction. Les résultats obtenus montrent que réduire le conflit au sein de la Direction de la Distribution conduit nécessairement à élever le niveau de communication de l'organisation.

Mots-clés : gestion des conflits, bonne conduite de travail, communication interne

ABSTRACT :

This work is a study of the role of conflict management in improving the internal communication of the organization by addressing the basic concepts in a manner consistent with the contemporary view of both organizational conflict and internal communication, where we highlight the role of conflict management in maintaining the communicative content and monitoring informal communications, all this in order to prove the possibility of controlling the conflict and benefiting from it. In order to complete this study, we relied on the qualitative approach by recording a set of important observations within the organization and conducting interviews with some managers and tires of the Directorate of Electricity and Gas Distribution of the Wilaya of Adrar as the organization in question of the field study. We also relied on a scientific questionnaire wich included (72) workers belonging to the interests of the Directorate to reach a positive result, which is that reducing the conflict within the Directorate of Distribution necessarily leads to raising the communication level of the organization.

Keywords: conflict management, good workflow, internal communication.

إهداء :

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى أمي و أبي ،
وَأدعوا الله سبحانه وتعالى أن يرزقهما دوام الصحة و
العافية و أن يجزيهما عنا خير جزاء .

شكر وعرفان :

الحمد لله الذي وفقنا لتحقيق هذا العمل .

وبعد : أقدم من خلال هذه المذكرة شكرا خاص للسيدة

الاستاذة المشرفة الدكتورة لراس شفيقة لما قدمته من

مساعدة في سبيل انجاز هذا العمل ، كما أقدم خالص

شكري لأخوتي و عماتي و كل عائلتي على ما قدموه من

تضحيات في سبيل تحصيل هذا التأهيل ...

ولله الحمد كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	ملخص الدراسة
	الاهداء و الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب-ج-د-ه-و	المقدمة

	الفصل الاول : الاطار الادبي و المفاهيمي
	المبحث الاول : الدراسات السابقة
2	المطلب الأول : الدراسات الجزائرية
7	المطلب الثاني : الدراسات العربية
10	المطلب الثالث : الدراسات الاجنبية
	المبحث : الثاني ماهية ادراة النزاع
12	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول النزاع
21	المطلب الثاني : أسباب و مستويات النزاع
27	المطلب الثالث : أساليب و نتائج ادارة النزاع
	المبحث الثالث : ماهية الاتصال الداخلي
30	المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي
35	المطلب الثاني : طرق و أنماط الاتصال
42	المطلب الثالث : الاصغاء و عوائق الاتصال
	المبحث الرابع : مساهمة ادارة النزاع في تحسين الاتصال الداخلي

46	المطلب الأول : شروط مساهمة ادارة النزاع في تحسين الاتصال الداخلي
53	المطلب الثاني : مساهمة ادارة النزاع في تحسين الاتصال الداخلي

	الفصل الثاني : الإطار التنظيمي و المنهجي للدراسة
	المبحث الأول : الإطار التنظيمي للدراسة
59	المطلب الأول : تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز
64	المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار
	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول : أبعاد وعينة الدراسة
72	المطلب الثاني : مناهج الدراسة

	الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج
	المبحث : الأول عرض النتائج
77	المطلب الأول : عرض نتائج الملاحظة
79	المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة و الإستبيان
	المبحث الثاني : مناقشة النتائج
85	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
97	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان

	الخاتمة
و-ز-ح	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	تلخيص عام لدراسات السابقة الجزائرية	1
9	تلخيص عام لدراسات السابقة العربية	2
11	تلخيص عام لدراسات السابقة الاجنبية	3
16	أهم نقاط الاختلاف بين المفاهيم المشابهة للنزاع	4
25	تبسيط لنموذج جوهاري	5
74	المناهج المعتمد عليها في الدراسة	6
77	طبيعة النزاعات الملاحظة	7
79	أهم المقابلات الرسمية التي أجريت	8
84	تفصيل عدد الاستبيانات الموزعة	9
85	نتائج متغير الجنس	10
86	نتائج متغير العمر	11
87	نتائج متغير الحالة الاجتماعية	12
88	مقارنة نتائج العمر مع الحالة الاجتماعية	13
89	نتائج متغير المؤهل العلمي	14
90	نتائج متغير الرتبة الوظيفية	15
91	مقارنة نتائج المؤهل العلمي مع الرتبة الوظيفية	16
93	نتائج متغير مصلح العمل	17
94	نتائج متغير الأقدمية في العمل	18
95	مقارنة متغير العمر مع متغير الاقدمية في العمل	19
97	النتائج العامة لأسئلة المحور الاول من الاستبيان	20
98	نتائج السؤال الاول من المحور الاول	21
99	نتائج السؤال الثاني من المحور الاول	22
100	نتائج السؤال الثالث من المحور الاول	23

101	مقارنة نتائج السؤال الاول مع السؤال الثالث من المحور الاول	24
102	نتائج السؤال الرابع من المحور الاول	25
103	نتائج السؤال الخامس من المحور الاول	26
104	النتائج العامة للمحور الثاني من الاستبيان	27
105	نتائج السؤال الاول من المحور الثاني	28
106	نتائج السؤال الثاني من المحور الثاني	29
107	نتائج السؤال الثالث من المحور الثاني	30
108	نتائج السؤال الرابع من المحور الثاني	31
109	نتائج السؤال الخامس من المحور الثاني	32
111	النتائج العامة للمحور الثالث من الاستبيان	33
112	نتائج السؤال الاول من المحور الثالث	34
113	نتائج السؤال الثاني من المحور الثالث	35
114	نتائج السؤال الثالث من المحور الثالث	36
115	نتائج السؤال الرابع من المحور الثالث	37
116	نتائج السؤال الخامس من المحور الثالث	38

فهرس الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
هـ	نموذج تمثيلي للدراسة	1
21	مراحل تطور النزاع	2
32	أهم وسائل الاتصال	3
33	نموذج تفاعل عناصر الاتصال	4
37	نموذج أنماط الاتصال	5
41	نموذج توضيحي للاتصالات الرسمية داخل المنظمة	6
63	الهيكل التنظيمي العام للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز	7
66	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار	8

المقدمة :

عرفت البشرية منذ تشكل المدن الحضارية وتطور منظمات الأعمال سواء الخدماتية أو الإنتاجية ظهور مجموعة من الظواهر الإنسانية التي إرتبط وجودها بالتنوع البشري القائم داخل الوسط المغلق للأعمال، حيث أدى هذا التنوع الى إحداهت تفاعل بين أشخاص المنظمة لأسباب متعددة أبرزها التباين الواقع بين قيمهم وآرائهم بالإضافة الى إختلاف طبيعة أدائهم للمهام التنظيمية، هذا التعارض أدى في أحيان كثيرة وعند وصوله الى مستوى معين الى المساس بالسير الحسن للعمل، من جانب نظري لم تعنى المدارس الفكرية بداية بالإهتمام بهذه التفاعلات الإجتماعية داخل منظمات الأعمال، لكن مع تطور علم الادارة تم ضبط النطاق المفاهيمي لهذه الظواهر، حيث وصفت الخلافات المجسدة في تعارض بين العمال علميا بالنزاع التنظيمي والذي عرف على أنه كل تصادم بين أطراف المعينة يمس بالعمل سببه تحقيق مصالح شخصية أو تنظيمية. حيث كانت النظريات الادارية تعتبر النزاع التنظيمي ظاهرة سلبية يجب الحد منها، الا أن تطور المفاهيم العامة للنزاع كشف على أنه ظاهرة إجتماعية تنظيمية لها آثار سلبية وأخرى إيجابية قابلة للتوجيه و من زاوية أخرى ، اعتبر منظري علم الادارة الإتصال ظاهرة إجتماعية ذات طابع إيجابي يجب العمل على رفع مستواها من أجل تحسين أداء الأعمال، لذلك كان التوظيف العلمي لدى الأكاديميين هو دراسة آثار تفعيل الإتصال في الحد من النزاعات، لكن مع تطور المفاهيم العامة للنزاع لم يصبح ظاهرة إيجابية يمكن توجيهها فقط بل أصبحت ضرورة تنظيمية، وحتمية إجتماعية لا يمكن التخلي عنها ، هذا الطرح المعاصر أدى بالأكاديميين الى التغيير في توظيف كل من المتغيرين حيث أصبح الإهتمام ينصب على دراسة إدارة النزاع باعتباره مؤثرا في الإتصال التنظيمي سيما الإتصال الداخلي منه .

اذن مما سبق وتماشيا مع التطور الفكري الاداري لمعالجة الظواهر التنظيمية، قررنا دراسة دور إدارة النزاع في تحسين إتصال الداخلي للمنظمة مدعمين هذه الدراسة العلمية بدراسة ميدانية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أدرار باعتبارها مجالا تنظيميا يستغرق كلا الظاهرتين بقدر من الأهمية ترتبط بأداء مهامها الأساسية .

ولتحقيق هذا العمل كانت هذه الدراسة تقوم على العناصر الآتية :

أولاً: إشكالية الدراسة :

تمثل الإشكالية العلمية أساس أي دراسة تتسم بالمنهجية والأكاديمية في توظيف المعطيات النظرية، حيث يجب الإنطلاق من إشكالية محددة تساهم في حصر البحث وعدم الحياد عن الموضوع الأساسي ومنه تتمثل الإشكالية الكبرى لدراستنا في التالي :

ما مدى مساهمة إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أدرار ؟

فيما تمثلت الإشكاليات الفرعية في التالي :

- 1 - فيم تكمل أهمية إدارة النزاع لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أدرار ؟
- 2- كيف ينعكس أثر إدارة النزاع في تحسين الإتصال الرسمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أدرار ؟
- 3 - كيف تمكن إدارة النزاع من الإستفادة من الإتصالات غير الرسمية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة .

تمثل الفرضية في علم المنهجية تفسيراً مؤقتاً ينطلق منه الباحث للبحث عن النتائج الصحيحة للإشكالية محور البحث، حيث تساهم الفرضية في رسم المعالم الأساسية الذي يجدر بالباحث عبورها من أجل تحصيل مفاهيم نظرية مقبولة نسبياً ومنه تتمثل الفرضية الأساسية لهذه الدراسة في :

العمل على تخفيض مستوى النزاع داخل المديرية ينعكس بشكل إيجابي في تحسين صورة الإتصال الداخلي أما الفرضيات الفرعية فهي :

- 1 - تستمد إدارة النزاع لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز أهميتها من طبيعة نشاط ومهام المديرية .
- 2 - لإدارة النزاع أثر إيجابي في تحسين الإتصال الرسمي داخل مصالح المديرية
- 3 - تساهم إدارة النزاع في ضبط الإتصالات غير رسمية داخل مصالح المديرية .

ثالثا: أهداف الدراسة .

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها :
بالنسبة لإدارة النزاع نسعى الى التعرف على معيقات إدارة الفرد والجماعة داخل مصالح مديرية توزيع الكهرباء والغاز ومنه الى التعرف على حجم وطبيعة النزاعات المطروحة داخل مصالح المديرية.
باعتبارها أحد فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز .
أما بالنسبة لمتغير الإتصال فإننا نهدف الى التعرف على طبيعة الإتصالات الرسمية وغير الرسمية وكيف تتأثر بوقائع إدارة النزاع .

رابعا : أسباب اختيار الموضوع .

الرغبة في تحقيق عمل أكاديمي ذو طبيعة حساسة حيث يمثل هذا الموضوع إحدى المواضيع الغامضة والشائكة ، ومنه يتحفظ القائمين على أي منظمة من إبداء رأيهم في جملة النزاعات أو الصراعات الواقعة في المنظمة وعليه يكون إنجاز هذا العمل تحدي لنا للبحث في حقيقته، بالإضافة الى سعينا الى إكتساب خبرة ميدانية لكيفية التفاعل مع النزاعات في أوساط الأعمال، سيما وأن التخصص العلمي المراد الحصول على التأهيل العلمي فيه يوجب علينا التفاعل الإيجابي مع هذه الوقائع .

خامسا : أهمية الدراسة .

لهذه الدراسة ثلاث نقاط أساسية تجمع القيمة المضافة التي تقدمها وهي كالتالي :

- 1 - تسعى هذه الدراسة الى الكشف عن واقع إدارة النزاع في المؤسسات الوطنية ذات الطابع الإقتصادي من خلال الدراسة الميدانية التي تنصب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز نموذجا. وعليه اذا كان الأشخاص في القطاع الخاص يدركون أيما إدراك الأهمية البالغة لإدارة النزاع بسبب تأثير النزاع بشكل مباشر على ذممهم المالية فإن الأمر بالنسبة للمؤسسات الوطنية ليس كذلك ومن أجل هذا جاءت هذه الدراسة لتحليل واقع النزاع والبحث عن أساليب إتقائه .
- 2 - كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في جرد وحصص مجموعة من الأساليب المقترحة من قبل كتاب علم الادارة والتي يستند اليها بشكل كبير في إدارة النزاع داخل المنظمة .

3 - إبراز الأخطار الممكن تحقيقها بسبب عدم إدارة النزاع داخل المنظمة وهي كل ما يمكن أن يحول دون تحقق سيرورة العمل بشكل جيد وتفصيل هذا، أن إدراك الآثار الوخيمة التي قد تتجر عن التساهل في عملية إدارة النزاع، يدفعنا الى إتقاء النزاع ومنه إتقاء الأخطار المترتبة عنه
سادسا : صعوبات الدراسة .

وكل دراسة فقد واجهتنا خلال انجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات التي حالة في كثيرا من الأحيان دون الوصول الى بعض المعلومات الضرورية، سيما تلك المرتبطة بالجانب الميداني نذكر منها :

نقص المراجع المتخصصة في معالجة موضوع النزاع التنظيمي ، حيث نلاحظ أن مجموعة كبيرة من كتب نظريات السلوك التنظيمي قد تناولت الموضوع الى جانب المواضيع التنظيمية لكن دون تفصيل كافي .

أن المنظمة محل الدراسة كانت أكثر تحفظا في تقديم وثائق مهمة عن موضوع الدراسة بسبب التبعيات القانونية الممكن وقوعها .

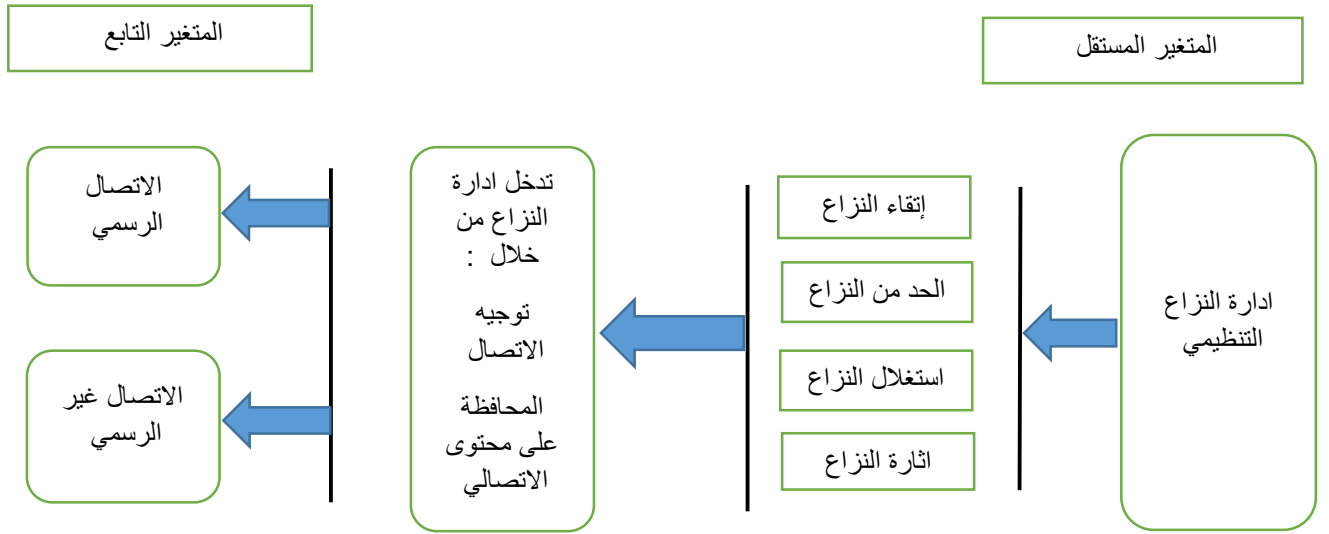
أن أشخاص المنظمة كانوا أكثر تحفظا في إبداء آراءهم بخصوص موضوع إدارة النزاع التنظيم وهذا راجع الى حساسية الموضوع بالنسبة لهم .

أن الوباء المنتشر covid-19 حال في أوقات كثيرة دون تمكننا من زيارة وحدات مهمة وإجراء مقابلات معينة مع عمال المنظمة .

سابعاً : النموذج التمثيلي للدراسة .

يلخص هذا الشكل دور إدارة النزاع باعتباره المتغير المستقل في تحسين الإتصال الداخلي للمنظمة بإعتباره المتغير التابع .

الشكل رقم (1) : نموذج تمثيلي للدراسة .



المصدر : (من إعداد الطالب) .

ثامناً : هيكل الدراسة .

تنقسم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول حيث ضم الفصل الأول الإطار النظري العام فيما أفرد الفصل الثاني للإطار التنظيمي و المنهجي للدراسة، فيما خصص الفصل الثالث و الأخير للدراسة الميدانية ، حيث ضم كل فصل مجموعة من المباحث وتفصيل ذلك كالتالي :

الفصل الأول : الإطار الأدبي و المفاهيمي للدراسة .

وتضمن هذا الفصل أربعة مباحث أفرد المبحث الأول منها الى الدراسات السابقة للموضوع، فيما خصص المبحث الثاني و الثالث الى معالجة المفاهيم العامة لكل من إدارة النزاع و الإتصال الداخلي ، أما المبحث الأخير فقد خصص لابرار مساهمة دور إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي .

الفصل الثاني : الإطار التنظيمي و المنهجي للدراسة .

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز الأسس التنظيمية للمنظمة محل الدراسة سواء على المستوى العام أو الخاص بالإضافة الى توضيح الإطار المنهجي التي تقوم عليه الدراسة في شقيها النظري و التطبيقي .

الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج .

يمثل هذا الفصل الإطار الميداني للدراسة حيث ضم مبحث الأول عرض لمجموعة النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية الواقعة على وحدات المديرية فيما خصص المبحث الثاني لمناقشة تلك النتائج بشكل عام .

الفصل الأول :
الإطار الأدبي و المفاهيمي
للدراسة .

الفصل الأول : الإطار الأدبي و المفاهيمي .

تمهيد :

في هذا الفصل سوف نقوم بالتطرق الى المفاهيم الأساسية النظرية لكل من إدارة النزاع و الإتصال الداخلي ، وقبل هذا نقوم بعرض أهم الدراسات الأكاديمية السابقة التي عالجت ذات موضوع إدارة النزاع، وهذا من خلال تلخيص أهم الدراسات و إبراز حدودها و نتائجها بغية إيجاد الثغرة الأكاديمية و محاولة معالجتها ، بالإضافة الى الإستفادة من الكم المعرفي الذي حقق سابقا في هذا الموضوع، وفي ذات السياق و انطلاقا من أن كل من ظاهرة النزاع التنظيمي و الإتصال التنظيمي ظاهرتين تتأثر الواحدة منهم بالوسط الإجتماعي المستوعب لها، فان عرض هذه الدراسات سوف يسع مستويات مختلفة بداية من الدراسات المحلية، مرورا بالدراسات العربية لنصل أخيرا الى عرض الدراسات الأجنبية .

نبتغي من خلال هذا التنوع الإلمام بطبيعة النزاع و صورته و آثاره الذي تختلف باختلاف الوسط الإجتماعي الحاضن للوقائع المشكلة للنزاع ، أما ختام هذا الفصل فسيكون ابراز مساهمة إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي، حيث يضم هذا المبحث تفصيل صور هذه المساهمة وقبل هذا مناقشة أهم الشروط الواجب مراعاتها عند إدارة النزاع من أجل أن تحقق هذه الإدارة النتائج المرجوة منها، سيما بالنسبة للإتصال الداخلي للمنظمة، و بالنسبة لكل أنماطه .

المبحث الأول : الدراسات السابقة .

المطلب الأول : الدراسات الجزائرية .

أولا : مقال للأستاذة عجال آسية بعنوان ثنائية الصراع و الإتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائري منشور في المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3 , العدد 9 , ديسمبر 2017 ، وتتلخص حيثيات الدراسة، أن الباحثة سعت من خلال هذا العمل الى معرفة كيف تؤثر العلاقات الناشئة عن النزاع على الإتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية، وفي صلب معالجتها لهذا الموضوع ناقشت الخصوصية البارزة لمفهوم النزاع و الإتصال داخل المؤسسة الاقتصادية العائلية، لذلك تجمع هذه الدراسة بين بعدين أساسيين هما بعد الأعمال و البعد الإجتماعي الذي يتجلى في القرابة ، أكثر دقة ناقشت الباحثة العلاقة بين الآباء و الأبناء داخل هذه المؤسسة وكيف تؤثر العلاقات المشحونة بالنزاع على فعالية الإتصال، ومنه يرجع السبب الأول الى فارق السن بين الآباء و الأبناء الذي ينعكس في صورة انعدام الخبرة مما يحول دون تأهل الجيل الجديد لتبني إدارة المؤسسة ، يسبب هذا الخلاف ضعف في الإتصال .

كما أرجعت الباحثة اللامساواة الواقعة في وسط هذا النوع من المنظمات بين عمالها الأقارب على مختلف مستوياتها، سببها الى النزاعات ومثال ذلك المناصب الشرفية أو الإضافية التي تمثل امتياز واضح يستأثر به بعض الأقارب دون البعض الآخر مقابل أداء أعمال غير شرعية مثل الوشاية و تتبع الأوضاع ونقلها الى الادارة العليا لهذه المنظمة، مما يؤدي الى الحد من الإتصال داخل المؤسسة اتقاء لنقل المغالطات وما قد يترتب عليها من النزاعات بين العمال الأقارب .

كما يؤثر هذا الأمر على طبيعة الإتصال الذي يتجه في ظل هذه البيئة المليئة بالخلافات التي تأخذ شكل الإتصال الكتابي ، كما ترى الباحثة أن تأثير النزاع بالإتصال يكون إما بسبب مادي و المتمثل في القدرة المالية للشريك القريب داخل هذه المؤسسة، أو بسبب معنوي يتمثل في جملة القيم و المبادئ الشخصية لكل فرد وتكون هذه الأسباب أكثر تأثيرا في الإتصال داخل المنظمة، وبهذا تكشف الباحثة أن النزاع يؤثر على مسار الإتصال و محتواه و أسلوب تحقيق عملية الإتصال .

وكننتيجة لهذا المقال، ترى الباحثة أن المؤسسة العائلية الإقتصادية تستمد كيانها من الأسرة باعتبارها منبع القيم الفردية، و بالتالي متى كانت التنشئة متكاملة وجيدة لأفراد الأسرة انعكس ذلك في الحد من النزاعات و ارتفاع مستوى الإتصال، و تظهر النتيجة الكلية على مستوى الإنتاجية الاقتصادية للمنظمة .

ممايلاحظ حول هذه الدراسة أنها حاولت معالجة ثنائية الإتصال و النزاع في نطاق أكثر حصرا وهما المؤسسة العائلية الاقتصادية، من خلال التحليل و المعالجة بشكل مجرد لجملة الوقائع العملية التي تحول

دون تحقيق الإتصال بسبب وجود نزاعات داخل المنظمة، كما يلاحظ أنه وإن كانت الدراسة تسير التوجه الحديث في تبني مفهوم النزاع إلا أن هذه الدراسة تخلو من دراسة ميدانية تهدف الى التحقق من صحة المفاهيم النظرية ميدانيا .

كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من زوايا متعددة، أبرزها أن الموضوع المعالج في دراسة الباحثة كان أكثر شمولاً، وهو تأثير علاقة النزاع على الإتصال بينما ينحصر موضوعنا في معالجة دور إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي، بالإضافة الى أن نطاق معالجة اشكالية الباحثة كان أكثر خصوصية من نطاق بحثنا حيث تناولت اشكالياتها بالنسبة للبعدين البعد العائلي و الاقتصادي في المنظمة .

و الجدير بالذكر أن وجود هذا الكم من الإختلافات لا يفيد بانقطاع الصلة بين الدراستين ف كلا الدراستين يعملان على ذات المتغيرات ، بالإضافة الى وحدة البيئة محل المعالجة باعتبار أن هذا المقال الأكاديمي الصادر يمثل عملاً جزائري .

ثانيا : مذكرة ماستر للطالبة شعوة نورة بعنوان نمط الإتصال و علاقته بظهور الصراع التنظيمي ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2012 .

قامت الباحثة خلال هذه الدراسة بدراسة وتحليل نمط وشكل الإتصال و دوره في ظهور النزاع داخل المنظمة حيث انطلقت في انجاز عملها الأكاديمي من الإشكالية التالية :

هل توجد علاقة ارتباطية بين نمط الإتصال و ظهور النزاع بأقسام كلية الأدب واللغات و العلوم الانسانية و الاجتماعية للجامعة محل الدراسة ؟

فيما سعت في فحو العمل لإثبات تسبب الإتصال الرسمي بأنواعه في نشوء النزاع، و تطرقت عموماً الى كل العناصر الأساسية النظرية في كل من المتغيرين الإتصال التنظيمي بداية من تحليل مفاهيمه و أدبياته و تعداد تطوره و وسائله، و التفصيل في أنماطه، وكيف يساهم كل عنصر في تحقيق الإتصال التنظيمي .

كما أفردت الباحثة الفصل الثالث الى التطرق الى عموميات حول إدارة النزاع من مفاهيم عامة الى مراحل نشوء النزاع وصولاً الى ابراز مجموعة الأساليب المختلفة لإدارة النزاع .

أما الجانب التطبيقي ، فقد قامت من خلاله الباحثة بإجراء إستبيان من أجل جمع مجموعة من البيانات و معالجتها لمجموعة العمال داخل أقسام كلية الأدب و اللغات و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، حيث كان عدد العينة محل الدراسة (41) موظف لتصل أخيراً الباحثة الى نتيجة مفادها أن كل من الإتصال

الرسمي بأشكاله سواء إتصال صاعد أو نازل أو أفقي مسؤول بشكل معين عن نشوء النزاع داخل المنظمة محل الدراسة و التي عبرت عنه الباحثة بالعلاقة الإرتباطية لظهور النزاع داخل المنظمة محل الدراسة .

مما يلاحظ حول هذه الدراسة، أنها سعت الى إثبات مسلمات ثابتة بذاتها دون أن تقوم بذكر تعليلا أو تحليلا لنتيجة الإثبات، وهذا متفق عليه في كون أن أنماط الإتصال تتسبب في ظهور النزاع، لكن الذي يشكل فهمه وهو المطلوب وجوبا بالتفسير لماذا كل نمط بعينه يتسبب في نشوء النزاع ؟ وماهي طبيعة النزاع التي يمكن أن يتسبب فيها كل نمط على حدى؟ كما يلاحظ على هذه الدراسة أنها اتبعت المنهج الوصفي في معالجة العناصر النظرية دون تحليل عميق لجملة العناصر المطروحة .

هذا و تختلف هذه الدراسة عن دراستنا محل الانجاز في كون هذه الأخيرة سعت لإبراز مساهمة إدارة النزاع في رفع مستوى الإتصال، أما دراسة الباحثة فسعت أكثر لإبراز مسؤولية أنماط الإتصال في ظهور النزاع، كما تختلف دراسة الباحثة في كونها أجريت في مؤسسة وطنية ذات طابع إداري وهي كليات جامعة العربي بن مهدي، أما في دراستنا فان الدراسة الميدانية تجرى في شركة وطنية ذات طابع إقتصادي و تجاري ، بالإضافة الى أن دراسة الباحثة تنطلق من مجال العلوم الإجتماعية فيما تستند دراستنا الى أسس إدارة الأعمال و الجوانب الاقتصادية ، كل هذه الإختلافات قد تؤدي حتما الى الوصول الى نتائج مختلفة تتأثر بمجموعة المبادئ التي تستند اليها ، ومن جانب آخر تلتقي الدراستين في معالجة ذات المتغيرتين و منها الى التطرق الى ذات العناصر النظرية .

ثالثا : أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطالبة **أمينة قهواجي** بعنوان الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2015 .

قامت الباحثة من خلال هذا العمل الأكاديمي بتقصي كيف يؤثر النزاع داخل المنظمة على سلوك وأداء العاملين المحيطين أو أطراف النزاع ، وكذلك تأثير النزاع في أداء العاملين في المنظمة، ومن أجل ذلك انطلقت من الإشكالية التالية :

الى أي مدى تحدث النزاعات التنظيمية داخل قسم السيارات الصناعية، وكيف تؤثر على سلوك وأداء العاملين فيه ؟

و الواضح أن الموضوع يسعى لمعالجة الإشكالية المرتبطة بمحل الدراسة الميدانية وهي مصنع السيارات الصناعية في روية ، وتفصيل هذه الدراسة أن الباحثة قد عالجت موضوع النزاعات بشكل دقيق، و هذا ما اتضح من خلال عناصر الشق النظري، بل تفردت هذه الدراسة في معالجتها ذات العناصر التي تطرق لها المنظرون في المفاهيم العامة للنزاع، لكن مع قدر واسع من التحليل و الفحص للسلوك بشكل عام لدى العمال داخل المنظمة محل الدراسة الميدانية، ثم حصرت دراستها لتتناول أثر النزاع في أداء

العاملين باعتباره العنصر المباشر الذي قد يتأثر بسلبيات النزاع إذا أحدث النزاع أثر غير مرغوب فيه متى انصرفت هذه الآثار الى أداء العاملين، ومنه الى المساس بسيرورة العمل الحسنة ، بالإضافة الى أن هذه الدراسة قد حاولت من خلالها الباحثة معالجة موضوع النزاع من زوايا متعددة، حيث عالجت النزاع من جانب قانوني من خلال عرضها لمفاهيم النزاع في صلب النصوص القانونية العامة للعمل، وكيف تبناها القانون ومظاهر هذا النزاع، وتكيف بعض الوقائع في النصوص القانونية مثل الإضراب، كما تطرقت بالتفصيل الى الإجراءات القانونية المتبعة لمعالجة النزاع داخل المنظمة سواء كان في شكل فردي أو جماعي ، بل أكثر من ذلك تطرقت للمفاهيم الأساسية للنزاع وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وعرضت بعض الأسس التي تقوم عليها في معالجتها للنزاع مثل إلقاء النزاع .

و أنهت الباحثة عملها الأكاديمي من خلال انجاز دراسة إحصائية لإختبار مدى مطابقة المفاهيم النظرية للوقائع العملية داخل المنظمة محل الدراسة الميدانية ، حيث قامت بمعالجة المعطيات المحصل عليها من الإستبيان المقدم لعينة عددها 450 عامل ينتمي لأقسام مختلفة في شركة السيارات الصناعية، لتصل بعدها الباحثة الى مجموعة من النتائج أبرزها أن سبب حدوث النزاع داخل الشركة يرد الى صعوبة الإتصال بين وحدات الشركة، و أساليب المسيرين السلطوية ، و التنافس على الأداء، و أن أهم مظهر يتخذه النزاع هو الإضراب الذي يؤدي في الغالب الى التوقف عن العمل، ومنه الى أضرار بليغة تصيب الشركة ، كما وصلت الباحثة الى أن النوع الشائع داخل الشركة من النزاعات هي النزاعات الجماعية والتي يعود سببها الى إرتفاع مستوى الإعتمادية المتبادلة .

أما تساؤل الباحثة حول وجود علاقة عكسية بين مستوى النزاع و مستوى الأداء، فقد صح لكن دون دلالة إحصائية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الأداء ويعتبر النزاع أحد هذه العوامل .

مما يلاحظ عن هذه الدراسة أنها أكثر الدراسات التي تحمل قيمة مضافة من بين الدراسات التي تم التعرض لها ، وهذا واضح من خلال معالجتها و النتائج المتحصل عليها، بالإضافة الى كيفية تناولها للعناصر النظرية و الى الكم المعرفي الذي وجه لموضوع الدراسة، أما اختلافها عن موضوع دراستنا فان الباحثة سعت من خلال دراستها الى الكشف عن كل أثر سواء سلبي أو ايجابي للنزاع التنظيمي ينصرف الى السلوك بشكل عام و الى الأداء على وجه الخصوص ، بينما تسعى دراستنا للكشف عن طبيعة مساهمة إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي للمنظمة ، فيما تتفق كلا الدراستين على طبيعة المنظمة محل الدراسة الميدانية وهي شركة وطنية ، بالإضافة الى وحدة التخصص المستند اليه في معالجة موضوع الدراسة وهو العلوم الادارية و التسيير و إدارة المنظمات .

الجدول رقم (1) : يمثل تلخيص عام للدراسات السابقة الجزائرية .

إسم صاحب العمل	عنوان العمل	شكل و سنة انجاز العمل	تخصص الدراسة	طبيعة المنظمة محل الدراسة	أهم الملاحظات
عجال آسية	ثنائية الصراع و الإتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية	مقال سنة 2017	إعلام وإتصال	لا توجد دراسة ميدانية	دقة متغيرات موضوع الدراسة بالإضافة الى خلوها من جانب تطبيقي
شعوة نورة	نمط الإتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي	مذكرة ماستر سنة 2012	العلوم الإجتماعية	منظمة ادارية تتمثل في أقسام كليات الأدب و اللغات والعلوم الإنسانية و الإجتماعية	تمكنت من إثبات مسؤولية أنماط الإتصال في ظهور النزاع دون تحليل أسباب هذه المسؤولية
أمينة قهواجي	الصراعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة	أطروحة دكتوراه سنة 2015	علوم التسيير (ادارة المنظمات)	المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية روية	طريقة معالجتها لمفاهيم النزاع بالإضافة الى اتساع نطاق معالجتها للموضوع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

المطلب الثاني : الدراسات العربية .

أولا : مقال الباحثة صفاء جميل الجعافرة بعنوان أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، منشور في مجلة دراسات ، العلوم التربوية المجلد 40 ، العدد 2 ، سنة 2013 .

وتتلخص حيثيات الدراسة، أن الباحثة سعت من خلال عملها الأكاديمي الى دراسة العلاقة بين الأساليب المعتمدة في الإدارة و التحكم في النزاع وبين الإبداع الاداري، حيث قامت بدراسة هذه العلاقة من اتجاهين مختلفين من أجل أن تحدد الآثار المترتبة عن كلا المتغيرتين بالنسبة للأخرى ومن أجل إنجاز هذا انطلقت من الإشكالية التالية :

ماهي أساليب إدارة النزاع السائدة لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟

مامستوى الإبداع الاداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟

بالإضافة الى مجموعة من التساؤلات الأخرى، و الجدير بالذكر أن المجال البشري لدراسة الباحثة تمثل في مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، حيث تسعى الباحثة الى معرفة كيف يتصرف المدير في المدارس الحكومية مع النزاعات ، ومنه كيف يستثمر مهاراته أو خبرته في إدارة وحل هذا النزاع، وفي ذات السياق كيف تتأثر إدارة النزاع و الحلول المرصودة لها التي توجب عليه وضع حلولاً بمستوى الابداع المكتسب لدى شخصه ، وفي ذات الإطار قدمت الباحثة عموميات عن إدارة النزاع وعن الإبداع الاداري، و أبرزت أهمية الابداع بشكل عام، و لدى المدراء بشكل خاص بإعتبارهم عينة الدراسة لتتبع الدراسة بتحليل النتائج و المعطيات المحصل عليها من قبل العينة محل الدراسة، و التي بلغ عددها 225 مدير و مديرة يشرفون على المدارس الحكومية، لتصل بعدها الى جملة من النتائج أبرزها أنه لا توجد هناك فروق في أساليب إدارة النزاع مسؤولة عنها عوامل مثل (الجنس و السن ...) ، بل مسؤول عنها بالدرجة الأولى المؤهل العلمي ، بينما الفروق بالنسبة للابداع الاداري تعود للخبرة مع وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة النزاع و الإبداع الاداري .

مما يلاحظ حول هذه الدراسة أن الباحثة كانت أكثر التزاما بالجانب المنهجي في معالجتها لتأثير أساليب إدارة النزاع في الابداع الاداري، بالإضافة الى أن اختيار الابداع الاداري و توافقه مع أساليب ادارة النزاع على وجه الخصوص تلائم مع حداثة الإشكاليات التي يطرحها الإبداع الاداري كموضوع حديث ، بالإضافة الى تلائم أساليب إدارة النزاع مع موضوع الإبداع الإداري إستنادا الى المفاهيم المعاصرة التي ترى أن للنزاع التنظيمي إيجابيات ولعل أبرزها التحفيز على الإبداع الإداري، كما أن الجانب الميداني لهذه

الدراسة كان مكملا للجانب النظري، وهذا بسبب وقوع الدراسة على عينة ذات طبيعة خاصة وهم مدرء المدارس ، الذي يطلب منهم مرعاة العمل التربوي و العلمي و وجوب إعمال الحكمة عند اختيار الأسلوب الملائم لإدارة النزاع ، و الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في كونها أكثر خصوصية باعتبار انصابتها على عنصر الأساليب دون عناصر النزاع بشكل كلي ، كما يعتبر موضوع الباحثة أكثر حداثة انطلاقا من توظيفها المتميز للمتغيرتين من موضوع دراستنا التي تكمل حدثته في التغيير في توظيف المتغيرتين (إدارة النزاع و الإتصال) ، أما موطن الإتفاق بين الدراستين هو عنصر أساليب إدارة النزاع ، ذلك أن من بين العناصر النظرية المهمة في إدارة النزاع هو تحديد الأسلوب الملائم للتحكم في النزاع .

ثانيا : مذكرة للحصول على شهادة ماجستير للطالب خالد عبد الله بريكان الرشيد، بعنوان دور

الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية ، جامعة الشرق الأوسط (الكويت) 2012 .

وتتلخص هذه الدراسة في سعي الطالب من خلالها لابرز دور الائتلافات المتموضعة داخل أي منظمة وكيف تقوم بالحد من النزاعات ، من خلال عرضه للمفاهيم العامة حول الائتلافات ووظائفها، وكيف تتمكن من إستغلال مكانتها التنظيمية في الحد من النزاع ، باعتباره يمس السير الحسن للعمل، ولذلك إنطلق الباحث من الاشكالية الآتية :

مادور الائتلافات الداخلية المجسدة في أسلوب القوة الرسمية أو القوة البيروقراطية أو أسلوب التحالفات أو

الأسلوب الإيديولوجي في تخفيض النزاعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ؟

ومن أجل تفصيلا أكثر، قام الباحث بدراسة مساهمة كل أسلوب من الأساليب التي تعتمد على الائتلافات و

كيف يؤثر في الحد من النزاعات، أما الجانب التطبيقي لعمل الباحث فقد إنصب على منظمة الخطوط

الجوية الكويتية باعتبارها منظمة تعرف ظاهرة الائتلافات بسبب عملها، كما تشهد مستوى معين من

النزاعات، وبهذا قام بانجاز عمله على عينة تضم (50) عاملا من المنظمة ليصل بعدها الى النتائج

الآتية :

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للائتلافات الداخلية مجسدة في كل الأساليب في تخفيض النزاعات

التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، كما أوضحت الدراسة بشكل أكثر دقة تأثير كل أسلوب

بعينه من الأساليب الأربعة في الحد من النزاعات من خلال الدراسة الإحصائية التي قام بها الباحث، مما

يلاحظ عن هذه الدراسة أنها تبرز النظرة الكلاسيكية للنزاع التي كانت تدور حول وجوب الحد منه و

القضاء عليه، لذلك سعى الباحث لابرز دور الائتلافات و الأساليب الذي يعتمد عليها في الحد من

النزاع، دون أن يشير الباحث الى النظرة المعاصرة لمفهوم النزاع التي ترى بوجوب قبوله و إدارته في

مستويات معينة دون القضاء عليه مطلقا، وهذه الدراسة وإن كانت تحمل النظرة التقليدية المخالفة للتظير الإداري المعاصر إلا أنها مهمة بالنسبة لعملا الأكاديمي حيث تساعدنا في فهم مبادئ المفاهيم التقليدية للنزاع و النتائج المترتبة عنها ، كما يتضح من خلال هذه الدراسة أن الباحث قد جمع بين متناقضتين في الدراسة ، حيث أنه من المعلوم أن من مصادر النزاع حصول تنوع الفرق داخل المنظمة سببا في نشوء النزاع، و أن دراسة الباحث سعت الى إثبات دور مسبب النزاع في وقف النزاع ليثبت أنه من الممكن الإستثمار في مسببات النزاع و تحويلها الى وسائل للحد من النزاع وتدرج هذه العملية تحت مفهوم إدارة النزاع .

لكن ما غفل عنه الباحث، أنه وإن كان قد أثبت مسؤولية الأساليب المعتمد عليها من قبل الائتلافات في الحد من النزاع لكنه لم يقيم بتقدير هذه الأساليب سواء بالنسبة لغيرها أو مجملها .

الجدول رقم (2) : يمثل تلخيص عام للدراسات السابقة العربية .

إسم صاحب العمل	عنوان العمل	شكل و سنة انجاز العمل	تخصص الدراسة	طبيعة المنظمة محل الدراسة	أهم الملاحظات
صفاء جميل الجعافرة	أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالإبداع الإداري	مقال سنة 2013	علم إجتماع علوم التربية	إدارة حكومية تتمثل في مجموعة مديري و مديرات المدارس	أن إشكالية دراستها إتسمت بالحدثة من خلال الربط بين متغيرتين أساليب النزاع و الإبداع
خالد عبد الله بريكان الرشيدى	دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصرعات الداخلية	مذكرة ماجستير سنة 2012	إدارة الأعمال	مؤسسة إقتصادية تمثلة في الخطوط الجوية الكويتية	إعتمدت هذه الدراسة في معالجتها لموضوعها على المفاهيم التقليدية لإدارة النزاع

المصدر (من اعداد الطالب) .

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية .

An article of **isaac nyarko adu .patricia muha . mohammed- aminu sanda . felix sarfo** . the role of conflict management in improving relationships at work . published in journal of emerging trends in economics and management sciences (JETEMS) 2015 .

وتتلخص وقائع هذه الدراسة في أن الباحثون سعوا الى دراسة دور إدارة النزاع في تحسين علاقات العمل بين الأفراد، وهذا من خلال تحليل دور عملية الإتصال بين الأفراد داخل المنظمة محل الدراسة إنطلاقا من أن تحسين علاقات العمل يعتبر أحد الشروط الملائمة لسلامة سيرورة العمل ، كما أن للإتصال دورا كبيرا في تحقيق هذه الغاية (علاقات العمل الجيدة) من خلال معالجة النزاعات المختلفة ، والجدير بالذكر أن الباحثون قامو بدراسة عينة تتكون من مجموعات مختلفة من العمال ينتمون الى أقسام مختلفة وشركات مختلفة لصناعة البلاستيك ، حيث قدر حجم العينة بحوالي 150 عامل ليصلوا بعدها الى النتائج الآتية :

أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة النزاع و الإتصال في مكان العمل ، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال و إدارة النزاع .

مما يلاحظ على هذه الدراسة أنها تقترب كثيرا من دراستنا، من خلال المحتوى المعالج وهو دور إدارة النزاع ، لكن يتجلى الاختلاف البسيط في أن هذه الدراسة تدرس دور إدارة النزاع في تحسين علاقات العمل من خلال الإتصال بينما تنصب دراستنا على دراسة دور إدارة النزاع في تحسين الإتصال بصفة عامة .

Une thèse académique de **célia marléne bidjiongou doukaga** . la gestion des conflits au sein d'une Equipe multiculturelle .l'université de Quibec à Rimouski . mai 2008 .

وتتلخص الدراسة في كون الباحثة تسعى من خلال عملها الأكاديمي الى الكشف عن دور القائد في المجموعة المتعددة الثقافات، من خلال دراسة كيفية مباشرته لإدارة النزاعات ضمن هذه المجموعة ذات الخصوصية المختلفة ، وبهذا سعت الباحثة أكثر في دراستها الى إبراز دور القائد، كما تطرقت الى توضيح مفاهيم عامة حول كل من النزاع و الفرق المتعددة الثقافات ، كما أوضحت الباحثة بشكل جلي أهمية اعداد مسيرين لديهم القدرة على التجاوب مع الإختلافات الثقافية و القيم المختلفة لعناصر الفريق الواحد وذلك بسبب الإنفتاح الإقتصادي الذي يعيشه العالم اليوم بالإضافة الى وجود منظمات كبرى تتطلب أن تؤدي مهامها في شكل مجموعات بها أشخاص مختلفين الثقافات مما قد يؤدي في الغالب

الأحيان وعند عدم الإهتمام بهذه الاختلافات الى نشوء النزاعات ضمن المجموعات، ومنه الى التأثير على السير الحسن للمهام داخل المنظمة، و الجدير بالذكر أن الباحثة قد دعمت عملها الأكاديمي بجانب تطبيقي ضم دراسة ميدانية على مجموعة من الفرق المختلفة الثقافات و التي تنتمي الى منظمات مختلفة. ومما يلاحظ عن هذه الدراسة أنها تقترب من دراستنا كونها تسعى لمعالجة سبب معين وهو النزاع الحاصل بسبب التنوع الثقافي ومحاولة تحديد مسؤولية القائد في التقليل من حدة هذا النزاع ، بينما تشمل دراستنا دور إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي باعتبار الإتصال الجيد النتيجة المطلوب تحقيقها من إدارة النزاع ، كما تختلف كلا الدراستين في كون أن دراسة الباحثة تناقش إدارة النزاع من جانب الإتصال الناتج عن التنوع الثقافي أي معالجتها لسبب بعينه من أسباب النزاع بينما دراستنا تسعى لتحقيق الإتصال الفعال من خلال معالجة كل الأسباب المؤثرة على تفاهم و إستمرار النزاع .

الجدول رقم (3): يمثل تلخيص عام للدراسات الأجنبية السابقة .

إسم صاحب العمل	عنوان العمل	شكل و سنة انجاز العمل	تخصص الدراسة	طبيعة المنظمة محل الدراسة الميدانية	أهم الملاحظات
isaac nyarko adu .patricia muha . mohammed- aminu sanda . felix sarfo	the role of conflict management in improving relationships at work	مقال سنة 2015	إدارة الأعمال	أقسام شركات صناعة المواد البلاستيكية	أن حجم العينة محل الدراسة الميدانية كانت جد واسعة
célia marléne bidjongou doukaga	la gestion des conflits au sein d'une Equipe multiculturelle	أطروحة دكتوراه سنة 2008	إدارة الأعمال	منظمات دولية تحتوي على تعدد ثقافي	أن الإشكالية المطروحة للمعالجة أكثر دقة و أهمية

المصدر: (من اعداد الطالب) .

المبحث الثاني : ماهية إدارة النزاع .

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول النزاع .

كل المواضيع النظرية في العلوم الادارية ، تتعدد من حيث التعاريف و المفاهيم التي تنصرف اليها ومن جعلتها موضوع النزاع ، حيث قدم كتاب علم الإدارة مفاهيم مختلفة تختلف بزوايا معالجتهم للنزاع باعتبار أن للنزاع مفهوم مرن قابل للتوظيف في أكثر من حيز علمي بنفس المعنى أو بغيره .

أولاً : تعريف النزاع و إدارة النزاع .

جاء في قواميس اللغة أن معنى النزاع : نازع خاصمه و غالبه و تنازع القوم أي إختلفوا ، و النزاعة الخصومة (مجمع اللغة العربية ، 2004 ، ص 914) .

كما يستعمل الباحثون و المختصون في علم الإدارة للتعبير عن النزاع مصطلح الصراع و منه صارعه مصارعة و صراعا ، غالبه في المصارعة و تصارع الرجلان حاول كل واحد منهما أن يصرع الآخر (مجمع اللغة العربية ، 2004 ، ص 513) ، ولم يقدم الكتاب على ما اتضح معيارا للفرقة في استخدام كلا المصطلحين و الظاهر أنه لا فرق بينهم من حيث المعنى المراد تحصيله من توظيف المصطلح ، الا أنه ذكر أن الصراع ينصرف الى كل مستويات النزاع بداية من مجرد الخلاف الى التعارض وصولا الى الشجار و الإعتداء (مسكار خديجة و قدوري عبد الكريم 2013 ، ص 16) ، و انتقد صاحب هذا الطرح في إمكانية أن ينصرف المعنى لكل هذه الحالات ، و يتوافق هذا القول مع المعاني اللغوية لكل من النزاع و الصراع ، حيث يتضح جليا أن الصراع يمثل أعلى مستويات النزاع .

و الجدير بالذكر أن موضوعنا ينصرف الى معالجة و التحكم في النزاع التنظيمي في كل مستوياته و مع تعدد أطرافه وهو بذلك يختلف عن المنازعات الفردية و الجماعية داخل المنظمة و التي تتضمن كل التعارض الواقع بين صاحب العمل و العامل عند تنفيذ علاقة العمل (عيساني محمد ، 2016 ، ص 12) و التي تخضع في تنظيم أحكامها الى قانون العمل و الاتفاقيات الجماعية و الفردية ، و تمتاز أن النصوص المنظمة لهذه المنازعات تسعى لايجاد حلا فاصل لجملة التجاوزات القانونية بين كل من التزامات صاحب العمل باعتباره في مركز قوي وبين العمال ، حيث جاء القانون رقم 90 - 04 المؤرخ في 6 نوفمبر سنة 1990 و المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل في مادته الثانية (يعد نزاعا فرديا في العمل بحكم هذا القانون ، كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير و مستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين اذا لم يتم حلها في إطار عملية تسوية داخل الهيئات المستخدمة) .

ويلاحظ على هذا النص أنه لا يمكن اعتبار نزاع فردي الا اذا لم يتم تسويته تسوية داخلية (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 106) ، حيث يكرس المشرع وجوب تحقيق التسوية الودية وهو ما ندرسه من خلال تطرقنا لإدارة النزاع داخل المنظمة ، فاذا عجز المسيرين عن إيجاد حلولاً داخلية للنزاع تحول النزاع الى نزاعاً قانوني وتعتبر نقطة التحول هذه هي نقطة التداخل بين كل من إدارة النزاع وفق العلوم الادارية و الفصل في المنازعات وفقاً للنصوص القانونية ، بينما نسعى من خلال إدارة النزاع الى تنظيمه وتوجيهه و إثارته و وضع حلولاً له ، كما أن مسؤولية وضع حلول للنزاع الاداري تتاط بأطراف النزاع أو المسؤولين الشخصيين عليهم (المسير ، القائد) ، أما تقاوم النزاع وفق النصوص القانونية يؤدي وجوباً على المنظمة أن تسلك المسالك الإجرائية مثل قيام باجراء المصالحة لدى مفتش العمل مثلاً (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 116) ، وعند عدم جدوى الصلح يسلب الإختصاص أصلاً ويصبح النظر في الخصومة من مهام القضاء بقوة القانون (القسم الاجتماعي) .

أما تعريف النزاع كمصطلح مجرد في العلوم الادارية، فقد عرف على المستوى المحلي و العربي بأنه مصطلح يشير الى تعارض وجهات النظر أو المصالح و الأهداف اتجاه مختلف القضايا بين مجموعة من الأشخاص . كما يتعلق بعدم توافق في فهم خلفية معينة إجتماعية أو سياسية أو فكرية و حتى دينية ، ويرتبط معنى النزاع باستمرارية التعارض الدائم بين أطرافه في قضية معينة لا ينتهي الا بهزيمة أحد الأطراف أو كلاهما أو تنازل أحدهما (عجال آسية ، 2017) ، كما عرف النزاع على أنه عملية تحدث عندما يدرك شخص ما أو جماعة أن شخصاً آخر أو جماعة أخرى تعيق أو تحاول أن تعيق اهتمامات هامة من وجهة نظرها (نفيسة محمد باشرى ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، 2017 ، ص 188) .

كما عرف على أنه أحد أنماط التفاعل الإنساني و يتجلى ذلك حين يدرك كل طرف من أطراف النزاع أن الطرف الآخر غريماً له و يعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده (ماجد عبد المهدي مساعده ، 2018 ، ص 364) .

فيما اختار البعض أن يضبط المفهوم من زاوية نية احداث النزاع ، حيث جاء أنه عملاً مقصوداً من طرف ما ليؤثر سلباً على قدرات الطرف الآخر ، و يعيق مسار تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه (ابراهيم علي رابعة ، شبكة الالوكة www.alukah.net) .

أما النزاع في الإطار العالمي فقد عرف على أنه مصطلح يستعمل لوصف قدراً كبيراً من الخلافات أو بوابة من الشجار حول التافه من الأمور التي تؤثر على العلاقات الوظيفية، و النزاع يعبر عن عدم تجانس أو انقسام و تنافر بين الناس أو بين مصالح و أفكار ، كما أن النزاع أمراً طبيعياً بالنسبة للإنسان يتحقق بوجوده مطلقاً (تالولا كارتررايت ، 2009 ، ص 11) .

بينما يرد البعض مفهوم النزاع الى السبب المسؤول عن نشوئه وفي مقدمته التنوع الثقافي داخل فريق العمل الواحد (سيلية مارلين , 2008 , ص 6) .

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا صعوبة ضبط مفهوم بالنسبة للمجال العلمي الواحد فضلا على تحديد معنى ينصرف الى أكثر من مجال علمي، و يعود هذا التعدد للأسباب المسؤولة عن وقوع النزاع و آثاره، لكن ما يلاحظ على هذه التعاريف أنها و ان كانت حاولت الإلمام ببعض زوايا النزاع الا أنها أبرزت عناصر قد تتنافر مع بعض صور النزاع، و لعل أبرزها ما ذكرته الأستاذة عجال آسية من أن النزاع صفته الديمومة و الإستمرارية و المعيار في التحقق من وجود النزاع هو ليس الإستمرارية أو لحظية النزاع بالقدر ما ينصرف الى آثار التي يخلفها النزاع و التي تمس بالسير الحسن للعمل داخل المنظمة ، ومثال ذلك يمكن أن يكون النزاع متجددا بشكل دوري أو مستمر لكن لا يبعث وجوده عن الخطر الذي يلزم المسير بانهائه، وفي ذات الوقت يمكن أن يكون النزاع مؤقت لكن يترتب عليه آثار وخيمة بحيث تتحمل المنظمة تبعاته، ومثاله الإضراب ، أما قول ابراهيم علي ربابعة بأن النزاع سلوك مقصود يهدف من خلاله الشخص الى التأثير سلبا على الآخر من أجل تحقيق مصالحه، فان القصد من إثارة النزاع قد لا يتوفر بالضرورة وقت نشوء النزاع مع التحفظ على أنه يمكن أن يثار النزاع بنية مسبقة ، لكن حتما نية القصد تبرز في ردات الأفعال الواقعة وقت الخصومة أضف الى ذلك أنه ليس دائما المصالح الشخصية هي الدافع للدخول في النزاع ، فقد تكون مصالح تنظيمية و هذا ما يقع في العادة عند نشوب نزاع بين مهندسين بشأن كيفية القيام بعمل تقني .

أما التعاريف القائلة بأن النزاع أمر طبيعي يرتبط بوجود الإنسان فان النزاع باعتباره حتمية إجتماعية يكون أمرا طبيعيا متى كان في مستوى معين، وهذا قول النظرية المعاصرة في ضبط مفهوم النزاع .

مما سبق، يمكن وصف النزاع بأنه كل تعارض لمصالح أو أهداف شخصية أو تنظيمية تقع داخل المنظمة و تحول دون تحقيق السير الحسن للأعمال بغض النظر عن سبب وقوع النزاع .

موافقة لما تم ضبط معناه، يلزم من تحديد مفهوم النزاع ، وجوب تحديد ماذا يقصد بادارة النزاع حيث عرفت على أنها كل عملية تمكنا من الإستفادة من النزاعات إيجابيا و توجيهها الوجهة الصحيحة، وتمنع وصولها الى الإرباك أو تعطيل العمل فالنزاع يمكن أن يكون وسيلة للإبداع و الابتكار أو سببا للتدمير و الهدم (ابراهيم علي ربابعة , ص 2)، فيما عرفها آخرون على أنها ذلك النشاط الإنساني الذي تهدف من خلاله إدارة المنظمة الى تشخيص النزاعات التنظيمية الحاصلة على مستواها و الوصول بها الى المستوى المرغوب فيه ، و الذي ترتضيه المنظمة وتراه مناسبا أي التدخل المنظم من قبل إدارتها لتنشيط النزاعات اذا كانت أقل من المستوى أو تخفيضها أو حلها اذا كان النزاع مدمرا و ذلك باستخدام مجموعة من

الأساليب و الإستراتيجيات المختلفة لمعالجته (أمينة قهوجي , 2015, ص 83)، من خلال هذه التعريف المفصل يتضح لنا أنه يقصد بادرارة النزاع كل عملية يقوم بها المسيرون بهدف التوجيه و الإستثمار في النزاع بما يلائم السير الحسن للعمل داخل المنظمة .

ثانيا: تمييز مفهوم النزاع عن المفاهيم المقاربة له .

ويلتبس مفهوم النزاع مع مفهوميين من زوايا مختلفة، حيث يلتبس النزاع مع مصطلح الأزمة و هذا من حيث آثارهما المتقاربة، بينما تلتبس المنافسة مع النزاع من حيث المعنى الدلالي لكليهما .

1-الأزمة : هي كل خلل خطير مفاجئ يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الإفتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام (صوفي محمد , 2011 , ص 37) .

بينما يرى الأستاذ عباس رشدي أنها مرحلة متقدمة من مراحل النزاع في أي مظهر من مظاهره وعلى أي نطاق بداية من النفس البشرية و إنتهاءا بالنزاعات الدولية (صوفي محمد , 2011 , ص 38) ، هذا القول وإن كان صاحبه أصاب في ربط الأزمة بالنزاع لكن ليس مطلقا ذلك أن للأزمات أسباب متعددة قد يكون النزاع أحدها متى بلغ أوجه، ويختلف النزاع عن الأزمة في موضعين هما :

- أن النزاع قد يكون سببا لنشوء الأزمة و واحد من العوامل المؤثرة فيها، و منه يكون وفقا لهذا ، النزاع أقل حدة من الازمة .

- كما يمتاز النزاع بالوضوح في أبعاده و أهدافه خلافا للأزمة (صوفي محمد , 2011 , ص 43) .

2- المنافسة : و تتصف بأنها كل جهد يبذله الشخص من أجل تحصيل تفضيل أو تمييز عن الأطراف الأخرى لكن بطريقة تتسم بالمشروعية و النزاهة ، ومنه يمكن القول أن النزاع عندما يمارس في مستوياته الدنية يتجسد في شكل منافسة يسعى فيها كل طرف الى تحقيق مصالحه دون إعاقة من قبل الطرف الآخر، وعليه يختلف النزاع عن المنافسة في كونه موجه الى طرف بعينه، كما أنه يتضمن كل سلوك يستهدف إعاقة عمل الطرف الآخر (أمينة قهوجي , 2015 , ص 46) .

كما يعتبر النزاع من الظواهر التي يمكن أن تمس بالسير الحسن للعمل، بينما تنتزه المنافسة عن ذلك . و الجدير بالذكر بأن المنافسة يمكن أن تشتد فتتحول الى نزاع ، لذلك يعرف النزاع على أنه حالة متطرفة من المنافسة ينطوي على عدا و رغبة في الحاق الضرر بالآخر (أمينة قهوجي , 2015 , ص 46) .

الجدول رقم (4) : يمثل أهم نقاط الاختلاف بين المفاهيم المشابهة للنزاع .

المنافسة	الأزمة	النزاع	-
شخصية	تنظيمية	شخصي	من حيث طبيعته
منخفضة	كبرى	متوسطة	من حيث حجم الخسائر
لا تعيق سير العمل	تعيق سير العمل	قد يعيق سير العمل	من حيث تأثيره على العمل
دائماً	نادراً	أحياناً	من حيث مدى وقوعها
ترتبط	ليس بالضرورة	يرتبط	من حيث إرتباطه بالسلوك الإنساني

المصدر : (من اعداد الطالب) .

ثالثا : التطور التاريخي لمفهوم النزاع .

1 - مرحلة الفكر الإداري التقليدي : (المدرسة الكلاسيكية) .

سادت في هذه الفترة 1930 - 1940 بسبب تأثير أفكار المدرسة الكلاسيكية حول النزاع و التي تدور في مضمونها على أن النزاع ناتج عن إتصال ضعيف بين الأفراد في أوساط العمل، و بسبب إنغلاق المنظمة وعدم قدرتها على اشباع حاجات الأفراد(خضير كاظم حمود الفريجات , 2009 , ص314) ، ومنه تتمثل وجهة نظر هذه المدرسة في أن النزاع التنظيمي ظاهرة مدمرة وغير مرغوب فيها وأنها مؤشر يدل على وجود خلل تنظيمي، و ينتج عن هذا القول عدم إعتراف هذه المدرسة بحتمية النزاع أو أنه ظاهرة إجتماعية تمثل سلوك إنساني ، لذلك يجب إعمال كل الوسائل الممكنة من أجل اتقائه أو القضاء عليه (أمينة قهواجي , 2015 , ص47) .

مع ما تحمله هذه المدرسة من أفكار سلبية حول مفهوم وطبيعة النزاع الا أن هذه النظرة لم تتشكل من العدم ، ذلك أن القيم المعرفية المفسرة للظاهرة وقتها كانت عاجزة عن إبراز محاسن النزاع وكيفية الإستثمار فيه ، ولعل هذا ما تحقق في السنوات الأخيرة بسبب الإهتمام العلمي الأكاديمي المتزايد بتحليل الظواهر على أكثر نطاق مثل تحليل إدارة النزاع من جوانب إقتصادية و إدارية وإجتماعية .

2- مرحلة الفكر السلوكي : (المدرسة السلوكية) .

حيث سادت أفكار هذه المدرسة منذ خمسينيات القرن الماضي، وتبنت الطرح القائل بأن النزاع أمرا ضروريا في المنظمة لا يمكن تجنبه و أنه يجب على المنظمة أن تشخص النزاع من خلال التعرف عليه و تحديد مستوياته المقبولة بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة (كامل محمد المغربي , 1995 , ص310)، و يتضح جليا من هذا الطرح أن الفكر الإداري في هذه المرحلة إعترف نسبيا بحتمية النزاع .

لكن رغم التقدم المسجل في تبني مفهوم جديد للنزاع من خلال قبول فكرة حتمية النزاع و أن النزاع ليس بالضرورة ينطوي على جوانب ضارة الا أن تعاملهم مع النزاع لم يختلف كثيرا عن الفكر التقليدي الذي يقوم على وجوب حل و إنهاء النزاع (أمينة قهواجي , 2015 , ص48) .

3- مرحلة الفكر التفاعلي : (المدرسة الحديثة) .

مع التقدم العلمي و المعرفي تبني المعاصرون في العلوم الإدارية نظرة إستثنائية عن مفهوم النزاع، حيث ذهبوا الى أن النزاع ليس فقط ظاهرة إجتماعية تنظيمية كما أقرت ذلك المدرسة السلوكية، بل هو ظاهرة صحية إنعدامه يمثل إخلالا بتوازن واقع داخل المنظمة ، ويترتب عن هذا القول أنه يجب العمل على خلق قدرا معيناً من النزاع داخل المنظمة، من أجل تحقيق الزامية وجوده لأنه وفق هذا الطرح يمنع

دكتاتورية أفكار معينة، كما يعتبر دليلا على حيوية المنظمة (ابراهيم علي رابعة ، ص 5)، ومن ما يترتب عن هذه الطرح كذلك، أنه يجب على المنظمة أن تتحكم في المستوى المطلوب للنزاع ويكون هذا التحكم وفقا لضوابط الآتية :

- إذا ارتفع النزاع عن المستوى المطلوب فإنها تتدخل من أجل تخفيضه الى المستوى المرغوب فيه.
- إذا إنخفض النزاع عن المستوى المطلوب فإنه يقع على الإدارة واجب تنشيط النزاع الى المستوى المرغوب فيه (كامل محمد المغربي ، 1995 ، ص 310) .

رابعا : خصائص النزاع .

يتميز النزاع محل الدراسة بمجموعة من الخصائص و السمات، التي تميزه على جملة الظواهر المقاربة له و التي تعين في ذات الوقت على رسم المعنى الدلالي للمفهوم المراد معالجته .

ويرى محمود سلمان العميان أن للنزاع الخصائص التالية :

- 1 - ينطوي النزاع على وجود أهداف أولية غير متكافئة بين الأطراف ، حيث يسعى كل طرف في النزاع الى تحقيق أولوياته على حساب أهداف الطرف الآخر، مما يشكل معه اصطدام في الأهداف .
- 2 - يعتبر التوتر بعدا أساسيا في كل نزاع، إذ لا يمكن لتضارب و تعارض المصالح أن يشكل مساسا بالسير الحسن للعمل مالم يدعم بتدفق معتبر للمشاعر، التي يتغذى منها النزاع ليكون التوتر بعدا يتسبب في بروز النشاط العدائي .
- 3 - يمثل النزاع وضعاً مؤقت ، رغم وجود نزاعات مستمرة ، هذه الخاصية توضح حجم الجهد السلبي المنفق في سبيل الدفاع عن تلك المصالح سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة، وبهذا لا يمكن تصور إستمرار النزاع داخل المنظمة طيلة مدة معينة بنفس درجة التوتر، و الذي يحدث إما أن يكون النزاع مؤقت بحيث ينتهي بترتيب أثاره على سيرورة العمل الطبيعية، أو أن يكون النزاع مستمر لكن درجة التوتر ترتفع وقت مباشرة الأطراف للسلوك الدفاعي فقط .
- 4 - يفرض النزاع أعباء و تكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة النزاع ، وهذا ما يجبرهما في النهاية على حسم النزاع إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية ، و بما أن النزاع قبل أن يكون ظاهرة إدارية اعتبر ظاهرة إجتماعية سلوكية، فإن أثاره قبل مساسها بالمنظمة تمس بشكل كبير بأطراف النزاع و وسط النزاع ومنه تكليفهم بتحمل أعباء مالية غير متوقعة ، بالإضافة الى تسببه في قلق وظيفي، و لو كان الطرف في وضع المنتصر مما يمس بشروط العمل النفسية، هذا يدفع الأطراف في النهاية الى

وضع حلا للنزاع، ذلك أن السلم هو الأصل وأن الإستثناء هو وضع النزاع (محمود سلمان العميان ، 2010 ، ص 366) .

5 – إن النزاع ظاهرة عامة تمس كل مستويات المنظمة ، فلا تقتصر على المنفذين أو أعوان التحكم أو الإطارات، كما أنها يمكن أن تتجاوز هذا التصنيف بحيث يكون بين أعوان التحكم و الإطارات أو بين الإطارات و المنفذين .

6 – إن النزاع ظاهرة غير ثابتة ، حيث ليس للنزاع وقت معين ولا شكل محدد ولا تأثيرا ثابت .

7 – إن النزاع ظاهرة صحية ، يشكل إنخفاضه مؤشر ضرر على المنظمة ، يتوجب التدخل لتنشيطه عند قدر مقبول .

8 – إن النزاع ظاهرة مسؤولة عن الظواهر الإدارية الإيجابية ، ولعل الإبداع الاداري أحد هذه الظواهر الذي لا يتصور تحققه الا ضمن جو يحتوي على قدر معين من النزاع الذي يكفل حق الشخص في الإبداع الفعال(نفيسة محمد باشرى ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، 2017 ، ص 188 و 189) .

خامسا : مراحل نشوء النزاع .

لقد تعددت الآراء حول تفسير كيف ينمو النزاع داخل المنظمة، حيث اختلفت الآراء في أهم المنعرجات المهمة في حياة النزاع حتى يصبح ظاهرة مؤثرة و من بين هذه النماذج و لعله أشهرها نموذج pondy الذي يضم خمسة مراحل وهي كالتالي :

المرحلة الأولى : مرحلة النزاع الكامن .

وهي المرحلة الأولى التي يكون فيها سبب النزاع غير واضح بالنسبة للغير، وهنا يحتمل هذا السبب أن يتلاشى أو أن يتطور لينتقل الى مرحلة التأثير (زوليخة منصورى ، اشراف بكري ، 2019 ، ص 25)، كما قد يكون السبب واضحا بالنسبة للأطراف مع وجود عدم رضا عن الوضع القائم (شعوة نورة ، 2012 ، ص 61)، الا أنه يندم التوتر المرافق للنزاع وبه تتعدم السلوكات الدفاعية الصادرة من قبل الأطراف و سبب ذلك إما إعتقاد الأطراف بعدم تطور النزاع و فرضية زواله أو جزمهم بان سبب النزاع وان وجد الا أنه لا يحمل كل طرف على أعمال السلوك الدفاعي ، وفي كل الأحوال التنظير القائل بوجود مرحلة النزاع الكامن لا يتنافى مع إمكانية ظهور نزاع غير متوقع أصلا .

المرحلة الثانية : مرحلة النزاع المدرك .

في هذه المرحلة يبدأ الأشخاص داخل المنظمة يدركون أو يلاحظون وجود نزاع خفي بينهم ، ومنه يتخذ الأطراف موقفا معينا مستنديين بذلك الى المعلومات التي حصلوها عن حقيقة النزاع (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 20) .

المرحلة الثالثة : مرحلة الشعور بالنزاع .

وفي هذه المرحلة يصبح النزاع ظاهرا من قبل أطرافه دون امكانية تجاوزه، حيث يتولد شعورا و إنفعال عاطفي لدى أطراف النزاع بسبب الشعور بتهديد المصالح، يتسم هذا التوتر المرفق للنزاع بأنه شخصي و أنه داخلي (حسين حريم ، 2009 ، ص 181) ، لكن مع التوتر المرتفع الذي قد يتولد من أطراف النزاع تقل أو تكاد تنعدم السلوكيات الدفاعية، في هذه المرحلة يمكن للمسيرين أو المسؤولين المباشرين عن أطراف النزاع أن يقوموا بتحضير قراراتهم من أجل التدخل لوضع حد للتصعيد المتزايد من خلال البحث عن أسباب النزاع، و الكشف عن الحلول الممكنة ، من أجل مواجهة خطر النزاع قبل أن يرتب آثاره من خلال انتقاله من مرحلة الى أخرى .

المرحلة الرابعة : مرحلة النزاع المعلن .

في هذه المرحلة وحسب نموذج بوندي يصبح كل طرف في أتم الإستعداد لتلقي أو توجيه اشارات سلوكية دفاعية، يتضح من خلالها أن غريمه مستعد للخوض و الإستمرار في النزاع و يأخذ النزاع المعلن أشكالا متعددة إما في شكل تجاوز أو تعدي بين الأفراد أو المجموعات داخل العمل، و الجدير بالذكر أنه يجب وقف النزاع لسببين هما :

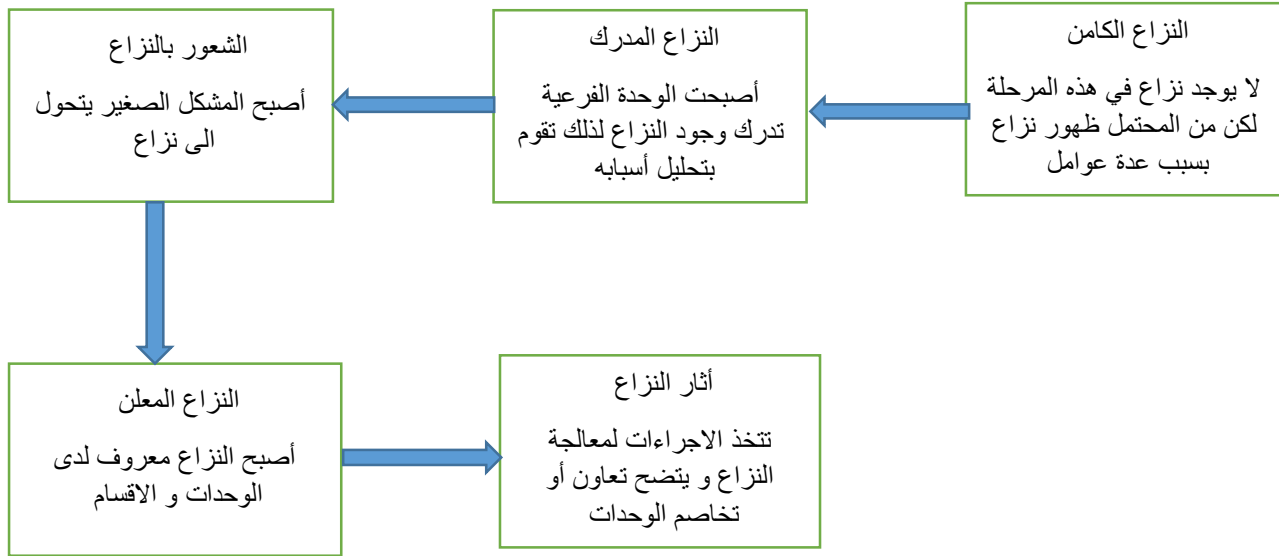
- إحتمال انهيار عملية الإتصال .
- إستمرار الآثار المدمرة للنزاع باستمراره (هادي عبد الحسين مطر ، 2014 ، ص 11) .

المرحلة الخامسة : مرحلة آثار النزاع .

تتعلق هذه المرحلة بالظروف اللاحقة بعد النزاع سواء تم التعامل معه بشكل جيد بحيث ينعكس ذلك على الشروط العامة للعمل ، كما يسود جو من التعاون الذي يؤدي الى تحسين أداء الفرد و الجماعة (شعوة نورة ، 2012 ، ص 62) .

اما اذا لم يتم إدارته وفق المطلوب، فسوف يؤدي بالمساس بالسير الحسن للعمل داخل المنظمة بشكل مرتفع ، و اذا إستمر هذا الوضع من التجاهل في ظل توليد النزاع لآثاره الضارة فإنه حتما قد يحدث أزمة تشمل كل المنظمة الشكل رقم (2) يوضح هذه المراحل .

الشكل رقم (2) : مراحل تطور النزاع .



المصدر: (هادي عبد الحسين مطر ، 2014 ، ص 12) .

المطلب الثاني : أسباب و مستويات النزاع .

أولاً : أسباب النزاع .

تعددت الأقوال في أسباب النزاع كما تعددت تصنيفاته حسب أهمية كل سبب لدى كتاب علم الادارة ، لذلك نسعى الى معرفة أسباب النزاع التنظيمي من أجل تحديد طبيعة الحلول المرصودة لكل نزاع ومنه تحقيق الإدارة السليمة للنزاع .

1 - العلاقات الإعتمادية : وهي العلاقات الترابطية الناشئة بسبب الإعتماذ المتبادل بين العمال في أنشطتهم و منه تعتمد كل وحدة في عملها على الوحدات الأخرى تكمل عملها (كامل محمد المغربي ، 1995 ، ص 310) ، هذا التبادل الملزم في تحقيق النشاط قد يسبب معيقات بالنسبة لأطرافه من خلال التأخر في انجاز العمل مثلاً (نفيسة محمد باشري ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، 2017 ، ص 195) ، كما تؤثر العلاقة التبادلية في العمل عندما يتوقف أداء الجماعة على ثوابت تنظيمية مثل الوقت و الجودة و كمية الإنجاز على ماتقوم به جماعة أخرى (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 58) .

يتضح من هذا أن الإعتمادية تعتبر سببا تنظيميا يعود الى هيكل المنظمة و الى عوامل أخرى مثل الرقابة الداخلية وثقافة أداء الأعمال ، وفي ذات السياق كل المنظرون يدعون الى وجوب التقليل من

الإعتمادية من خلال وضع فواصل عمل بين المهام أو الحد منها ، لكن هذا عمليا غير مقبول بسبب أن الإعتمادية عملية أساسية في كل منظمة، لذلك نرى بأنه يجب العمل لا على الحد من الاعتمادية المتبادلة ، و لكن يجب إدارة هذه العملية بشكل يمنع إحداث نزاع بين العمال .

2 - المنافسة على الموارد : ويراد بها المنافسة القائمة بين وحدات و عمال المنظمة حول الموارد الأساسية للعمل و التي تكون بسبب قلة المواد أو انعدامها (كامل محمد المغربي ، 1995 ، ص 310)

3 - ضعف فعالية قنوات الإتصال : قد يشكل ضعف فعالية قنوات الإتصال و كيفية وصول المعلومة عائقا يتجسد في نزاعات تنظيمية ، سببه انعدام التنسيق و تنظيم الوظائف و الأعمال و إتخاذ القرارات بشكل عشوائي و متضارب (أمينة قهواجي ، 2017 ، ص 56) ، بل إن تنفيذ القرارات و الأوامر قد يأخذ منحى غير سليم بسبب ضعف الإتصال و قنوات التغذية الراجعة .

و الجدير بالذكر أن ضعف الإتصال يعتبر من بين أهم الأسباب المسؤولة عن نشوء النزاع داخل المنظمة ، ليس فقط بالنسبة للإدارة العليا و المنفذين ، بل ينصرف هذا الى كل المستويات و بالنسبة لكل العمليات التي تتخدها المنظمة مما يؤدي الى وقوع نزاعات وهمية سببها ليس محتوى جدي ولكن ضعف الإتصال .

4 - إختلاف الأهداف : مع أن كل وحدات المنظمة تسعى الى تحقيق هدف مشترك الا أن ذلك لا يحول دون وجود تعارض بين الأهداف الفرعية مثلا المسؤولون عن إدارة الإنتاج حرصا منهم على إستمرار عملية الإنتاج دون توقف ، قد يبالغون في تقدير حاجياتهم و متطلباتهم وهذا قد يتعارض مع وحدات الادارة المالية ووحدة المشتريات (كامل محمد المغربي ، 1995 ، ص 311) ، اذا وجود هذه الأهداف المتعارضة يؤدي بالضرورة الى خلق علاقات غير تعاونية بين وحدات ومنه الى النزاعات (خضير كاظم محمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، 2009 ، ص 325) ، يسعى من خلالها كل طرف الى تحقيق المصالح التنظيمية التي يرى أنها مناسبة بحيث تخلفها بسبب إعاقة في المسار الطبيعي للعمل ، إن النزاعات التي سببها الأهداف التنظيمية عادة لا تكون نزاعات جادة و خطيرة بسبب تعلقها بالمصلحة التنظيمية، و ما يترتب عن هذا أن الدفاع عنها سوف يكون دفاعا معتدلا ، خلافا اذا ما كانت الأهداف شخصية .

5 - دائرة الاختصاص : (نزاع الادوار) ويراد بالدور هو المهام الموكلة للعامل للقيام بها و التي تدخل بنص التنظيم الداخلي للمنظمة في الإختصاص الطبيعي المرتبط بالمنصب ، وفي هذا الإطار قد يقع العامل وقت ممارسته لعمله في تقمص أدوار أخرى أو ممارسة مهام ليست من إختصاصه و مثاله أن يقوم مراجع الحسابات بالتدخل في مهام مراقب التكاليف أو مراقب الجودة (كامل محمد المغربي ، 1995 ،

ص 311)، ومنه يحدث النزاع بسبب التعدي على النطاق التنظيمي للآخر، و قد يعود السبب في تداخل الإختصاص الى عدم التحديد الدقيق للمهام بين العمال بالإضافة الى تعدد المهام المتداخلة التي تقبل أن تؤدي من قبل أكثر من عامل و معه يحدث النزاع ، و قد يكون تداخل الإختصاص سلبي بحيث يدعي فيه كل طرف أنه ليس من مهامه، و قد يكون إيجابي بحيث يدعي كل طرف أن العمل من إختصاصه ، وفي كل الأحوال يمس النزاع الإختصاص بالسير الحسن للعمل .

و الجدير بالذكر أن نزاع الأدوار و الإختصاص هو ليس نزاع التخصص، ذلك أن هذا الأخير ينبع من المعرفة الجيدة و التقنية لمجال معين قد يولد هذا النزاع داخل المنظمة بين العمال من نفس المجال و الذي ليس لديهم خبرة كافية (نفيسة محمد باشرى ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، 2017 ، ص 195) ، وهذا مانسميه بالنزاع التقني و هو النزاع المستمد سببه من الإختلاف في كيفية أداء عمل تقني مضبوط و يعود السبب دائما الى تفاوت الخبرة و الكفاءة أو تعدد طريقة أداء هذا العمل التقني ، كما يمتاز النزاع التقني بصعوبة إرصاد حلول له من قبل المسؤولين عن إدارة النزاع .

كما أن هناك مجموعة من الأسباب الأخرى المرتبطة بالجانب الشخصي للأشخاص إما شخصياتهم أو قيمهم و مبادئهم أو ثقافتهم، و نحو ذلك من الأسباب غير التنظيمية، و التي إما أن تكون سببا مباشرا للنزاع أو تكون عاملا مغذي لنشوب النزاع وإستمراره .

6 - الشخصية : انطلاقا من حتمية أن الناس ليسوا على شاكلة واحدة ، و بالتالي هم ليسوا على نمطا سلوكي واحد، ينفرد كل عامل داخل المنظمة بشخصيته وهي مجموعة السمات و الصفات الأساسية التي تشكل التركيبة السلوكية للفرد سواء كان رجلا أو امرأة و تنعكس هذه الصفات في نشاطه اليومي و بشكللا خاص داخل المنظمة، و تظهر إما في كيفية اتخاذه للقرارات أو تواصله مع الآخرين ، هذه الصفات المختلفة بالنسبة للآخر قد تكون سببا في نشوب النزاع ، سيما اذا كان هذا الشخص يبحث عن تطابق تام لخصائصه الشخصية مع الآخرين (زوليخة منصوري ، اشرف بكري ، 2019 ، ص 24) ، كما أن هناك أنماط شخصية تؤثر بشكل مباشر في تصعيد النزاع، وقد تساهم في الحد منه ، ويذكر الكتاب الشخصية العدوانية و شخصية مثيرو المشاكل، هذا النمطين اللذان يتطلبا وجوب معاملة خاصة من قبل عمال المنظمة من أجل تفادي خلق نزاعات ومن بين الإجراءات المقترحة للإستفادة من شخصياتهم تكليفهم بالمهام الرقابية الحساسة .

7 - القيم و المبادئ : تعرف على أنها مجموعة من الإعتقادات التي يتبناها الشخص و الذي يعمل على إعمالها في كل الأوساط دون تنازل منه ، وتتصف هي الأخرى بالتغير بالنسبة للأشخاص و تظهر أكثر هذه الإختلافات في القيم الإيديولوجية و المعتقدات الدينية ، ويظهر أكثر انعكاسها السلبي في المنظمات

المتعددة الجنسيات التي تحتوي على درجة كبيرة من التباين الثقافي و الذي اذا لم يتم توجيهه سوف يصبح عائقا يمس بالسير الحسن للعمل، بسبب تزايد التناقضات و النزاعات في وسط هذه الجماعات (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 58) .

ثانيا : مستويات النزاع .

يحدث النزاع داخل المنظمة في مستويات متعددة بداية من المستوى المجرد الفردي دون تدخل الغير بشكل مباشر، وصولا الى النزاع بين الجماعات، و وصولا الى النزاعات بين المنظمات، في كل مستوى من هذه المستويات يكون للنزاع أثرا معين وعليه يجب التعرف على عين النزاع من أجل معرفة كيفية إدارته .

1 - النزاع على المستوى الفردي :

ويمتاز هذا النزاع بوقوعه بين الفرد و ذاته ، و لا يتطلب وجود آخرين في طرف هذه الخصومة (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 62) ، ويتجلى في مجموعة التناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة (زوليخة منصورى ، اشراف بكري ، 2019 ، ص 40) ، وفي تفسير أكثر وضوحا للنزاع الفردي، هو كل نزاع داخلي بين الفرد وذاته تكون الشروط العامة للعمل داخل المنظمة سببا فيه ، من هيكل المنظمة أو مهامه الوظيفية، التي تنشئ له تضاربات داخلية سببها عدم الرضى ، ينعكس عدم رضاه عن وضع معين في طريقة أداء أعماله ، ومنه العامل الذي يتلقى الأوامر قد تتضارب وقيمه ومبادئه الشخصية، ينعكس ذلك في كيفية أدائه لأعماله، إما من خلال عدم قيامه بها مطلقا، أو في عدم اتقانه لها الإتقان المطلوب، و منه يمكن إرجاع السبب الحقيقي للنزاع الفردي الى إنعدام التواصل أو الى وجود معيقات في عملية الإتصال التي تحول دون تعبير العامل عن جملة الإشكاليات من أجل إيجاد حلولا مناسبة، سيما و أن هذا المشكل ذات طبيعة خفية لا يمكن الكشف عليه الا من خلال التواصل الفعال ، و الجدير بالذكر أن معظم كتاب علم الادارة يقولون بأن نزاع الفرد مع نفسه يتجلى في مشكل نزاع الأدوار أو عن تعدد الأدوار التي يقوم بها العامل في حياته اليومية بين أسرته و المنظمة . (خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، 2009 ، ص 319) .

2 - النزاع بين الأفراد :

وهو كل نزاع يقع بين الفرد ورؤسائه أو مرؤوسيه داخل المنظمة (خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، 2009 ، ص 321) ، لأسباب متعددة وينتج عن هذا النزاع من خلال التفاعل الواقع داخل المنظمة بين العمال، سيما أثناء أدائهم لمهامهم المرتبطة مع القول بأن لكل عامل نمط معين يميزه في شخصه و مدركاته و قيمه ورغباته و كذا حاجاته التي تختلف بالضرورة عن الآخر، مما يجعل

نزاع الأفراد فيما بينهم أمرا طبيعيا في حدود معينة ، ومن جملة أسباب النزاع بين الأفراد في المنظمة الصدام بين الشخصيات ، الإحساس بوجود خطر يدهمهم ، وجهات نظرهم المتباينة ، (شعوة نورة ، 2012 ، ص 59) ، وما يميز هذا المستوى من النزاع أن أطرافه يمكن أن تتحكم في النزاع كلما أدركت معلومات معينة تسمح لها بالتعرف الجيد عن الخصائص الذاتية للشخص باعتباره خصم و لأطراف الخصومة ، وهو ما يعبر عنه . joseph lanft . harry ingham بنموذج نافذة جوهاري .

الجدول رقم (5) : يبسط نموذج نافذة جوهاري .

فرد لا يعرف الآخرين	فرد يعرف الآخرين	-
2	1	فرد يعرف نفسه
4	3	فرد لا يعرف نفسه

المصدر: (خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، 2009 ، ص 321).

وتفصيلها على هذا النحو :

1 - فرد يعرف نفسه و يعرف الآخرين وهي أحسن الأحوال يكون الشخص مدرك لمشاعره و دوافعه و في ذات الوقت مدركا لدوافع الغير مما يقلل من إحتمال وقوع النزاع .

2 - فرد يعرف نفسه فقط ، وهنا يحدث الصدام بسبب عدم قدرة الشخص على قراءة دوافع الغير و التنبؤ بها .

3 - فرد يعرف الآخرين فقط ، وهنا يدرك الشخص إدراكا تاما للغير و كيفية تفاعله ، لكن في ذات الوقت يجهل دوافعه مما يؤدي الى أن يكون شخص إنطوائي عن الآخرين .

4 - فرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذه أسوء الحالات التي تتجلى في إنعدام الإدراك و التواصل مما يؤدي الى بروز نزاعات حادة (خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، 2009 ، ص 321 و 322) .

3 - النزاع بين الجماعات :

هو النزاع الذي تكون فيه المصلحة محل تعارض جماعية ، بحيث يتحد أكثر من شخص ينتمي للمنظمة للدفاع عنها باعتبار محل النزاع يعنيه ، ويتميز هذا النوع من النزاعات أن نطاقه يكون أشمل داخل المنظمة بحيث تتعدد فيها أطراف النزاع (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 66) مما يضاعف من حدة النزاع ، كما يمكن أن يكون هذا النزاع في مستويات عمودية بين جماعات ينتمون الى مستويات تنظيمية مختلفة ، أو بين جماعات أفقية تنتمي الى مستوى واحد (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 66 و 67) .

ومن الأسباب المؤدية لوقوع هذا النوع من النزاعات مايلي :

- المنافسة على القوة أو السلطة و المنافسة بين المستويات الادارية المختلفة .
- النزاع على المهام وجودتها (شعوة نورة ، 2012 ، ص 60) .

يتميز هذا النوع من النزاعات بأنه الأقوى من بين كل الأنواع الأخرى من النزاعات التنظيمية ، وهذا بسبب إتساع نطاقه و تعدد أطرافه، يكسبه هذا إمكانية القيام بسلوكات دفاعية خطيرة يصعب رد مسؤوليتها لشخص بعينه، بالإضافة الى أن تصعيد هذا النوع من النزاعات سوف يؤدي الى أكثر صورة من صور المساس بالسير الحسن للعمل وهي توقف العمل ، ولعل أخطر ما يميز هذا النوع من النزاعات أن الجماعة قد تتبنى هذا النوع من النزاع، اذا لم يتم رصد حلول له ليصبح جزء من ثقافة المنظمة الجزء السلبي الذي حتما يرتب آثارا وخيمة في كل مناسبة تتاح فيها الفرصة للنزاع ليعتد ولو بشكل لحظي .

4 -- النزاع بين المنظمات :

وهو النزاع الذي يحدث بين منظمة و بيئتها الخارجية أي كل النزاعات الواقعة بين المنظمة و القوات الضاغطة ، وقد يعود سبب هذا النزاع الى الرغبة في الحصول على ذات الموارد الموصوفة بالندرة أو تجنيد الخبرات أو إكتساب الميزة التنافسية ، وقد يكون النزاع في هذا المستوى إما قوة إيجابية للمنظمة من خلال تمكينها من المحافظة على المركز التنافسي ، أو قوة هادمة اذا لم يتم إدارتها بشكل جيد (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 69) .

و الجدير بالتنويه ، أن هذا العمل الأكاديمي يسعى لمعالجة النزاعات الواقعة على المستوى الداخلي للمنظمة فقط .

المطلب الثالث : أساليب و نتائج إدارة النزاع .

أولا : أساليب إدارة النزاع .

تعددت لدى كتاب علم الادارة الأساليب المعتمدة في إدارة النزاع كما اختلفت هذه الأساليب من حيث شدتها بين أساليب قاسية و لينة ، وفي هذا السياق حاول البعض أن يضع تصميميا لمجموعة من الأساليب و الإستفادة منها وهي مايعرف بنماذج إدارة النزاع ، من جملة هذه الأساليب و النماذج نجد :

1 - التجنب : (الهروب) ويتشكل هذا الأسلوب في شكل إنسحاب سلبي من القضية ، يتناسب أكثر مع القضايا الثانوية التي تكون في العادة تكلفة إدارتها أكثر من عائد حلها للمشكل (خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، 2009 ، ص 186) .

2 - أسلوب الإقناع : هو حالة محاولة إقناع أطراف النزاع بحلول معينة تكون عادة سليمة و الدعوة الى وقف التصعيد (كامل محمد المغربي ، 1995 ، ص 313) ، لكن عادة محاولة إقناع الغير بحلول مستوردة أو بغير طيب خاطر لا يؤدي الى إنهاء النزاع و إنما الى وقفه الى اشعارا آخر .

3 - أسلوب المواجهة : وهي حالة جمع الأطراف و مواجهتهم لبعضهم البعض من أجل البحث في أسباب النزاع و السعي لإيجاد حلول و إختيار البديل الأحسن و الملائم لكليهما ، و هذا الأسلوب يلائم النزاعات الشائكة و المعقدة .

4 - أسلوب المساواة : و يتمثل هذا الأسلوب في تنازل متبادل من كلا الطرفين من أجل الوصول الى حل موحد يزيل الصدام و التعارض الواقع بينهم ، ويوصف هذا النوع من الأساليب بأسلوب الأخذ و العطاء (خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، 2009 ، ص 386) .

و الجدير بالذكر أن كل من أسلوب المواجهة ، و أسلوب المساواة لا يمكن إعمالهم مالم يكن لدى أطراف النزاع قابلية للنقاش بالإضافة الى الشرط الأساسي و هو الالتزام بالموضوعية في معالجة النزاع و الا تحول هذا الأسلوب من وسيلة للحد من النزاع الى وسيلة تضخيم و خلق محاور نزاع أخرى .

كما أن هناك البعض من وضع تصميم نموذجي لإدارة النزاع و من بينها :

5 - نموذج Kelly الذي يرى أن النزاع يعالج وفق الأساليب الاربعة :

التفاوض : وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف النزاع بهدف الوصول الى حل تتفق عليه الأطراف المعنية بالنزاع (محمود سلمان العميان ، 2010 ، ص 331) و يكون اللجوء الى التفاوض سيما في الحالات التالية :

- عند استعداد كلا الطرفين لتقبل وجهة نظر الطرف الآخر .
 - عند استعداد الطرفين الى التخلي عن القوة و اللجوء الى العقل و التفكير السليم (كامل محمد المغربي , 1995 , ص 313) .
- الوساطة : هي الحالة التي يتدخل فيها شخص من غير أطراف الخصومة يعمل على تقريب وجهات نظر الأطراف و اقتراح حلول تلقى إقبالا لدى أطراف النزاع ، مع العلم أن الوسيط لا يمتاز بأي سلطة إتجاه أطراف النزاع ومنه لا يمكنه إرغامهم على تقبل الحلول المقترحة .
- التحكيم : وهي الوسيلة الأكثر تأثيرا في إدارة النزاع ، حيث يعمد فيها شخصا من غير أطراف النزاع الى القيام بدور القاضي بحيث يقوم بإيجاد حلول و فرضها على الأطراف ، و يكون التحكيم إما في شكل إختياري بالنسبة للأطراف أو إجباري حسب اتفاقهم المسبق (هادي عبد الحسين مطر ، 2014 ، ص 13) .
- كما يجد هذا الأسلوب مجال إعماله الصحيح سيما في النزاعات التقنية، ذلك أن المحكم يتصف عادة بالخبرة التقنية و الميدانية في مجالا معين وفي أقل الأحوال في الخبرة الميدانية لإدارة النزاعات .
- 6 - نموذج توماس وكلمان thomas et kilman .

يقوم نموذجهما على بعديين أساسيان هما :

- بعد التعاون ويمتد من غير متعاون الى متعاون ، ويراد به درجة تعاون الشخص في اشباع حاجات الطرف الآخر .
- بعد الحزم ويمتد من درجة غير حازم الى حازم ، ويدل هذا البعد عن الدرجة التي يريدها الشخص من إشباع حاجاته .

وينتج عن البعدين الآتي :

- 1- لا تعاون ولا حزم إعمال أسلوب التجنب .
 - 2- حزم ولا تعاون إعمال أسلوب التجنب .
 - 3- التعاون و الحزم الجزئي إعمال الحل الوسط .
 - 4- تعاون ولا حزم إعمال أسلوب التنازل .
 - 5- تعاون و حزم إعمال أسلوب التعاون .
- (محمود سلمان العميان ، 2010 ، ص 331 و 332) .

ثانيا : نتائج إدارة النزاع .

1 - التحكم في مستوى النزاع : إدارة النزاع تعني قبل العمل على إيجاد حلول للنزاعات المطروحة , إتقاء كل ما يمكن أن يكون سببا في نشوب النزاع , ومنه يمكن للمنظمة أن تحافظ على القدر المعين من النزاع الذي نفترض أنه يحقق انعكاسات إيجابية من التحفيز على الإبداع و خلق فسحة من ممارسة الحرية داخل المنظمة .

2 - تحقيق المنافسة : لعل أبرز خاصية إيجابية لإدارة النزاع هي القدرة على إستثمار الخلافات و تحويلها الى طاقة تنافسية بين العمال سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي .

3 - الحفاظ على السير الحسن للعمل : و منه إدارة النزاع تمكن القائمين على المنظمة من تفادي كل الآثار الوخيمة التي قد تمس بالعمل، سواء في شكل توقف جزئي أو كلي أو تأثير على جودة ونوعية الإنتاج و الخدمات .

4 - تهيئة الجو المناسب للعمل : يمثل النزاع حالة غير طبيعية، مهما كان الهدف منه بل و مهما كان المنتصر فيه ، لذلك يبقى النزاع حالة إستثنائية تمس بالهدوء الواجب للإلتزام الأعمل ، لذلك لا يؤثر النزاع فقط على أطرافه بل على كل من هم داخل وسط النزاع من خلال تشجيع بعض السلوكيات مثل الإحتجاج الفوضوي و السلوك العدواني غير المسؤول ونحو ذلك... ، كل هذا يؤدي بالضرورة الى المساس بمعنويات العمل للعمال بشكل خاص وبشروط العمل بشكل عام، و منه إدارة النزاع تؤدي الى تحقيق جو مناسب للعمل .

5 - تفعيل تدخل الادارة : حيث يظهر من خلال إدارة النزاع أن المسؤولين عن التسيير يسعون من خلال إدارة النزاع الى الإقترب أكثر من العمال من خلال العمل على تحقيق الرضى الوظيفي للعمال وزيادة إنتمائهم للمنظمة ورفع من الثقة بين الإدارة والعمال، مما ينعكس بالضرورة على تفعيل الأداء الجماعي و خلق جو من الإحترام (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 101) .

المبحث الثالث : ماهية الإتصال الداخلي .

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الإتصال الداخلي .

أولاً : تعريف الإتصال .

من أجل معرفة وتوضيح كيف يكون تأثير إدارة النزاع على تحسين الإتصال الداخلي، يجب بالإضافة الى تحديد المفاهيم العامة للعناصر المؤثرة أن نحدد المجال الدلالي للعنصر المتأثر من أجل معرفة مدى فعالية التأثير، سعياً لتحقيق هذا فإن الإتصال يعرف لغة كالتالي:

يعود أصل كلمة communication في اللغات الأوروبية الى جذر كلمة اللاتينية communis و التي تعني الشيء المشترك أما الفعل اللاتيني لجذر كلمة communicare فمعناه يذيع أو يشيع (كمال الحاج ، 2020 ، ص 2) ، أما إصطلاحاً فقد عرف الإتصال على أنه العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص الى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي (قسم مهارات تطوير الذات ، 2018 ، ص 12) ، و الإتصال وفقاً لهذا القول قد يوسع أكثر الإتصالات الرسمية دون الإتصالات غير الرسمية ، لذلك عرف الإتصال أيضاً على أنه مجموعات النشاطات و الأعمال و السلوكيات المتخذة من قبل الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المنظمة (بلغوثي محمد ، 2019 ، ص 10) ، فيما يرى البعض أن الإتصال عملية مدروسة الأهداف حيث عرف على أنه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين و خلق دوافع لديهم من أجل تبني مواقف و القيام بممارسة جديدة ، كما ينظر اليه بأنه عملية دورية أي أنه يحدث عبر فترة زمنية فما حدث في الماضي سوف يكون له تأثير على ما يحدث الآن وما يحدث الآن سيؤثر على ما يحدث في المستقبل (صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، 2007 ، ص 17) ، ويتجاهل صاحب هذا التعريف بقوله الإتصال عملية هادفة ومنهجية الحاجة الإنسانية للإتصال ، فالإنسان قد يقوم بمشاركة أفكاره ونقل معلومات فقط من أجل اشباع حاجاته الإجتماعية وهي التواصل .

أكثر ضبطاً للمصطلح ، بما أن مجال الدراسة ينصرف للعلوم الإدارية فإن الإتصال وفق الإطار الأكاديمي لهذا التخصص يعرف بالإتصال التنظيمي، حيث يعرف على أنه عملية إجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم و الإدراك بين طرفي الإتصال و التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة ، و الهدف من الإتصال هو :

- قبول المستقبل للرسالة الصادرة من المرسل .

- قيام المستقبل بالتصرف وفقا هذه الرسالة (حسين محمود حريم ، 2010 ، ص 15) .

ومنه الإتصال التنظيمي يستغرق الإتصال الداخلي الذي يعرف هو الآخر على أنه إتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي ، ويعبر عنها بالإتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنظمة (خبيزي سامية ، 2020 ، ص 161) .

ثانيا : عناصر الإتصال الداخلي .

لكي تتحقق عملية الإتصال فإنه يجب أن يكون هناك تفاعل تقني منظم بين مجموعة من العناصر الثابتة و أن أي خلل في التنسيق بين هذه العناصر قد يؤدي إما بالمساس بمحتوى الرسالة أو عدم وصولها أصلا .

1 - المرسل : هو الشخص الذي يفتح عملية الإتصال من خلال إرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومة عن طريق إعداد رسالة و يشترط البعض على القائم بالإتصال عند قيامه بإرسال الرسالة بأن :

- أن يترصد الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

- أن تكون ألفاظ و معاني محتوى الرسالة مفهومة. (كمال الحاج ، 2020 ، ص 10) .

كما يشترط كذلك من أجل أن تكون الرسالة مؤثرة تحقق عاملين هما:

- صدق الرسالة بحيث تستمد الرسالة مصداقيتها من صدق مرسلها .

- الاتفاق مع المرسل إليه بحيث يتحقق تقبل الرسالة بالاتفاق المسبق و العلاقة الطيبة بين طرفي

الإتصال (شعوة نورة ، 2012 ، ص 34) .

2 - الرسالة : هي عبارة عن الموضوع أو المعلومات و الأفكار و المشاعر المراد إرسالها الى المستقبل تتشكل الرسالة في صور مختلفة، عند الحديث يكون محتوى الإتصال مقال الحديث ، وعند الكتابة يكون المكتوب نص الرسالة و عند إستخدام الإشارات تكون معاني الإشارات هي محتوى الرسالة (أسامة محمد سيد ، عباس حلمي الجمل ، 2014 ، ص 50) .

3 - المرسل إليه : و هو الشخص أو الفئة المستهدفة من خلال الرسالة أي الشخص الذي وجه اليه

محتوى الرسالة، و يكون ذو أهمية في عملية الإتصال إذ يقع على المرسل أن يحدد خصائص المرسل اليه من أجل تحقيق فعالية أكثر للرسالة ، وعليه يدرس المرسل مثلا درجة قناعة المرسل اليه بمضمون

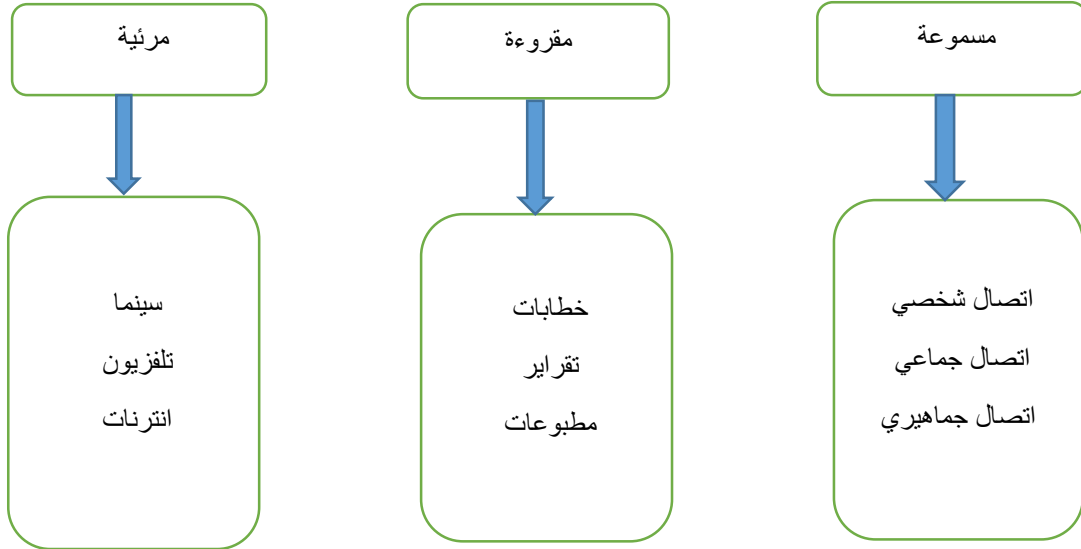
الرسالة ، أو قدرته على فهم محتوى الرسالة كما يدرس خصائصه الشخصية مثل الجنس و السن ...

(شعوة نورة ، 2012 ، ص 34) ، لأنه كلما تطابقت الرسالة مع خصائص المرسل اليه كانت درجة استجابته

أكثر فاعلية .

4 - الوسيلة أو القناة : وهي الوسيلة التي يعتمد عليها المرسل في نقل محتوى رسالته الى المرسل اليه و تختلف هذه الوسيلة باختلاف نوع الإتصال فمثلا الإتصال الشخصي يكون بوجاهية بينما يكون الإتصال الجماعي من خلال محاضرة أو خطبة (كمال الحاج ، 2020 ، ص 13) .

الشكل رقم (3) : يوضح أهم وسائل الاتصال .



المصدر : (كمال الحاج ، 2020 ، ص 13) .

كما يرى البعض أن وسائل الإتصال تقسم الى وسائل شخصية، وهي قنوات الإتصال المباشر مع المستقبل و التي تتم عن طريق رجال البيع و العلاقات العامة ، أو الخبراء أو عن طريق قنوات اجتماعية مثل أصدقاء العمل، بينما الوسائل غير الشخصية للإتصال هي كل وسيلة تؤدي وظيفة الإتصال دون إحتكاك مباشر بين المرسل و المرسل اليه مثل الصحف (شعوة نورة ، 2012 ، ص 35) .

5 - التغذية الراجعة : يراد بها الأثر التي تتركه الرسالة في المستقبل أو بشكل أدق ردت فعل المرسل اليه من مضمون الرسالة، حيث أنه من المسلم به أن الرسالة لا تنتهي بوصولها الى المرسل اليه ، ذلك أن كل صور تفاعل المرسل اليه مع الرسالة مهمة بالنسبة لتحقيق العملية الإتصالية بحيث يتوقف ذلك بالنسبة للمرسل، هل المرسل اليه قبل الرسالة ؟ وهل قام بتنفيذ محتواها ؟ لذلك تتشكل التغذية الراجعة في صور متعددة تختلف باختلاف طبيعة الإتصال و منها:

- إما فهم الرسالة ومضامينها و الاكتفاء بذلك .
- فهم الرسالة وقبولها و العمل بمحتواها .

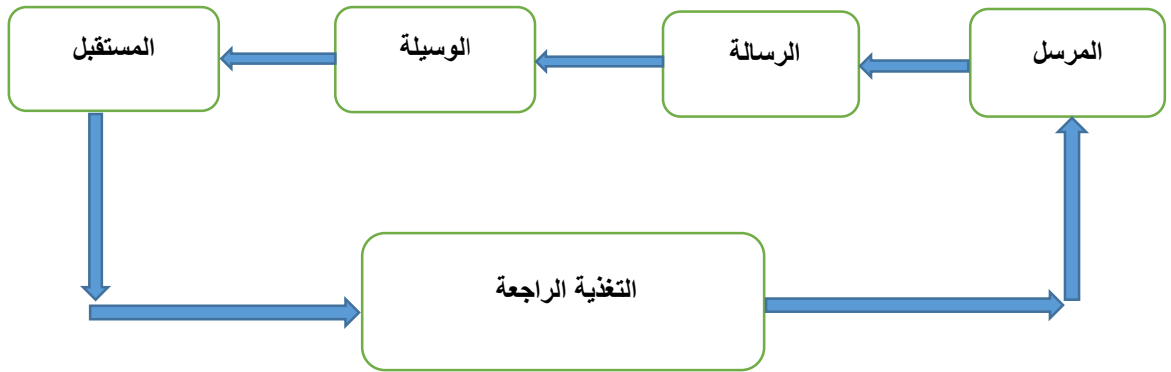
- عدم فهم محتوى الرسالة .

- فهم محتوى الرسالة وعدم قبول محتواها.

(أسامة محمد سيد ، عباس حلمي الجمل ، 2014 ، ص 55 و 56) .

وعليه في حالة إستشكال محتوى الرسالة على المرسل اليه يقوم بالرد الإستفهامي على المرسل من أجل التوضيح ، وقد يكون الرد يتضمن قبول أو إعتراض على المحتوى كما قد يكون الرد في شكل تجاوب إنطلاقا من أن الإتصال ليس فقط عملية فردية ذات أوامر وتوجيهات .

الشكل رقم (4) : يمثل نموذج لتفاعل عناصر الإتصال .



المصدر : (كمال الحاج ، 2020 ، ص 9) .

ثالثا : شروط الإتصال .

حتى تتم عملية الإتصال باعتبارها عملية واحدة وجب أن تتحقق فيها مجموعة من الشروط أبرزها :

1 - الوضوح : يجب أن يتسم كل محتوى أو نص الرسالة بالوضوح التام، أي عدم قابلية منح محتوى الرسالة أكثر من قراءة بحيث تتصرف عن السياق الموجهة فيه، و ينصب هذا الوضوح بشكل أكبر في المفردات المستعملة أو الإشارات المرمرز بها و كذا الأسلوب و الكتابة و كيفية عرض المحتوى الإتصالي

2 - فعالية الوسيلة : يجب على المرسل إختيار الوسيلة المناسبة لإيصال المحتوى الإتصالي و تحقيق أهدافه ، بناءً على هذا يتم اختيار الوسيلة الإتصالية الأكثر جدوى في تحقيق الأهداف ، فمثلا اذا كانت المعلومات المراد إيصالها الى الغير صعبة الإدراك كان الأحسن من نشرها كالتعاليم الموجهة للعمال المنفذين ، تكليف المسؤول الشخصي بتوضيحها للعمال المنفذين من أجل تقادي أي لبس في تأويل المعنى الحقيقي للرسالة .

3 - الملائمة : يجب أن يراعى في عملية الإتصال الملائمة التامة لتوقيت تحقيق عملية الإتصال و كذا الأهداف و الوسائل المستعملة في إيصال الرسالة ، كما ينصرف أكثر التناسب الى مكان نشر المعلومات و الى الأشخاص المناسبين متى وجدت القدرة الكافية على الإختيار ، وتظهر أهمية الملائمة بالنسبة الى تحقيق الإتصال الفعال، فإذا كان الهدف من مقابلة مع عون التحكم في المنظمة هو الكشف عن حقيقة رضا العمال حول اجراء تنظيمي جديد داخل الوحدة، فانه يكون من غير المجدي أن تجرى المقابلة مع عون تحكم يتصف بالإنطوائية أو قلة التواصل أو في أسوء الأحوال بالولاء للإدارة العليا .

4 - التكامل وعدم التعارض : استنادا الى وحدة الأمر بالنسبة لذاته ، فانه يكون من غير الطبيعي توجيه محتويات إتصالية متعارضة أو بها نقص معين يحول دون تحقيق القراءة السليمة لها مما يؤدي بالضرورة الى الحد من فعالية الإتصال (شعوة نورة ، 2012 ، ص 38) .

5 - الإزدواجية : الإتصال الفعال يجب أن يكون ذا اتجاهين بحيث يتم تبادل الأدوار بين المرسل و المرسل اليه بناء على التغذية الراجعة ، لأن طبيعة الإتصال تتطلب أن يعلم المرسل المدى الذي بلغته رسالته في تحقيق الأهداف كما يتطلب المرسل اليه نقل آرائه و انفعالاته حول الرسالة وفي كل الأحوال الإتصال الذي يأخذ شكل تبادلي يكون أكثر فعالية من حيث تحقيق نتائج الإتصال وفهم حقيقة تفاعل المرسل إليه مع الرسالة (أسامة محمد سيد ، عباس حلمي الجمل، 2014، ص 44 و 45) .

رابعا : أهمية الإتصال الداخلي .

1 - التوجيه : أول أهمية بالنسبة للمنظمة و المرتبطة بالإتصال هي التوجيه من أجل تحديد طبيعة وكيفية القيام بالمهام بإعتبار أنها حاجة ضرورية تحقق الإتصال المتكامل و الفعال، حيث يتضمن توضيح لكل عامل كيفية القيام بمهمة معينة من حيث طبيعتها وزمنها و نتائجها و إجراءاتها من خلال المقابلة، وهي التوجيهات لفظية ، ومن ثم ترتبط هذه الأهمية بالمسؤولية العامة لأشخاص المنظمة سواء كانوا مسيرين أو أعوان تحكم أو منفيدين (سيد عليه ، ص 4) .

2 - المراقبة : تمكن إدارة الإتصال من مراقبة السير الحسن لتنفيذ الأعمال بشكل أكثر دقة من خلال فتح باب الحوار بكل أنواعه مع الفاعلين و البحث عن الصعوبات التي تعيق تنفيذ الأعمال أو المتطلبات التنظيمية الواجب توفرها داخل بيئة الأعمال ، بالإضافة الى أن الإتصال يحقق التوافق و الإتفاق بين الإدارة و المنفيدين مما يخفض معه نسبة فارق الهوة بين الإدارة بإعتبارها الموجهة وبين العمال باعتبارهم منفيدين (ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2018 ، ص 293) .

3 - تنمية العلاقات : تظهر أهمية الإتصال بالنسبة للشق غير الرسمي داخل المنظمة ، من حيث الأهمية الإجتماعية باعتباره يلبي حاجة الإنسان في التعرف على الغير ، كما يساعد الإتصال على

توطيد وتنمية العلاقات بين الأشخاص المنظمة بغض النظر عن درجة إنتمائهم الوظيفي ، هذا الأمر ينعكس بالضرورة على تنمية الرضا الوظيفي و رفع مستوى المعنوية (قسم مهارات تطوير الذات ، 2018 ، ص 13) ، كما يساهم في الحد من جملة النزاعات و يمكن الأشخاص من مراعاة القيم و المبادئ المختلفة ، كل هذا ينعكس بالضرورة على إنتاجية العمل ، ذلك أن هذه الأخيرة ترتبط مع شروط العمل باعتبار أساس وجودها هو الإتصال الفعال بين أشخاص المنظمة .

4 - المشاركة : كمية الإتصال التي تتدفق في مستويات المنظمة لا تنصرف فقط الى توجيه و إعلان الأوامر و مراقبة تنفيذها، فقد تنصرف كذلك الى تحقيق غايات أكثر سموا وهي إشراك العمال في عملية صناعة القرار أو بناء الإستراتيجية من خلال دراسة تفاعلهم مع الأفكار و أخذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار إنطلاقا من كونهم الفئة المناطة بتنفيذ الإستراتيجيات و المخططات طويلة المدى (ماجد عبد الهادي مساعده ، 2018 ، ص 294) ، مما يمكنهم من خلال خبراتهم من معرفة أهم الإشكاليات الميدانية ، بالإضافة الى أن الإشارك في صناعة القرار ولو كان في صورة موافقة فقط ، فإنه يساهم في الحد من نسبة النزاعات داخل المنظمة بمناسبة تنفيذ الأعمال .

5 - التحفيز و الإبداع : من خلال الإتصال يمكن تحفيز العمال و حثهم على القيام بمجموعة من المهام و التي يخيل اليهم أنها صعبة ، ذلك أن عملية الإتصال تمكن من رفع معنويات العامل و تأهيله نفسيا لتنفيذ الأعمال و لعل مهمة التحفيز باعتبارها من المهام الإتصالية الدقيقة فإنه يعهد بها الى المختصين في ذلك ، أما الإبداع هو تلك الطاقة الخلاقة الكامنة داخل أشخاص المنظمة، و التي يمكن من خلال الإتصال الكشف عنها و الحث على استعمالها بما يفيد المنظمة .

المطلب الثاني : طرق و أنماط الإتصال .

أولا : طرق الإتصال .

1 - الإتصالات الشفهية : و هي كل الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفاهة بإستعمال الألفاظ المباشرة المنطوقة لا المكتوبة و مما يستعان به في تحقيق هذا الإتصال هو المقابلات الشخصية ، الندوات و الإجتماعات ... (ماجد عبد المهدي مساعده ، 2018 ، ص 295 و 296) ، و لعل هذه الطريقة تعتبر أكثر طرق الإتصال إستعمالا و منه تتيح تبادل الخبرات بين كافة المستويات الادارية كما تتيح الفرصة لحرية التعبير عن الأفكار والآراء (بلغوثي محمد ، 2019 ، ص 34) .

2 - الإتصالات الكتابية : ويشمل هذا الأسلوب من الإتصالات كل المذكرات الداخلية و الخارجية و التقارير الرسمية و يلجأ الى هذا النوع من الإتصالات كتوضيح لمدى أهمية المهمة المراد تنفيذها (ماجد عبد المهدي مساعده ، 2018 ، ص 296) ، و تستعمل هذه الطريقة في الإتصال في كل ما يمثل الرسمية

داخل المنظمة لذلك نجد بان وثائق معينة أو تقارير أو تنبيهات يكون لها شكل معين إما ينص عليها النظام الداخلي للمنظمة أو النصوص العامة للقانون ، بالإضافة الى أن لها طابع حماية بالنسبة للأوامر غير الطبيعية الموجهة للعامل ، لكن مع كل هذه الإمتيازات الإتصالية للكتابة سواء كانت محررة من قبل العمال أو الإدارة تبقى عاجزة في أحيان كثيرة عن نقل المحتوى الإتصالي للطرف الآخر بسبب مشكل تفاوت الإدراك، كما أنها عاجزة عن نقل و إحتواء التفاعل الإنساني لما له من قيمة في الاقناع بالمحتوى الإتصالي.

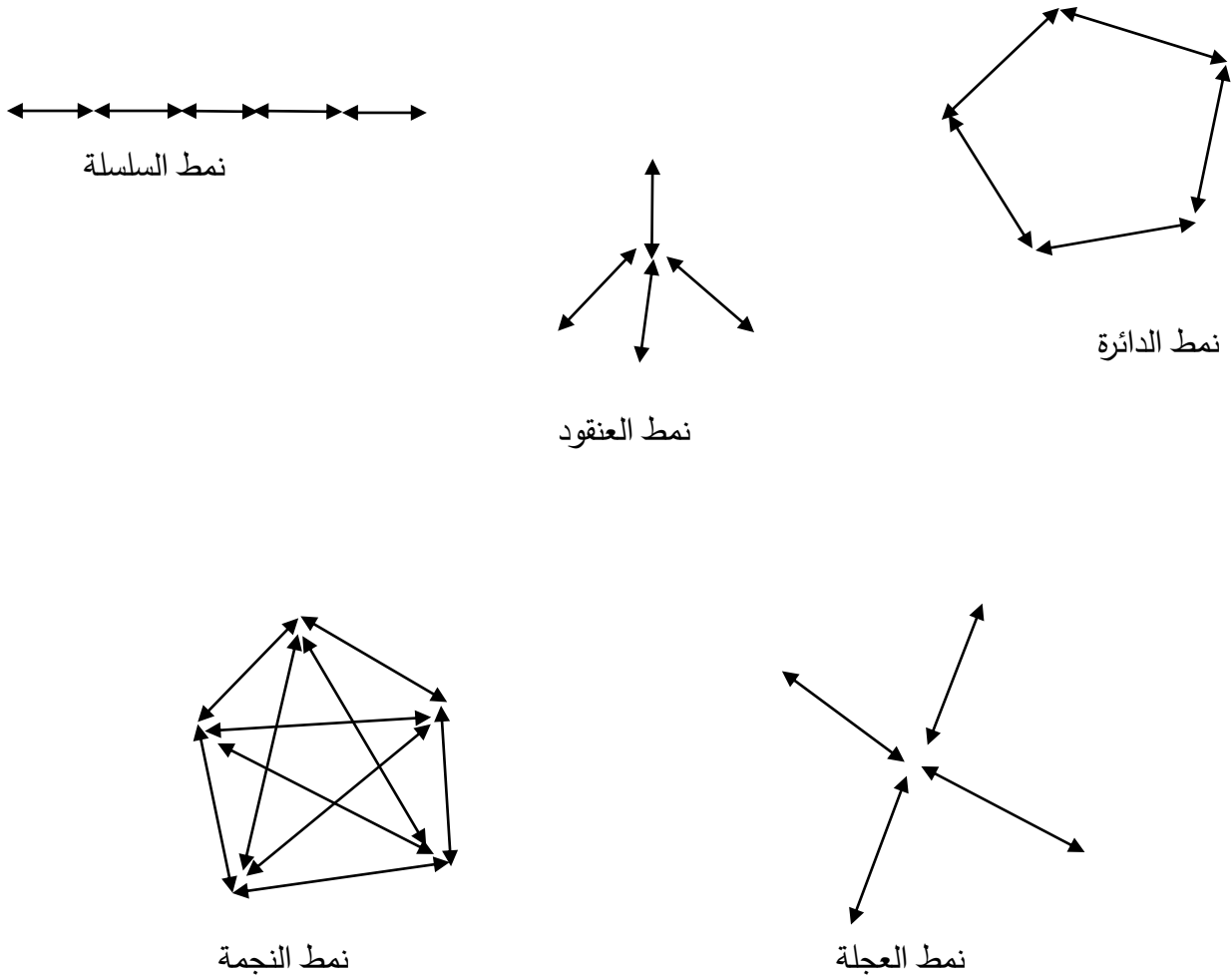
3 - الإتصالات غير اللفظية : تشمل هذه الطريقة من الإتصالات كل أنواع الإتصالات المتاحة عاد المكتوبة و الشفهية ، ويندرج ضمنها إستعمال الرموز و الإشارات و الوسائط المتعددة الحديثة مثل تسجيل الأصوات و الصور المتحركة وغيرها (ماجد عبد المهدي المساعده ، 2018 ، ص 296) ، ومع أهمية كل وسيلة من الوسائل المطروحة بالنسبة للمهمة المراد تحقيقها و المحتوى الإتصالي المراد ارساله ، تمتاز هذه الطريقة كذلك بإمكانية إستعمالها بالنسبة للإتصالات الرسمية وغير الرسمية ، كما أنها تحقق امتيازات كبيرة من خلال اختصار الجهد و الوقت و التكلفة المطلوبة في تحقيق الإتصال بالإضافة الى كونها عالمية و الجدير بالذكر أن إستعمال الإشارات و إن كان إستخدامها يقل مقارنة بالطرق الأخرى الا أنها لزلالت تشكل آلية لنقل التفاعلات التي تعجز الكلمات عن إحتوائها، بالإضافة إلى أن الإشارة كرموز مجردة لزلالت تستعمل من قبل بعض المنظمات للتواصل بسبب ملائمتها لنشاطها مثل المصانع ذات النشاط الصوتي المرتفع .

ثانيا : أنماط الإتصال .

1 - أنماط الإتصال من حيث مسار تدفق المعلومة الإتصالية .

من الأساسيات التي يجب على القائم بالإتصال الإهتمام بها عند إرسال الرسالة هي طريقة تدفق المحتوى الإتصالي أي المسار التي تتبعه الرسالة من أجل الوصول ، إنطلاقا من هذا قام العالم أليكس بافيلاس بمجموعة من الأبحاث من أجل التعرف على أنماط الإتصال و كانت النتيجة أنه عد خمسة أنماط يختلف كل نمط عن الآخر من حيث تأثيره على النتيجة النهائية للإتصال (كامل محمد المغربي ، 2009 ، ص 237 و 238) .

الشكل رقم (5) : يمثل نماذج أنماط الإتصال .



المصدر: (كامل محمد المغربي , 2009 , ص 238) .

-**نمط الدائرة** : يمتاز هذا النوع من الإتصال في أن كل شخص داخل المنظمة يمكن له أن يتصل بشخصين فقط ، وهما الجوار اليمين و الجوار اليسار ، دون أن يتصل بباقي الأشخاص داخل المنظمة أي أن مسار تدفق المعلومة محصور بين مخرجين فقط .

-**نمط السلسلة** : يمتاز هذا النوع من التدفق أن له مسار واحد تسلسلي وهو ذاته مسار تدفق التغذية الراجعة ، كما يمتاز بأن كل أشخاص عند الإتصال لهم إمكانية إقامة إتصال متبادل بإستثناء المصدر و منتهى السلسلة الذي لديهم إمكانية إتصال أحادي (كامل محمد المغربي ، 1995 ، ص 238) .

-**نمط العقود** : يُمكن هذا النمط من إنشاء مسارات متعددة لا تنتمي لبعضها، وبذلك يمكن له أن يتصل بأكثر من شخص بصفة مباشرة ، لكن لا تسمح هذه المسارات بتبادل الإتصال بين بعضها البعض ولا حتى بينها وبين المصدر .

-**نمط العجلة** : يسمح لنا هذا النمط من إنشاء مسارات مختلفة مباشرة وشخصية بين المصدر و أشخاص المنظمة ، بحيث يمكن للمدير التواصل مع كل شخص دون واسطة .

-**نمط النجمة** : وهو النمط الذي يسمح لنا بإنشاء مسارات ثنائية مباشرة و شخصية بين كل أشخاص المنظمة فيما بينهم دون المرور من خلال واسطة ويمثل هذا النمط الأكثر فعالية في تحقيق المحتوى الإتصالي و بلوغ أهدافه .

لكن مع هذا يبقى لكل نمط من الأنماط السابقة خصوصية إستعماله، التي تتحكم فيها طبيعة المعلومة و أهدافها و نحو ذلك... ، فمثلا المعلومة ذات الأهمية القصوى قد يلجأ المدير الى نمط العجلة من أجل ضمان عدم تحريف محتواها و قياس ردود الأفعال لكل شخص ، لكن في ذات السياق يستحيل على المدير إعمال هذا النمط متى كانت المنظمة ذات حجم كبير .

2 - أنماط الإتصال من حيث طبيعة المحتوى الإتصالي .

الإتصال الرسمي :

وهو الإتصال المباشر بين المرسل و مستقبل الرسالة (عبد الغفار حنفي ، 2007 ، ص 411) ، كما يعرف على أنه الإتصال الذي يتخذ شكلا تنظيميا وقانونيا و يسعى الى إحداث أثر إداري مقصود سواء كان الإتصال متدفقا من الادارة بإتجاه العمال أو من قبل العمال بإتجاه الادارة بالإضافة الى غلبة الرسمية على هذا الإتصال بداية من موثوقية المحتوى الإتصالي وجدديته الى إجراءات الإتصال و شكلياته ، ويتجسد الإتصال الرسمي في الصور الآتية :

-**الإتصال النازل** : وهوكل محتوى إتصالي صادر من قبل الادارة أو القائمين عليها باتجاه العمال في درجة يفترض أنها أقل من درجة الادارة، كما يتميز هذا النوع من الإتصال أنه من أقدم أنواع الإتصال الرسمي بحيث يمكن من نقل أوامر الادارة و توجيهاتها نحو العمال، ويمكن إجمال محتوى الإتصال النازل في الآتي:

- توجيهات تتعلق بتنفيذ وإتمام الأعمال .
- إتصالات هدفها تمكين العمال من ممارسة و الإستفادة من حقوقهم مثل الإجازات و المكافآت و الترقيات.

- إتصالات تعمل عمل التغذية الراجعة بالنسبة لإنشغالات العمال.
 - محتوى إتصالي يحمل السياسة العامة للمنظمة و مبادئها (شعوة نورة ، 2012 ، ص 43).
- و الجدير بالذكر أن الإتصال النازل يعتبر من بين أهم الإتصالات داخل المنظمة مهما كان هدفها، ذلك أنه يمكن القائمين على الادارة من تحويل تنفيذ إستراتيجيات المنظمة الى العمال المنفذين عن طريق أعوان التحكم ، هذا المسار المتميز اذا لم يحض باهتمام كافٍ قد يؤدي الى تحريف طبيعة الأوامر ومنه الى الحياذ عن تحقيق الأهداف المسطرة ، كما قد يؤدي الى نشوب نزاعات بين الادارة العليا باعتبارها في مركز قوة مع العمال المنفذين .

-الإتصال الصاعد : هو الإتصال الذي يتجسد في شكل نقل المحتوى الإتصالي من هياكل أقل درجة الى هياكل أعلى درجة اداريا، و يتجلى في تواصل المرؤوس مع رئيسه الشخصي إما من خلال رفع التقارير أو طلب إجازة أو إشعار بخطر أو نحو ذلك... ، وبهذا يكون الإتصال الصاعد غير توجيهي باعتباره يزود الادارة بحقائق و معلومات التي تساعد على إتخاذ القرار دون أن يلزمها بقرار معين، كما يمثل وسيلة لنقل المعلومات المرتدة (عبد الغفار حنفي ، 2007 ، ص 421) ، كما تمكن الإتصالات الصاعدة من :

- الكشف عن مدى تقبل العمال للإتصالات النازلة.
- إشعار العمال أنهم جزء من المنظمة .
- إحتواء آراء و أفكار العمال .
- هذا المسار يمكن العمال من التظلم و المطالبة بحقوقهم بشكل رسمي (شعوة نورة ، 2012 ، ص 44) .

-الإتصال الأفقي : هو نوع من الإتصالات الادارية الرسمية، الذي يحدث بين أشخاص المنظمة الذين ينتمون الى ذات المستوى الاداري أو يحدث بين وحدات إدارية تتفاعل مع وحدات إدارية أخرى تنتمي الى ذات المستوى الاداري ، ومنه يسعى هذا النوع من الإتصالات الى تحقيق الآتي :

- تنسيق المهام بين العمال.
- حل المشاكل من خلال طرح البدائل.
- تبادل المعلومات .
- تكوين علاقات شخصية و إجتماعية.
- فض المنازعات القائمة في ذات المستوى (شعوة نورة ، 2012 ، ص 45) .

والجدير بالذكر بأن طبيعة هذا النوع من الإتصالات و إن كانت رسمية فانها عادة لا تحمل شكل الأوامر و التوجيهات المباشرة، لذلك يتشكل المحتوى الإتصالي بين ذات المستوى الاداري من الطلبات و الإقتراحات و التوجيهات غير المباشرة و نحو ذلك...

-الإتصال المحوري : هو الإتصال الذي يكون فيه مصدر الرسالة ينتمي الى سلم اداري لا ينتمي اليه مستقبل الرسالة، و في ذات الوقت يمثل مصدر الرسالة درجة إدارية أعلى من المستقبل , يحدث هذا الإتصال بسبب تفاعل الواقع بين وحدات المختلفة للمنظمة الواحدة، و كذلك بسبب الحاجة الماسة للمعلومة و بسبب العلاقات الإعتمادية .

و يطرح هذا النوع من الإتصالات مشكلتين على المستوى العملي :

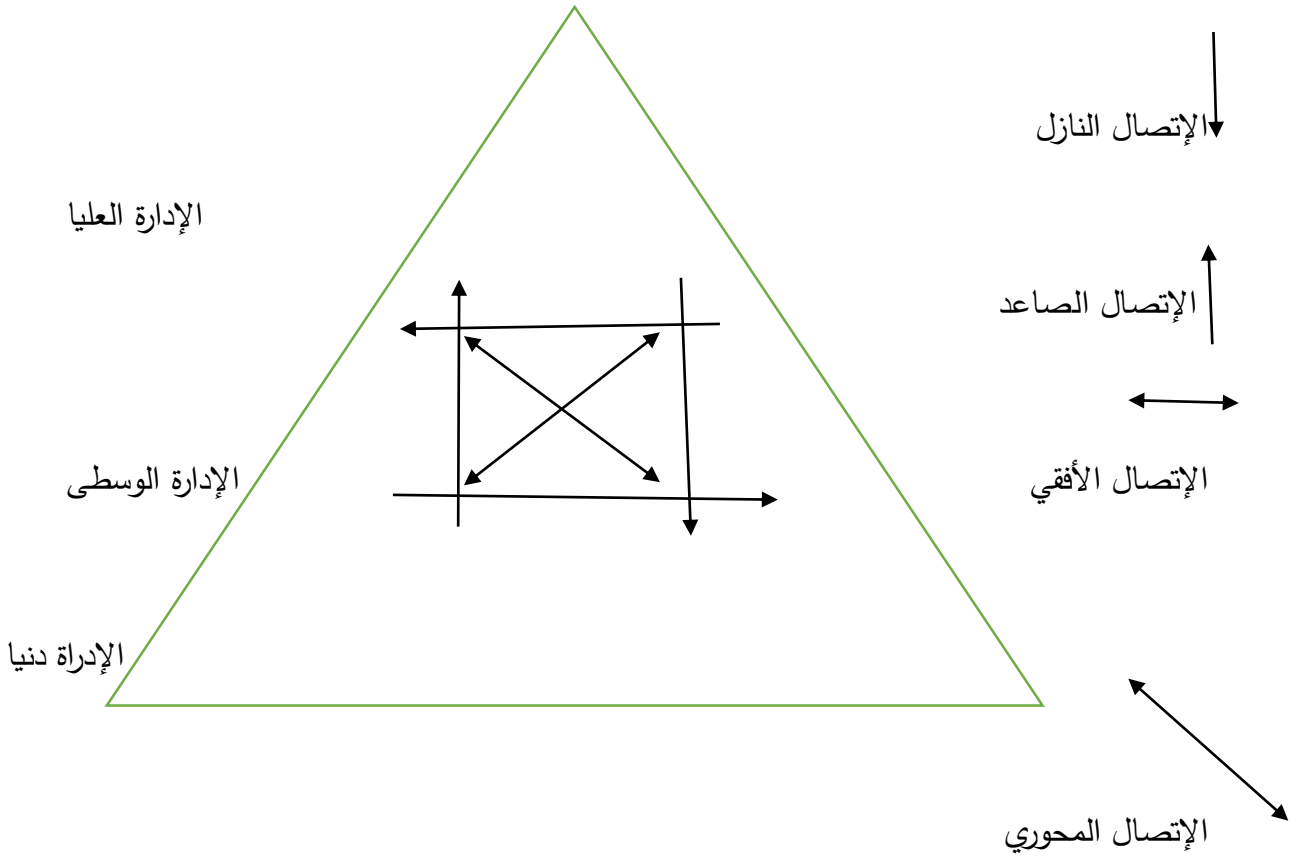
أولهما هل يمكن للمحتوى الإتصالي المحوري أن يأخذ شكل الأوامر التوجيهية بين المرسل من سلم اداري الى المستقبل في سلم اداري أقل درجة يختلف عن المسار السلمي للمرسل ؟

كما يطرح هذا النوع من الإتصال إشكالية طبيعة هذا الإتصال:

هل يعتبر هذا النمط من الإتصالات ذو طابع رسمي أو غير رسمي بسبب إختلاف السلم الاداري؟

حيث يرى البعض أن لجوء المرسل الى إشعار مرؤوسه ثم منه الى إشعار المرسل اليه من قبيل الرسمية، بمفهوم المخالفة أن الإتصال المحوري ذو طبيعة غير رسمية (عبد الغفار حنفي ، 2007 ، ص 423) ، و يترتب عن القول بعدم الرسمية، إنتفاء صفة الأوامر و التوجيهات عن المحتوى الإتصالي للمرسل لكن العمل بهذا القول يعطل مزايا الإتصال المحوري ، و الذي من أبرزها أنه يحقق السرعة في نقل المحتوى الإتصالي .

الشكل رقم (6) : يمثل نموذج الإتصالات الرسمية داخل المنظمة .



المصدر: (شعوة نورة , ص 46 و عبد الغفار حنفي , ص 419) .

الإتصال غير الرسمي :

هذا النوع من الإتصال يتجاوز علاقات العمل ورسمياتها حيث يكون بين العمال على إختلاف إنتمائهم للمستويات الادارية (عبد الغفار حنفي ، 2007 ، ص 413) ، كما يضم هذا النوع من الإتصال من حيث محتواه كل المعلومات المتعلقة بالأشخاص و أفكارهم ومعتقداتهم و مشاعرهم الخاصة ، بالإضافة الى إحتواءه على كل المعلومات المتعلقة بالنشاط التنظيمي العام داخل المنظمة، و بذلك يسعى هذا الإتصال في إطاره العام و الخاص الى مناقشة مجموعة من المواضيع المهمة بالنسبة للعمال ، كما يساعد هذا الإتصال من خلال طبيعته المرنة من تقليص الهوة بين المستويات الادارية ومنه الى تحسين المحتوى الإتصالي و تخفيض نسبة التضارب و التنفيذ لمحتواها (خيرالدين اي هاينز ، 2019 ، ص 475) ، عموما يمكن الإتصال غير الرسمي من تحقيق:

- المرونة في نقل المحتوى الإتصالي و إستيعابه.

- تحقيق الحاجة الإجتماعية وهي الإتصال .
- وسيلة لرفع المطالب و انشغالات العمال بشكل غير مباشر .
- آلية لتحقيق الديمقراطية و الإبداع داخل المنظمة و مشاركة العمال .
- يحسن العلاقات بين العمال على إختلاف مستوياتهم .
- تفعيله يؤدي الى تخفيض النزاعات التنظيمية .

المطلب الثالث : الإصغاء و عوائق الإتصال .

أولا : الإصغاء .

من الأسس العملية في تبادل المحتوى الإتصالي اللفظي على وجه الخصوص هو الإصغاء ، وفي ذات الوقت هو الألية التي يعول عليها كل أطراف الإتصال من أجل استيعاب و إدراك المراد من المحتوى الإتصالي، لكن مع الأهمية البالغة للإصغاء، الا أن الحماس و الفاعلية الواقعة وقت تبادل الرسائل الإتصالية قد يقلل من عملية الإصغاء، حيث يسعى كل طرف الى إصدار رسائل تفاعلية إستجابة للرسائل التي تلقاها بشكل سريع، يحول هذا دون تحليل الرسائل المستقبلية سواء من حيث محتواها أو من حيث أسلوب إصدارها و العوامل الظرفية المحيطة بها ، لذلك يعرف الإصغاء أو الإستماع على أنه عملية عقلية تهدف الى ترجمة الترددات الصوتية الى دلالات لفظية ذات معاني مفهومة، وبهذا يكون القائل بهذا التعريف قد فرق بوضوح بين الإستماع باعتباره عملية إدراكية و بين السماع الذي يمثل كل النقاط لترددات الصوتية باعتباره عملية ديناميكية ، أما الإنصات يمثل المرحلة الأخيرة في سلسلة الإصغاء و التي تشمل مجموعة من العمليات المختلفة التي تسعى لتحديد المعنى المقصود (قسم مهارات تطوير الذات ، 2018 ، ص 103 و 104) .

إذا مما سبق يمكن تعريف الإصغاء على أنه التقاط ترددات صوتية من أجل تحليلها و إستيعاب الرسائل الإتصالية ومنه و بعد الإصغاء و تحليل الألفاظ يكون الرد على المحتوى الإتصالي يتلائم مع قصد الرسالة ، ومن أجل تفادي عرقلة الإتصال أو في أحيانا كثيرة من أجل معرفة وجهات نظر الآخر في موضوع معين نحلل عن طريق الإصغاء نبرات الأصوات و علوها و إنخفاضها باعتبارها مؤشر يستفاد منه نسبيا في فهم المحتوى الإتصالي، سيما عندما يخفي الطرف الآخر حقائق معينة أو تخونه المفردات في رسم أفكاره للغير .

من جانب آخر العامل الكفاء هو الذي يمتلك مهارات إدارة الإتصال، و منه هو الذي يمتلك مهارات القدرة على الإصغاء للآخر في كل الظروف حتى عند إرتفاع مستوى حدة الإتصال بحيث يبنى عن نشوب نزاع يمكن لمكتسب مهارة الإتصال و المالك سيما لمهارة الإصغاء التي يتمكن بموجبها من

اكتشاف نقطة الاختلاف و التي عادة ما تتمثل في سوء الفهم، وفي ذات السياق يحقق الإصغاء الجيد جملة من الفوائد أبرزها :

- أن الإصغاء الجيد يمكن الطرف المستمع من إستيعاب أكبر قدر من البيانات اللازمة لإتخاذ القرار .
- أن الإصغاء الجيد يعكس إهتمام العامل بالأداء الجيد و منه إنخفاض مستوى الأخطاء عند أداء المهام .
- إن المدراء الأكثر إصغاء يحضون بتقدير أكبر من بين العمال (خير الدين إي هاينز ، 2019 ، ص 408) .

والجدير بالذكر أنه لا يقصد بالإصغاء الجيد هو الكف عن التواصل و تحقيق الإتصال أحادي من طرفا واحد، و لكن يراد بالإصغاء التركيز عند التقاط الترددات الصوتية للمرسل ، وتحليلها و قد يتطلب إبهام معنى معين إبداء أسئلة من أجل توضيح المقصود ، ومنه يقترح البعض طرقا معينة وقت تحقيق عملية الاصغاء منها:

- إستخدام أسئلة تحليلية من أجل فهم المقصود من ألفاظ المرسل .
- محاولة فهم طريقة تفكير المرسل و إستخدامها في التحليل (مكتبة لبنان ناشرون ، 2001 ، ص 14)

ثانيا : معيقات الإتصال .

1 - معيقات تتعلق بأطراف الإتصال :

الأحكام المسبقة : و التي يصدرها أطراف الإتصال على بعضهم البعض حيث يعمل الحكم المسبق على منع أي تغيير يصدر من الغير يخالف الحكم المسبق، و من مظاهره الحكم على ضعف أفكار الغير ، أو إستهجان قدراته في التواصل ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد ، بل يؤثر الحكم المسبق على المسار العام للإتصال حيث تتغير الأفكار المطروحة و تتحول من نمط تحليلي الى نمط دفاعي تتحكم الأهواء الشخصية لأطراف الإتصال في ردود أفعالهم و إستجاباتهم (أسامة محمد سيد ، عباس حلمي الجمل ، 2014 ، ص 165) .

مقاطعة الآخر : و يندرج هذا العائق ضمن الإصغاء السيء، الذي يؤدي الى فهم المحتوى الإتصالي على خلاف المقصود منه، أو في أقل الأحوال الى فهم جزئي للمحتوى الإتصالي، كما أن مقاطعة الآخر مؤشر دلالي يستفاد منه الآخر أن المحتوى المطروح غير محل اعتبار لدى المستقبل، مما يؤدي الى إحداث أثر نفسي لدى المرسل بسبب عدم إكتراث المستقبل بفحوى الرسالة مما يؤثر في الجو العام للإتصال بين أطرافه (سيد عليه ، ص 42) .

طبيعة العلاقات الإجتماعية : لايمكن أن يكون الإتصال فعال يرتجى منه نتيجة الا اذا كان لكل من أطراف الإتصال القابلية للتواصل، سواء ضمن الإطار العمل الرسمي أو في الإطار غير الرسمي ، ومنه تؤثر طبيعة العلاقة بين العمال و بين الرؤساء و المرؤوسين على مستوى الإتصال و على أسلوبه كذلك و نتائجها (أسامة محمد سيد ، عباس حلمي الجمل ، 2014 ، ص 166) .

أسلوب الإتصال: لكل شخص منا أسلوب معين يتبعه في مناقشة و نقل المحتوى الإتصالي للآخر ، ومنه أسلوب الإتصال هو كل المهارات الشخصية المكتسبة لدى أطراف الإتصال و الذي يفترض فيها أنها تؤثر في نجاح عملية الإتصال ، والجدير بالتنويه أن إختلاف الأسلوب ليس مشكل يحول دون تحقيق الإتصال ، بل إنعدام أسلوب معين أو قصور أسلوب أحد أطراف الإتصال في التفاعل بسبب نقص في مهارات الإتصال يؤدي الى الحيلولة دون وصول الرسالة أو تحقيق الهدف المرتجى منه .

2 - معيقات تتعلق بالرسالة :

عدم الملائمة : من بين أهم المعوقات التي تحول دون وصول الرسالة هي إنعدام الملائمة في عناصرها الأساسية فمثلا إرسال الرسالة في الوقت غير المناسب ، أو إختيار الوسيلة غير الملائمة لحفظ محتوى الرسالة قد يؤدي إما الى تأخر الرسالة في الحالة الأولى أو عدم وصول الرسالة و تسرب محتواها في الحالة الثانية ، ومثاله إرسال رسالة ذات أهمية في مواقع التواصل الإجتماعي قد يؤدي الى عدم وصولها بسبب انقطاع الشبكة في الحالة الأولى أو الى تسرب محتواها الى العامة في الحالة الثانية بالإضافة الى أن من شروط الملائمة، ملائمة تكليف عملية الإتصال لشخص المرسل متى تعددت البدائل، و الا إستحالة غير قابلة للتنفيذ .

عدم وضوح الرسالة : يعبر عن عدم وضوح الرسالة و التي يتجسد في صور كثيرة بداية من قصور في الألفاظ المختارة للتعبير و الإختصار المفقر للمعنى و كثرة الأخطاء اللغوية و النحوية أو إستعمال لغة و أسلوب معقد قد لا يتمكن معه مستقبل الرسالة من الإحاطة بمحتواها، بالإضافة الى إفتقار الرسالة متى كانت لفظية الى تعابير الوجه و الجسد الدالة على المعنى المراد بلوغه (أسامة محمد سيد ، عباس حلمي الجمل ، 2014 ، ص 167) ، ومن بين أهم المعوقات العملية الواقعة وقت تحقق عملية الإتصال و التي يقع وجوبا على المرسل أو المستفيد عند السرد تقاديها من أجل منع تحريف محتوى الرسالة .

عدم وضوح الهدف: و الهدف من الإتصال هو الغاية التي يسعى أطراف الإتصال الى الوصول اليها ، وقد تكون هذه الغاية هي تحقيق طلب وارد في الرسالة الإتصالية أو جس و مراقبة المستقبل أو قد يكون الهدف من التواصل هو تعزيز الروابط الشخصية ومنه يمكن أن يكون الهدف واضحا لدى المستقبل وقد لا يكون كذلك ، كما يستخلص مما سبق أن الهدف من الإتصال قد يتجسد في شكل ثنائي إما هدف

ظاهر و آخر خفي يستغل المرسل كلاهما بقدر ما معين ومثاله تكليف عامل بمهمة معينة يمكن أن يحققها قد يكون الهدف الظاهر هو انجاز العمل و قد يتلازم ذات التكليف بهدف خفي يتمثل في تمييزه عن باقي العمال و منه رفع معنويات العمل لديه ، والأهم مما سبق أنه يجب على المرسل أن يحدد الهدف المراد بلوغه بشكل جيد من خلال العملية الإتصالية بحيث يتمكن من الجزم من أن الهدف المراد بلوغه لا يكون الا عن طريق إرسال رسالة بتلك الخصائص (سيد عليه ، ص 49 و 50) .

المبحث الرابع : مساهمة إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي .

تتجلى هذه المساهمة في صور متعددة ، إما في المحتوى الاتصالي أو الأسلوب المعتمد عليه في تحقيق العملية الإتصالية وفي كل الأحوال نستنتج من خلال الدراسة العلاقة القوية بين كل من ظاهرة النزاع التنظيمي و الإتصال الداخلي للمنظمة فقد يكون ضعف الإتصال سببا في وجود النزاع وهو حتما نتيجة سلبية لقيام النزاع ، كما يمثل النزاع باعتباره تفاعلا تنظيمي أحد صور التواصل .

المطلب الأول : شروط مساهمة إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي .

حتى تؤدي إدارة النزاع نتائجها بالنسبة الى متغير الإتصال، يجب أن تلتزم إدارة النزاع بشروط معينة بموجبها يتحقق إنخفاض مستوى النزاع ، ويتحقق معه تحسين الإتصال الداخلي .

أولا : شروط ظرفية .

و الظرف إصطلاحا، اسم دلالي على زمان و مكان وقوع الفعل ، و منه نقصد من خلال هذه الشروط معرفة تأثير الزمان و المكان على إدارة النزاع .

1 - الزمان : و يقابله في الاصطلاح الإقتصادي و علوم التسيير هو الوقت الاداري و هو الوقت المخصص للشخص الاداري لتحقيق مهام معينة (حسن محمد الرفاعي ، 2015 ، ص 8) ، أكثر من ذلك لا يقتصر الوقت الاداري فقط على المهلة الواجبة لإتمام المهام ، بل وينصرف كذلك ليسع الأوقات الواجبة لأداء تلك المهام، و منه و بالنسبة لموضوعنا أن الوقت الاداري يمثل شرطا أساسيا لتدخل أشخاص النزاع في التفاعل مع عملية إدارة النزاع ، بداية ممن يجب أن يتدخل من أجل وضع حد للنزاع أو إتخاذ إجراء سابق من أجل تقاديه و في ذات الوقت متى يجب تجاهل النزاع داخل المنظمة أو الإستثمار فيه، كل هذه الحالات تمثل وقائع زمنية يساهم فيها الزمن و مثاله عدم تدخل المسير في المنظمة باتقاء بؤادر نزاع سببه الإعتمادية بين عاملين ينتميان الى وحدات مختلفة قد يؤدي الى تحول النزاع من نزاع فردي الى نزاع جماعي ، وفي كل الأحوال مراعاة عامل الزمن في إدارة النزاع يقي المنظمة من حمل عبء تكلفة إدارة النزاع في غير زمانه .

2 - المكان : ويراد بالمكان الحدود الأرضية، ومنه المكان كشرط ملائمة لإدارة النزاع هو الإمتداد الارضي أو الاقليمي الواجب إدارة النزاع فيه ، في أبسط حالة المكان هي الإجابة عن السؤال القائل :

هل يتوجب على القائم على إدارة النزاع أن يتخذ إجراءات إدارة النزاع في مكان معين دون غيره ؟

في فحوى النصوص القانونية نجد إجراءات واجبة الإتباع من قبل الادارة، سيما في حالة طبيعة النزاع الذي ترصد له حلولاً قانونية، بحيث يفرض القانون مكان معين لادارة النزاع و مثاله إجتماع أعضاء اللجنة التأديبية في إجتماع سري داخل المنظمة ، لكن اذا كان تخلف شرط المكان بالنسبة للقانون قد يؤدي الى المساس بصحة الإجراء ، فان أهمية المكان بالنسبة لعلم الادارة تجد أساساً أكبر من ذلك و مثاله يقع على القائم على إدارة النزاع و قوت نشوب نزاعات تقنية بالنسبة لكيفية أداء مهام معينة أن يتدخل لادارة النزاع في مكان أداء تلك المهام التقنية، و ذلك من أجل أن يحاط علماً بمجموعة العناصر التقنية المشكلة للنزاع، و منه إتخاذ القرار الملائم لادارة النزاع ، وفي ذات السياق قد يفرض على القائم على إدارة النزاع من خلال البحث عن أسباب النزاع الأنفرادي لدى عمال معينين الالتزام بشرط السرية في المقابلة مع العامل و منه الى الالتزام بمكان معين يتحقق معه شرط السرية .

من جانب آخر يجد شرط مكان إدارة النزاع أهمية بالغة، سيما بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات و الشركات المتفرعة ، ذلك أن هذه الأخيرة يفرض عليها بسبب إختلاف تموقعها بالنسبة للأقاليم المختلفة في العالم و من أجل الحفاظ على إستمرار كيانها الإقتصادي أن تضع معايير تميز من خلالها بين النزاعات الواجبة إدارتها في الشركات الفرعية و بين النزاعات الواجب إدارتها على مستوى الشركة الأم .

ثانيا : شروط شخصية .

إنطلاقاً من أن كل شخص داخل المنظمة سواء تعلق النزاع به بشكل مباشر أو غير مباشر يتوجب عليه أن يستجيب بشكل إيجابي مع وقائع النزاع من أجل تخفيض أثر النزاع وفي ذات الوقت التحكم فيه .

1 - شروط تتعلق بأطراف النزاع :

من المعلوم أن التوتر المرفق للنزاع قد يؤدي في غالب الأحيان الى تضخيم النزاع و تغذيته بالمشاعر السلبية، التي تحول دون إيجاد حلولاً منطقية للنزاع، ومنه تغييب العقل، لذلك عملياً الكثير ما تكشف إدارة النزاع عن تفاهة النزاع مقارنة مع التوتر المرفق له ، وعليه من أجل تقادي تحجيم النزاعات داخل المنظمة بالنسبة لأطراف النزاع يجب أن يتحلى كل شخص وقت دخوله في تصعيد معين بالحد الأدنى من الهدوء و الروية التي تمكنه من التقليل من المساس بالسير الحسن للعمل وتساهم في ذات الوقت في البحث عن حل مشترك صادر عن أطراف علاقة النزاع ، ويعود تحقيق هذا المستوى من القوة في التعامل و التحكم في النزاع الى المؤهلات الشخصية، بالإضافة الى آثار ثقافة المنظمة التي تعمل بشكل أساسي على خلق الإلتزام الجماعي لأشخاص المنظمة، ومنه الى تقليل النزاعات داخل المنظمة (نفيسة محمد باشرى ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، 2017 ، ص 167) .

و الجدير بالذكر أن عدم تحلي أطراف النزاع داخل المنظمة وقت النزاع بأخلاقيات و التزامات معينة يؤدي الى إحداث خسائر معينة، و مثاله ما يحدث في حالة النزاع الإفرادي حيث يعمد العامل الذي يسيطر عليه أثر النزاع ، الى تعطيل آليات العمل و تخريبها كرد فعلا عن التأزم الذي يعيشه، أو في صورة أقل من ذلك قد يؤدي التوتر المرفق للنزاع الى إغفال أطراف العمل عن القيام ببعض واجباتهم العمالية مثل توقيف آلية معينة أو القيام بإجراء حمائي قد يترتب عن تخلفه خسائر كبيرة للمنظمة .

2 - شروط تتعلق بأشخاص المنظمة :

ويراد في هذ العنصر بأشخاص المنظمة كل شخص داخل المنظمة يتأثر بالنزاع غير أطراف النزاع و القائم على ادارته ، ومنه النزاع بما يحمله من سلوكيات دفاعية متبادلة وتصعيد للخصومة بين أطرافه و توتر يتجسد في إتهامات و علو أصوات يؤدي هذا حتما الى الإخلال بالجو العام للعمل داخل أي منظمة فالعمل في النهاية مهام تحتاج الى تركيز معين في أدائها، بالإضافة الى أن مبدأ الإنسان هو التعايش الجماعي في شكل علاقات سلمية ، لذلك تقاديا الى تأثر الغير بالنزاع يجب على غير أطراف النزاع إما التدخل من أجل مساعدة الأطراف في إيجاد حلول منهية للنزاع أو التدخل لإبراز صلب النزاع و صرف أطراف النزاع عن تغذية النزاع بالمشاعر السلبية، أو العمل على الحماية الذاتية من التأثر بجو النزاع القائم ، لكن الذي يقع عادة هو أن غير أطراف النزاع يحاولون إما الإستفادة غير المشروعة من النزاع الواقع ، أو التدخل بشكل يعزز فرضية ديمومة النزاع و يعود هذا دائما الى ثقافة المنظمة .

3 - شروط تتعلق بالقائم على إدارة النزاع :

من أجل إدارة النزاع و الوصول الى الأهداف المراد تحقيقها يجب أولا أن يكون القائم على إدارة النزاع مكتسبا لمؤهلات ميدانية و نظرية تمكنه من التحكم في ذاته قبل التحكم في النزاع داخل المنظمة، ومنه فالقائم بادارة النزاع قد يكون مسؤول شخصي على أطراف النزاع، أو مسير، أو صاحب المشروع إقتصادي، أو مدير، أو نحوه...، يكلف وجوبا بوضع حلولاً لجملة الإشكالات التي تمس بالسير الحسن للعمل، كما قد يكون القائم بإدارة النزاع شخصا أو مجموعة أشخاص، كما قد يكون معيناً بالنصوص التنظيمية أو معيناً إستثناء، وفي كل الأحوال السابقة لا يكون القائم على إدارة النزاع قادرا على التحكم في النزاعات التنظيمية الا اذا إتصف وفق علم الادارة بصفة القيادة ، وتعرف القيادة على أنها القدرة على تحفيز الآخرين إتجاه أهداف عامة و ذات قيمة ، بينما يعرف شخص القائد بأنه الشخص الذي له القدرة على تأثير على سلوكيات الآخرين دون استخدام القوة (نفيسة محمد باشرى ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، 2017 ، ص 206) ، ومنه يمكن للقائد داخل أي وحدة تنظيمية أن يعمل على الحد من سلوكيات الأفراد و

الجماعة غير المسؤولة، أو تلك التي تمثل ظواهر تنظيمية مثل ماهو الحال بالنسبة للنزاع التنظيمي، و عليه في إطار إدارة النزاع داخل المنظمة يلتزم القائد ببعض المبادئ الأساسية ومنها :

- يجب على القائد عدم تجاهل أو إهمال أي خلاف في الفريق.
- التأكد من وجود خلاف حقيقي و أن الوقائع لم تحدث بسبب تغير في المزاج.
- يجب على القائد أن يفعل الآليات الإتصالية مع الغير من أجل تحديد موضوع الخلاف.
- عمل القائد على تشجيع فض الخلافات و النزاعات بشكل خاص بين أطراف النزاع.

ولعل من نتائج التزام أطراف النزاع بهذه القاعدة عدم تطرق الأطراف الى ذات النزاع في ذات الوقت انطلاقا من وجوب احترامهم للحل المشترك الذي قدموه ، بالإضافة الى أن الشعور المتولد لدى الأطراف عند اقتراح أو ايجاد حلول نابغة من صميم الأزمة يؤثر في العلاقات الشخصية بين أطراف النزاع بحيث يخفف من درجة التوتر الواقعة بعد فض النزاع .

يجب على القائد بما يملك من آليات شخصية و ميدانية لإدارة النزاع اذا قدر أن النزاع يتجاوز قدراته أو أن مصادر النزاع تحتاج الى مختصين للكشف عليها، أن لا يتردد في طلب هذه المساعدة .

يجب أن لا يهمل القائد بأن النزاع حتمية إجتماعية فرضها التفاعل الواقع بين الأشخاص داخل المنظمة ومنه قبول النزاع بقدر معين، و العمل على التحكم فيه بما يلائم معنى إدارة النزاع (سالم بن سعيد الفحطاني ، 2016 ، ص 199 و 200) .

و أخيرا ومن أجل تمكن القائد من إدارة النزاع و الإستثمار في الخلافات ، يجب عليه أن يمتاز بمجموعة من الصفات أولها الشخصية المتميزة ، وفي النهاية القائد يصدق أن يكون مديرا أو مسيرا ، أو عاملا يومي... أو نحو ذلك ، لكن ليس بالضرورة أن يكون المدير أو المسير قائدا، إنطلاقا من هذا أول عاملا يحقق صفة القيادة لصاحبها هي التميز في شخصيته، و عليه تكون إستجابة الأشخاص لأوامر القائد ليست باعتبارها أوامر إدارية بقدر ما تمثل أفكار قابلة لإيجاد حلولاً بالنسبة لفريق العمل .

الرؤية الابتكارية : يمتلك القائد رؤية بعيدة المدى بالنسبة لفريق العمل داخل المنظمة و بالنسبة لتفاعل المنظمة مستقبلا، ومنه يمكن له بهذه الصفة أن يدير النزاع في إتجاه ليس فقط تخفيض آثاره، و لكن إستغلاله ، فالمدير اليومي يرى في العمال مثيرو المشاكل داخل المنظمة عناصر يجب إبعادها لأن كل سلوك يصدر منه يمس بالسير الحسن للمنظمة ، بينما يرى القائد في العمال مثيرو الإضطرابات شخصية دقيقة الملاحظة يمكن تكليفها بالرقابة على الإنتاج أو نحو ذلك... ، وبذلك الإستفادة من السلوك الذي يفترض بأنه ظاهرة غير طبيعية داخل المنظمة .

صياغة الأهداف و إنجازها : الادارة هي وضع الأهداف و السعي خلف تحقيقها ، حيث يمتاز القائد بخلق الأهداف و تحديدها من أجل العمل على تحقيقها و بهذا خلق نوع من التفاعل و التنافس بين العمال، بالإضافة الى كسر الروتين و العمل القاتل للإبداع و مثاله بالنسبة لدراستنا أن يحول النزاع القائم بين وحدتين الى منافسة، حيث تسعى كل وحدة الى رفع الطاقة الإنتاجية و بالتالي ترفع الإنتاجية و يخفض من توتر النزاع.

القدرة على إتخاذ القرار بثبات : يؤدي تصعيد وقائع النزاع الى إحداث خلل في التوازن في التنظيم داخل المنظمة هذه الاختلالات الإستثنائية تحتاج الى تدخل سريع وفعال من أجل وقف استمرارها و الحد من أثارها لذلك يكون القائد مطالباً بإيجاد القرار المناسب خلال الزمن المناسب بالإضافة الى تنفيذه بشكل مناسب .

القدرة على بناء الفريق : القائد هو شخص إعترف له الفريق ضمناً أو صراحة بقدرته على التأثير في سلوكهم، وفقاً علم الادارة قبول ادارته لهم ، وبالتالي هذا القبول يفترض أنه صادراً عن الأغلبية إيماناً منهم بمؤهلات و قدرات شخصه كقائد ، هذا يمكنه من تقوية فريق العمل من خلال رفع معنويات العمال و تقليص الفوارق و تعزيز روح الجماعة، و منه العمل على الحد من الظواهر السلبية مثل الحد من النزاعات داخل الفريق و المنظمة كلها (بختي أمال ، 2016 ، ص 9) .

ثالثاً : شروط مالية .

قد تتطلب عملية إرساد حل موضوعي ذو طبيعة مستمرة نسبياً للنزاع داخل المنظمة أن ينفق القائم على إدارة النزاع أموالاً مقدرة في سبيل تحقيق ذلك الحل ، كما قد يتجلى الحل أصلاً في إنفاق قيمة مالية وهو حال المطالب المشروعة للعمال المضربين داخل المنظمة ، بين إنفاق الأموال كحل مباشر للنزاع أو إنفاقها بهدف إيجاد سبل لحل النزاع، يقع وجوباً على القائم بإدارة النزاع أن يراعي معايير معينة عند توجيه الذمة المالية للمنظمة لحل النزاعات وهي ما نسميه في صلب هذه الدراسة بالشروط المالية .

1 - ضابط المنفعة : يقصد به تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة، و هذا يعني الا يكون هناك إنفاق موجه لتحقيق مصالح خاص لبعض الأفراد (معيوف إمحمد ، 2017 ، ص 29) ، هذا الضابط هو ضابطاً منطقي اذا لا يمكن أن يكون هناك إنفاق الا بمقدار تحقيق المنفعة، و أن أي إنفاق لا يعود بالمنفعة فهو إنفاق لا مبرر له (باخويا ادريس ، 2018 ، ص 35) ، في إطار دراستنا يعمل ضابط المنفعة على أن الضخ المالي الموجه لإدارة النزاع داخل المنظمة يجب أن يحقق أفضل حلاً ممكناً لاحتواء النزاع. وفقاً هذا المعيار يجب أن لا يلاحظ على القائم بإدارة النزاع أن الحلول التي أرصدها للنزاع لم تكن متناسبة مع الأموال المنفقة في حل النزاع :

- بحيث كان من الممكن أن ذات القيم المالية يمكن أن تقدم لنا بدائل أفضل من البدائل المرصودة لها من قبل القائم على إدارة النزاع .
- أن الحل المرصود و إن كان يستغرق القيمة المالية المرصودة له ، إلا أنه عاجز عن حل النزاع أو إتيائه .

ومنه ومثالا عما سبق، إذا كان محتوى النزاع الواقع بين الادارة و وحدات الإنتاج يتعلق بتمديد ساعات العمل بشكل مستمر مع رفض العمال لذلك ، فان الحل المرصود هو تجنيد عمال جدد لفك الضغط الواقع من خلال تكليفهم بذات المهام ، في ذات السياق اذا كان من المتصور أن تجنيد (6) عمال يضع حلا نهائيا للمشكل فان تجنيد (4) عمال فقط لا يستجيب وفقا الشروط المالية لضابط المنفعة ، ذلك أن ذات المشكل سوف يبقى مطروحا لكن بشكل أقل حدة ، وفي ذات السياق تجنيد (6) عمال دون كفاءة كاملة لا تتحقق معه المنفعة كضابط لوضع حدا للنزاع الواقع .

2 - ضابط التكلفة الأقل : و يقصد بهذا الضابط، أنه يجب على القائم بإدارة النزاع و قت توجيه الذمة المالية لوضع حد للنزاع أن يلتزم بإختيار الحل الذي يحقق أكبر قدر من المنفعة مع أقل تكلفة ممكنة ، وبهذا يلاحظ أن كل من ضابط المنفعة و ضابط التكلفة الأقل ، معيارين لا يمكن إعمالهم الا في شكل ثنائي و هذا دائما من أجل المحافظة على الذمة المالية للمنظمة و منع المشاكل المالية التي قد تنشأ بسبب البحث عن حلول عشوائية غير مدروسة حسابيا لإيقاف أثر النزاع ، وكمثال عن إختلال ضابط التكلفة الأقل و إشهدا بالمثال السابق، أن تعمد المنظمة الى تجنيد (8) عمال بدل (6) عمال إفتراضا بانه الحل الأمثل ، هذا وإن كان يساهم في الحد من النزاع بحيث حقق المنفعة الا أن المنظمة وبهذ الحل غير المدروس قد تكلفت أعباء ليس لها ما يقابلها إنتاجيا .

رابعا : شروط رقابية .

يقصد بالمراقبة كأصلا عام هي متابعة وضعا معين، ويراد بالشروط الرقابية في هذه العنصر مجموعة الوسائل المتطلبة لإتمام الرقابة و كذا معرفة محل الرقابة ، و الجدير بالذكر أن إدارة النزاع تشمل إعمال كل الوسائل التي من شأنها إتياء نشوب النزاعات المفترضة أو التنبئ بنتائجها ومنه دراسة كيفية إستغلال كل نزاع بما يتلائم مع أهداف المنظمة .

1 - وسائل المراقبة :

هناك العديد من الوسائل المستعملة داخل المنظمة من أجل تحقيق الرقابة على مختلف المستويات و بالضبط الرقابة على سلوك الأفراد باعتبارها تفاعلات يمكن أن تحول الى ظواهر خطيرة بالنسبة للمنظمة أبرزها موضوع دراستنا وهو النزاع التنظيمي ، ولعل من بين الوسائل التي ترصد تطور بعض السلوكات

هي مؤشرات الأداء KPI's ، و التي تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المختارة بحيث تعكس مستوى الأداء و تعتمد من أجل تخفيض من هدر الطاقة (محمد سمير دهيرب الرباعي ، علي محمد ثجيل المعموري ، 2018 ، ص 126) ، وفي أبسط مفهوم هي مؤشرات تعتمدها المنظمة من أجل مراقبة أوضاع معينة داخل المنظمة تؤثر في أداء المنظمة نحو إرتفاع مستوى دوران العمل قد يعبر عن إنعدام بعض شروط العمل في مناصب معينة .

والجدير بالذكر أن هذه المؤشرات على نوعين اذا ما نظر اليها من زاوية طبيعة البيانات المحصل عليها الى مؤشرات كمية تستند الى إحصائيات أو حقائق عددية و الى مؤشرات نوعية إذا كانت تعتمد على إستقصاء الآراء و الإنطباعات من خلال المقابلات و البحوث المسحية (هيفاء بنت سليمان القاضي ، 2015 ، 26 و 27) .

من خلال ماسبق، يمكن للقائم على إدارة النزاع أن يعتمد الى تحليل هذه المؤشرات داخل المنظمة من أجل متابعة و التنبؤ بالنزاعات ، تقييم نجاعة الأساليب المتبعة في إدارة النزاع ، تحديد مصادر النزاع داخل المنظمة إما من خلال إحداه مؤشرات خاصة تتعلق برصد النزاعات داخل المنظمة أو من خلال تحليل وقرءة المؤشرات العامة .

2 - محل الرقابة :

لا يكفي أن يركز القائم على إدارة النزاع بحثه على الوسائل التي تكفل له تحقيق عملية الرقابة ، بل يجب كذلك أن يحدد محل الرقابة ومنه فان الرقابة تنصرف الى متابعة العناصر المؤثرة و كذلك العناصر المتأثرة ، وبما أنه قد سبق الحديث عن النزاع كعنصر مؤثر فان الدراسة تنصب في هذا العنصر على الرقابة على الإتصال بإعتباره عنصر متأثر، ومنه تتجسد الرقابة على محل الإتصال في دراسة تأثير النزاع في الإتصال و فحص وضعية الإتصال قبل و بعد التأثير وهذه العملية بالغة الأهمية، ذلك أن تفعيل إدارة النزاع بما يتلائم و تحسين الإتصال الداخلي يتطلب إعداد حلولاً شاملة لا توجه فقط الى وضع حد للنزاع بل كذلك الى معالجة الأثر الذي أحدثه النزاع في الإتصال داخل المنظمة ، وبما أن عملية الإتصال عملية جد مركبة فإنه يجب تحديد العنصر (المحل) بشكل دقيق و المتأثر بالنزاع ، ومثاله اذا كان النزاع بين العمال و الادارة قائم بسبب حقوق كلا الطرفين فإن نتائج النزاع عادة ما تمس طبيعة المحتوى الإتصالي حيث يضيق الجانب الإتصالي غير الرسمي و يتبع العمال الجانب الإتصال الرسمي ، ومنه لا يكفي البحث عن حل يسع موضوع النزاع بل يجب على القائم بإدارة النزاع أن يجد حلولاً تستغرق موضوع النزاع وآثاره على طبيعة المحتوى الإتصالي ، وبهذه الطريقة يكون لإدارة النزاع دوراً فعال في تحسين الإتصال الداخلي .

المطلب الثاني : مساهمة إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي .

أولا : توجيه النزاع بما يتلائم مع تحسين الإتصال .

يقصد بتوجيه النزاع أو إدارة النزاع كل العمليات التي يقوم بها القائم على إدارة النزاع و التي هدفها إحتواء النزاع سواء تجسدت هذه الإدارة في شكل إتقاء لمصادر النزاع أو وضع حلولاً أو الإستثمار في النزاع أو خلق قدرا معين من النزاع من أجل تحقيق أهداف معينة .

1 - إتقاء النزاع :

يقصد بإتقاء النزاع تجنب وقوع النزاع داخل المنظمة، ولا يتم هذا التجنب عادة الا من خلال التحديد الجيد لمصادر النزاع المفترضة بحيث تسمح لنا معرفة مصدر النزاع من الإختيار الجيد للوسيلة الملائمة لإتقاء النزاع لكن في هذا السياق السؤال الذي يطرح هو :

-ماهو النزاع الواجب إتقاءه ؟

وفي إجابة مختصرة عن هذا السؤال، يكون النزاع واجب الإتقاء متى كان يفترض أن استحقاقه داخل المنظمة سوف يؤدي الى المساس بالسير الحسن للعمل، وعليه وفق مفهوم المخالفة ، أنه متى وصل الى علم القائم على إدارة النزاع أن طبيعة النزاع المعروض أمامه هي طبيعة لحظية ، وغير مؤثرة حتى لو إستمر فإن الأسلوب المناسب للتعامل مع هذا النزاع هو تجاهل هذه الوقائع .

2 - حل النزاع :

لكن قد لا تجدي الوسائل التي تم إختيارها من قبل القائم على إدارة النزاع لحل النزاع، بالإضافة الى أنه لكل نزاع بوادر تمكن المنظمة من إتخاذ الإجراءات الأولية لإتقائه، ومنه متى تحقق النزاع وفق هذه الدراسة، و أدى الى المساس بالسير الحسن للعمل، وجب التدخل لوضع حلا ملائم لوقف إستمرار و آثار النزاع التي يفترض أنها مست بعملية الإتصال الداخل المنظمة .

3 - الإستثمار في النزاع :

القائم على إدارة النزاع غير مطالب عمليا بحل النزاع وفقا للنظرية الكلاسيكية التي تؤدي مباشرة الى إنهاء وقائع النزاع ، لذلك يمكنه الإستثمار في النزاع، و الإستثمار هو إستغلال وكلا الكلمتين (النزاع و الإستغلال) تتضاربان من حيث السياق الإصطلاحي فالنزاع حكمه الأساسي هو وضع حد له، بينما ينصرف إصطلاح الإستثمار الى الإستفادة من تلك الوقائع المضرة بالمنظمة (في هذا العنصر)

وتحويلها الى وقائع منتجة بالنسبة للمنظمة ، وهو ما يحدث عندما يعمل القائم على إدارة النزاع عند إستغلال وحدتين متنازعتين في رفع الطاقة الإنتاجية للمنظمة .

4 - خلق النزاع :

من العمليات التي تسعها إدارة النزاع هي خلق النزاع في حالات معينة، ذلك أن وجود النزاع قد يكون شرطا ضروري لتحقيق المنظمة بعض الوظائف (ابراهيم علي ربابعة ، ص 5) ، وإنطلاقا من ضرورة وجوده على القائم بادارة النزاع وجوبا تفعيل قدرا معين من النزاع داخل المنظمة سيما في حالات التي :

- تقل فيها المبادرة الشخصية للعمال .
- إنعدام قدر معين من الإبداع الاداري .
- إنعدام التواصل الضروري لسير العمل .
- إنخفاض مستوى ممارسة العمال لبعض حقوقهم مثل حرية التعبير ، الإحتجاج و الإعتراض .

لكن اذا كانت حالات تدخل القائم بإدارة النزاع لخلق قدرا معين من النزاع معروفة .

فكيف يتم خلق هذا القدر الضروري من النزاع داخل المنظمة ؟

و الحقيقة أن الأكاديمين في علم إدارة المنظمات لم يقدموا اقتراحات لتفعيل النزاع الإيجابي لذلك نقترح أن يكون خلق النزاع الفعال من خلال :

- إنشاء وحدات داخلية لحماية العمال مثل النقابات و التكتلات .
- إستعمال قنوات الإتصال غير الرسمية لنشر الأخبار والإشاعات الهادفة .
- دخول الإدارة مع العمال في حوار حاد و عميق من أجل رفع مستوى الإحتجاج لديهم .
- التقليل من الإنفاق الداخلي للموارد .

و الجدير بالذكر أن الهدف من تفعيل النزاع يجد مبرراته في إنعدام الأثر الإيجابي ، كما يجب تنويه الى أن العمل على إثارة النزاع يتم في الحدود الذي يمكن التحكم فيه، كما يجب أن لا يكون النزاع المراد إثارته يمس بالسير الحسن للعمل، ذلك أن سير العمل بشكل حسن و منتظم مبدأ أساسي لأي منظمة .

بالإضافة الى أن كل صور إدارة النزاع سواء اتقاء النزاع أو إيجاد حلول له أو الإستثمار فيه أو خلقه يجب أن يراعي الآثار السابقة و اللاحقة التي أحدثها أو سوف يحدثها العمل على هذا العنصر بالنسبة لتحسين الإتصال الداخلي للمنظمة .

ثانيا : التحكم في أسلوب الإتصال .

ويراد بأسلوب الإتصال في هذ العنصر كل الطرق و الوسائل المتبعة عند تحقيق عملية الإتصال ومنه تؤدي مصادر النزاع داخل المنظمة الى نشوب النزاع و منه الى تأثير على عملية التواصل بين الفاعلين ، لذلك يكون تدخل القائم على إدارة النزاع لوضع حلولاً للنزاع المطروح يراعي وضعية الإتصال التي يريد إما المحافظة عليها داخل المنظمة أو الوصول إليها من خلال توجيه النزاع .

و تتجلى أهم الآثار التي يطرحها توجيه أسلوب الإتصال في الآتي :

- أنه بمجرد أن تهتم إدارة المنظمة بأخذ المساعي اللازمة لإدارة النزاع يتغير تجاوب أطراف النزاع مع موضوع النزاع حيث يوجه الإتصال لا الى المشاعر المحيطة بالنزاع ، ولكن الى معالجة أسباب النزاع .
- أن كل صور إدارة النزاع تؤدي الى التخفيض من حدة السلوك الدفاعي لدى أطراف النزاع وبالتالي إنصراف الأطراف الى الإتصال .
- أن من آليات إدارة النزاع إشراك العمال في إيجاد الحلول ومنه تحسين أسلوب الإتصال .

ثالثا : التحكم في محتوى الإتصال .

أكثر من أن إدارة النزاع تساهم في التحكم في الأسلوب وطرق الإتصال هو تحكمها في المحتوى ومضمون الرسالة الإتصالية ومنه كلما كان هناك نزاع بين مستويات الإدارة داخل المنظمة يستعمل فيها الإتصال من قبل الطرف الأقوى لمساس بمصالح الطرف الأضعف في صورة إتصال نازل، ولعل من أبرز الأمثلة في هذا أن يعمد الرئيس الى تكليف مرؤوسه بمهام ليست من إختصاصه أو تتجاوز كفاءته في محاولة منه الى إضعاف خصمه أمام فريق العمل (عجال أسية ، 2017 ، ص 10) .

إذا مما سبق يمكن القول أنه بسبب إستفحال النزاع داخل المنظمة قد يستعمل الإتصال أو بالتحديد المحتوى الإتصالي وتحت شرعية سلطة التوجيه والرقابة إستخدام الإتصال كوسيلة خصومة يستعملها أطراف النزاع في تحقيق السلوك الدفاعي ، ومنه فإن إدارة النزاع ومن خلال السعي الى ضبط المحتوى الإتصالي بما يتلائم مع المصلحة العامة للمنظمة والمصلحة الخاصة للأشخاص المعنيين نتمكن في هذه الحالة من تحسين محتوى الإتصال ومنه تحسين كل عمليات الإتصال الداخلي .

رابعاً : التحكم في الإتصال غير الرسمي .

يراد بالإتصال غير الرسمي جملة التفاعلات المتمثلة في نقل وتلقي الأفكار والآراء داخل المنظمة بصفة لا يكون لها أثر وجوبي .

الإتصال غير الرسمي هو ليس إتصال سلبي بل يمثل حقيقة التفاعل المجتمع داخل اي كيان متعدد بما فيه المنظمة، وفي ذات الوقت هو لا يعبر عن علاقة رسمية تخضع لتنظيم معين، بهذه الخصائص يكون للإتصال غير رسمي فضلاً كبيراً في نقل المحتوى الإتصالي بين أعضاء المنظمة ومنه المساهمة في تشكيل الإتصال الرسمي، لكن الذي يحدث هو تأثر الإتصال غير رسمي بسبب وقوع النزاعات داخل المنظمة، حيث يصبح مجالاً لا يمكن التحكم فيه لنقل المعلومات الخاطئة، والتي تؤدي الى ديمومة أثر النزاع ومنه الى هشاشة علاقة العمل ويكون لتأثر الإتصال غير الرسمي بالنزاع أثراً أكبر اذا ما كان النزاع جماعي، مما يؤدي الى هشاشة القناة الإتصالية غير الرسمية بسبب ضعف موثوقيتها والإتجاه الى تفعيل الإتصال الرسمي الذي هو من المعلوم لدى الكل أنه عاجز عن نقل كل المحتوى الإتصالي الى المستقبلين، إنطلاقاً من هذه الإشكالية العميقة تتأتى مساهمة إدارة النزاع في تحسين الإتصال بحيث كلما كان هناك بذل مجهود لحل العقد الخلافية والنزاعات بين الأفراد كلما منح فريق العمل مصداقية وأهمية للمحتوى الإتصالي غير الرسمي، ومنه الى تأدية دوره الذي لا يمكن إنابته الى القنوات الرسمية في المنظمة .

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل النظري و المفاهيمي تطرقنا الى حصر الكم المعرفي السابق و الذي تمثل في مجموعة من الدراسات المختلفة من حيث إمتدادها الإقليمي و التخصصي و بناء على جرد الدراسات السابقة تم معالجة المفاهيم الأدبية و النظرية لكل من متغير النزاع، و تمييزه عن المعاني المشابهة له ومناقشة العناصر العلمية المشكلة لموضوع النزاع من جوانب نظرية بالإضافة الى معالجة مفاهيم الإتصال الداخلي للمنظمة باعتباره العنصر المتأثر بالإدارة والذي يجدر بنا معرفة أوضاعه قبل و بعد تحقق الإدارة من أجل تقييم توجيه النزاع ، و في نهاية هذا الفصل فقد تطرقنا الى عرض مجموعة من الشروط التي تساهم في تحقق الإدارة المتميزة للنزاع ومنها الى تحسين الإتصال الداخلي بالإضافة الى إبراز فضل إدارة النزاع على الإتصال .

الفصل الثاني :
الإطار التنظيمي و المنهجي
للدراسة .

الفصل الثاني : الإطار التنظيمي والمنهجي للدراسة .

تمهيد :

يتعبر تحديد المعالم الأساسية التنظيمية و المنهجية قبل البدء في إنجاز العمل الأكاديمي أحد الأولويات العلمية، التي يتوجب على الباحث مراعاتها، ويعود سبب في ذلك أن الضبط الجيد لهذه الأسس ينعكس بالضرورة على النتائج العلمية المحصل عليها وقت إنهاء العمل ، كما أن إيرادها قبل الخوض في معالجة الجوانب التطبيقية يعتبر تمهيدا يمكن المطلع على العمل العلمي من فهم محتوى العمل بشكل أكثر دقة دون أن يجاوز فهمه أو يحيد عن ما قصده الباحث من خلال عمله، لهذا يتضمن هذا الفصل باعتباره حاملا للمعالم الأساسية لما تبقى من الفصول، مبحثان يحتوي المبحث الأول على الإطار التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار حيث تم تعريف بمصالح المديرية ، فيما يضم المبحث الثاني الإطار المنهجي للعمل الأكاديمي وفيه تبيان للمناهج العلمية المتبعة و الوسائل المنهجية المستند اليها في تحصيل المعلومات الميدانية .

المبحث الأول: الإطار التنظيمي للدراسة.

يتناول هذا المبحث تعريف شركة الوطنية للكهرباء و الغاز وفي إطار ذلك نتعرض الى هياكلها التنظيمية و أهم مراحل تطورها .

المطلب الأول : تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ :

أولا : التعريف بالشركة .

هي الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المعروفة إختصارا بشركة سونلغاز، تنشط في مجال الطاقة بالتحديد في مجال إنتاج وتوزيع الكهرباء و الغاز، أسست بتاريخ أول من أوت سنة 1969 بموجب الأمر رقم 59-69 المتضمن حل شركة الكهرباء و الغاز EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سليمان صبرينة، 2014 ،ص 5) .

إذا وعلى أنقاض الشركة التي وجدت في ظل الإستعمار الفرنسي EGA قامت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز لتأخذ على عاتقها التزام بإنتاج الطاقة وضمان توزيعها على المتعاملين المختلفين بأشكال مختلفة وفي سبيل تحقيق هذا قام المشرع بتحويل هذه المؤسسة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02- 195 المؤرخ في أول يونيو 2002 و المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من كونها مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري الى شركة مساهمة تملك الدولة كل رأس مالها .

ويترتب عن هذا التحويل مجموعة من النتائج ولعل أبرزها خضوعها لأحكام القانون التجاري وهذا مانصت عليه المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 11- 212 المؤرخ في الثاني من يونيو سنة 2011 و المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز حيث جاء فيها (تخضع الشركة القابضة سونلغاز لأحكام القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 22 من ذي القعدة عام 1422 الموافق ل 5 فبراير سنة 2002 و المذكور أعلاه و القانون التجاري و كذا هذا القانون الأساسي) .

وفي ذات الإطار يسمح القانون الأساسي لهذه الشركة بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ذات أهمية بالنسبة الى المؤسسة ومنها تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج مما لا شك فيه أنه سوف يدعم المنافسة الخارجية لهذه المؤسسة، ويرفع من مستوى خدماتها على المستوى الداخلي (سليمان صبرينة، 2014 ،ص 5) .

كما تمتاز شركة سونلغاز بالحجم الكبير للطاقة الإنتاجية لها و على سبيل المثال لا الحصر تقدر عدد وكالاتها بأكثر من 90,000 وكالة، كما تقدم خدماتها لحوالي 9184,962 عميل بالنسبة للكهرباء و 5267105 من عملائها بالنسبة للغاز أما في مجال الكهرباء تقدر طاقتها بحوالي 19868 ميغاوات

من الطاقة الكهربائية المركبة و 29543 كيلومتر من خطوط الجهد العالي و 149,742 كيلومتر من خطوط الجهد المتوسط و 21,329 كيلومتر من خطوط الجهد المنخفض بالإضافة الى شبكة توزيع الغاز بطول 100,268 كيلومتر (<https://www.sonelgaz.dz>).

إذا الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز بهذا الحجم الكبير و إمكانياتها الضخمة فإنها تكون قد ساهمت طيلة العقود الخمسة في مجموعة من التحولات الإقتصادية و الإجتماعية كما ساهمت في رفع المستوى الصناعي و هذا ما كان مغيبا في ظل شركة EGA التي كانت تقدم خدمات كهربائية منخفضة السعة مخصصة أكثر للمناطق الزراعية الإستعمارية و الصناعات الصغيرة و الإحتياجات المنزلية (<https://www.sonelgaz.dz>).

مما حال دون شك من ركود التنمية، ذلك أن من شروط التنمية الشاملة و المستدامة الإستغلال الجيد للطاقة .

ثانيا : التطور التاريخي لشركة سونلغاز .

مرت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بمجموعة من المنعرجات الحادة التي ساهمت في إحداث تغييرات أساسية إما على مستوى هيكلتها أو خدماتها .

كانت بداية الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المعروفة إختصارا EGA في ظل الإستعمار الفرنسي حيث أسست بموجب مرسوم 5 جوان 1947 حيث بدأ الإهتمام بعد الحرب العالمية الثانية بالتصنيع في الجزائر و كان الهدف الحقيقي هو تحويل الجزائر باعتبارها مستعمرة آنذاك الى قاعدة صناعية لفرنسا (سليمان صيرينة، 2014 ،ص 5) .

إستمر الوضع كذلك الى غاية أخذ الجزائر للاستقلال، حيث توجهت الجزائر بعد سنوات قليلة الى تبني هذه الشركة و ضمها الى الأملاك الوطنية الخالصة و بالضبط كان هذا سنة 1969 من خلال المرسوم رقم 69- 59 الصادر في أوت 1969 و الذي بموجبه تما تحويل الشركة EGA الى سونلغاز التي أصبحت من وقتها تسمى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز حيث أقر لها ذات المرسوم صراحة مهمة الإنسجام في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد (كسيرة مريم و قرواز نبيلة ، 2019 ، ص 55 56) .

ومع مطلع سنة 1983 توجهت الشركة وتزامنا مع توسع حجم نشاطها و متطلباتها الى إنشاء خمسة فروع لشركة الأم من أجل تحقيق تناسق بين جملة الخدمات المطالبة بها حيث أنشأت :

- KAHIRIF كهربة الريف .

- INERGIA مهمتها إنشاء شبكات الغاز .

- KANAGHZ مهمتها أشغال الهندسة المدنية .

KAHRAKIB- مهمتها تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية .

ETTERKIB- مهمتها أعمال الهندسة المدنية و التحكم .

مكنت هذه الهيكلية الشركة من الإستقلالية في تحقيق البنى التحتية بنفسها وإدارة مشاريعها دون الإعتماد على الغير (<https://www.sonelgaz.dz>) .

أما سنة 1991 الى سنة 1995 وصولا الى سنة 2002 فقد شهدت الشركة تحولات متعددة في شكلها القانوني، حيث منحها المشرع صفة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC من خلال القرار التنفيذي رقم 91-975 المؤرخ في 14-12-1991 فقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الإقتصادي و أخذ بعين الإعتبار كيفية تسويق المنتجات أما سنة 1995 فقد منحها المشرع صفة الهيئة العمومية ذات طابع صناعي و تجاري وهذا بمرسوم 95-280 الصادر في 7-09-1995 إستمرت الشركة حاملة لهذه الصفة الى غاية سنة 2002 حيث تحولت سونلغاز الى شركة مساهمة، هذا التحول مكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف الكبرى، وفي ذات السياق لم يكتفي المشرع بهذا بل سعى أكثر الى خلق طبيعة مرنة للشركة وتجلى هذا سنة 2004 حيث أصبحت الشركة عبارة عن مجمع (HOLIDING) أو مجموعة شركات تخضع لشركة الأم (بن علي بشرى ، عياش الزبير ، 2018 ، ص 57)

يتضح من خلال هذه التحولات المتعددة في الشكل القانوني للشركة أن المشرع كان يبحث عن صفة المرنة التي يمكن أن تأهل الشركة لتحقيق أهدافها بشكل أكبر، وبما أن إعادة الهيكلة التنظيمية هي ميزة لصيقة بالمنظمة بصفة عامة يسعى من خلالها القائمون عليها الى تحقيق التطور على كافة المستويات .

أما سنة 2017 فقد قامت بدمج مجموعة من الفروع التابع لها في كيان تنظيمي واحد يسمى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز وهذا من أجل الإستغلال الأمثل لكفاءتها (<https://www.sonelgaz.dz>)

ثالثا : مهام الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

ترتبط الشركة الوطنية بالمهمة الأساسية وهي إنتاج و توزيع الطاقة المشكلة أساسا في الكهرباء و الغاز بالإضافة الى العمل على تحقيق جملة الخدمات المرتبطة بها والتي يتحقق بها تمام الإستفادة من خدمات الشركة و من أجل توضيح ذلك فقد نص المرسوم الرئاسي رقم 11-212 المؤرخ في الثاني من يونيو سنة 2011 و المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز في مادته الثالثة على مجموعة من الأهداف و التي نذكر منها على سبيل المثال:

- حيازة و إكتساب و تسيير كل سهم وأخذ لحصص وكذلك تحقيق كل عملية مالية أخرى لها علاقة مع أهدافها الاجتماعية .

- المراقبة الاستراتيجية و العملية لحقبة أسهمها و القيم المنقولة الأخرى .
- ممارسة صلاحيات الجمعيات العامة لفروعها .
- السهر على شروط ممارسة الفروع التابعة لها، لنشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها ونقل الغاز و توزيعه بواسطة القنوات في حدود إحترام القوانين و الأنظمة السارية المفعولة و قانونها الأساسي .
- السهر على إنجاز فروعها للبرامج السنوية و المتعددة السنوات للإستثمار في ميدان إنتاج الكهرباء و تطوير الشبكات العمومية للكهرباء و الغاز .
- إنجاز نشاطات تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج بصفة منفردة أو بالشراكة .
- ممارسة عملية تصدير الكهرباء .
- ممارسة عملية إستيراد الكهرباء لحساب فروعها .
- تسيير منقولاتها وعقاراتها و ممتلكاتها ومحلاتها التجارية .
- تطوير الطاقات المتجددة .

وتمثل هذه بعض من الأهداف التي نص عليها المرسوم الرئاسي 11-212 المعدل للمرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ في الأول من يونيو 2002 .

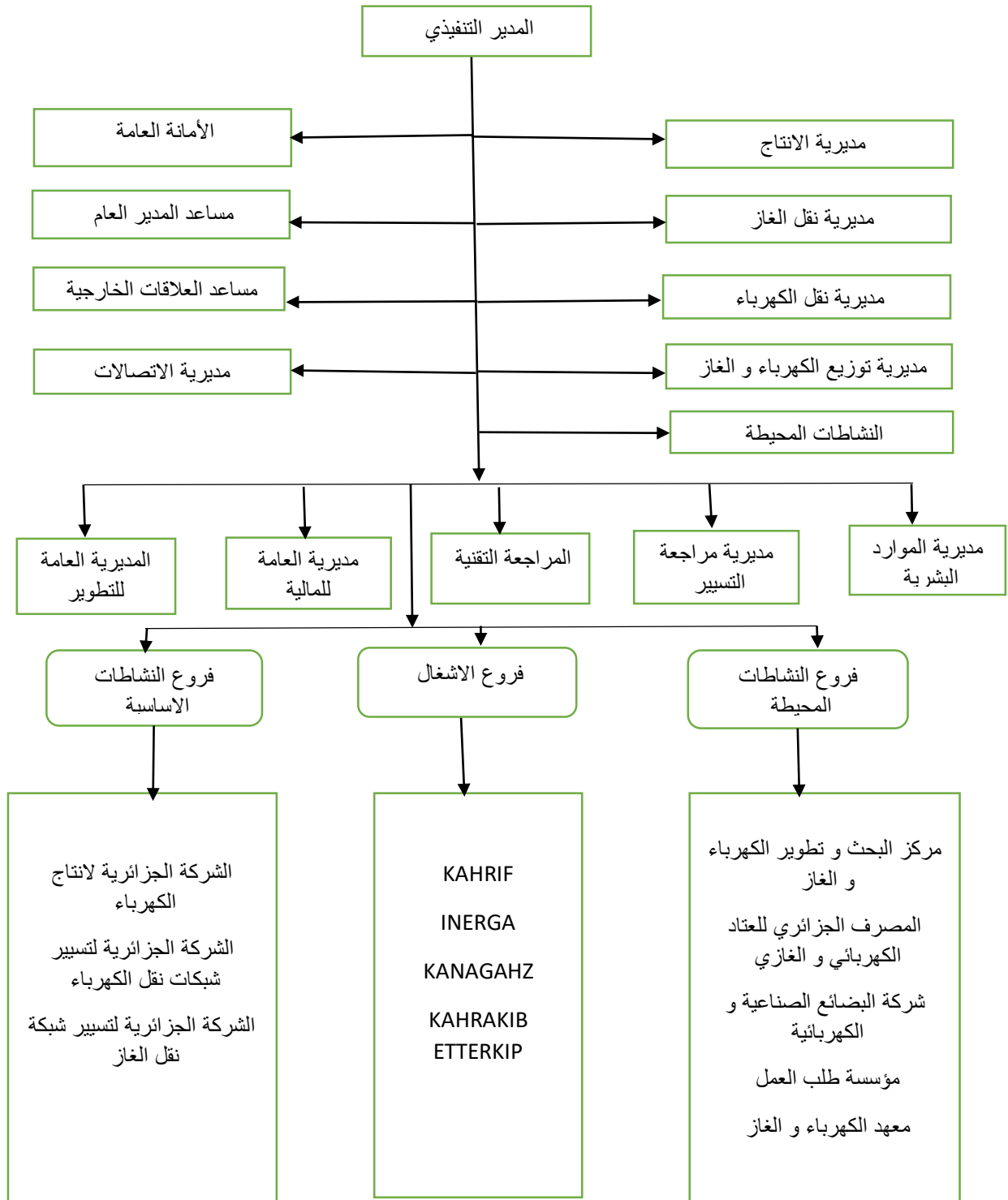
ولعل أول ما يلاحظ على هذه المهام أنها قد تأثرت بإعادة هيكلة الشركة حيث كانت جل أهداف الشركة الأم تتعلق بالادارة الإستراتيجية لفروعها و إتخاذ القرارات العليا من توجيهه و مراقبة سياستها الأساسية أما أعمال التنفيذ المباشر فقد أوكلت بشكللا خاص الى الفروع التابعة لها ويعود السبب في هذا الى إتساع حجم مهامها وخدماتها وتطور خدماتها إتجاه عملائها .

والجدير بالذكر أن المشرع قد مكن الشركة بموجب هذا المرسوم من قيامها بكل العمليات التي تهدف الى تطوير منتوجاتها و إستثمارها، سواء في إطار فردي أو في شكل شراكة بالقيام بكل المهام التي تهدف الى تطوير الطاقة المتجددة وإستغلالها .

رابعا : الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز .

من المتفق عليه في علوم التسيير بأنه كلما إتسعت المهام إرتفع وجوب تنظيمها، وبما أن الشركة محل الدراسة تتسم بحجم هياكلها و مهامها فانه يقع عليها لزوما أن تعمل على تحقيق تنظيم هيكلي متناسق و تقسم المهام الأساسية و الفرعية بما يتلائم مع طبيعة عملها الحساس و سلم تحمل المسؤوليات دخل الشركة وبهذا يتحقق مستوى مقبول من المرونة في الأداء .

الشكل رقم (7) : الهيكل التنظيمي العام للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .



المصدر : (كسيرة مريم و قرواز نبيلة مذكرة ماستر بعنوان الإتصال الداخلي و أثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة مع بعض التعديل ص 58 59) .

يتضح بداية من خلال الشكل الممثل للهيكل التنظيمي أن تصميمه متناسق الى درجة معينة، حيث يتشكل نظام الشركة من خمسة أقطاب أساسية تعتبر عماد الهيكل التنظيمي حيث يعتلي قمة الهرم الرئيس و المدير التنفيذي وهو المسؤول الأول في الشركة ثم تليها أقطاب المساعدة الإدارية و المتمثلة في الأمانة العامة و العلاقات الخارجية وغيرها ...، أما ثالثا فهي تمثل الأقطاب الكبرى التي تقوم عليها الشركة أي التي تمثل مهام الشركة أصلا وهي خمسة محاور بداية من مديرية الإنتاج الى مديرية النشاطات المحيطة وفي سبيل تحقيق الأقطاب الكبرى للمهام المنوطة بها فانها تعتمد على المصالح الكلاسيكية التي تتواجد عادة في أي شركة من مصلحة ادارة الموارد البشرية وصولا الى مصلحة المالية أما أخيرا نجد أقطاب التنفيذ الكبرى من فروع النشاطات الأساسية وشركات الأشغال الى فروع النشاطات المحيطة وهي مجموعة النشاطات المكملة لمهام الأساسية مثل مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز و معهد الكهرباء و الغاز .

المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وحدة أدرار .

أولا : تعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز وحدة أدرار.

هي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الكائن مقرها في بلدية أدرار في حي العربي بن مهدي طريق بودة. تعتبر المديرية مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و إقتصادي تمثل الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز في ولاية أدرار و الأقاليم التي تمتد اليها صلاحياتها، تمثل هذه المديرية أحد أهم الفروع التابعة للمديرية الجهوية للغرب بولاية وهران , أصبحت مديرية أدرار وحدة مستقلة في سنة 2005 وقبلها كانت مركز ملحق بمديرية التوزيع لولاية بشار (معلومات محصلة من مقابلة أجريت مع مدير مصلحة الموارد البشرية يوم 11-04-2021) .

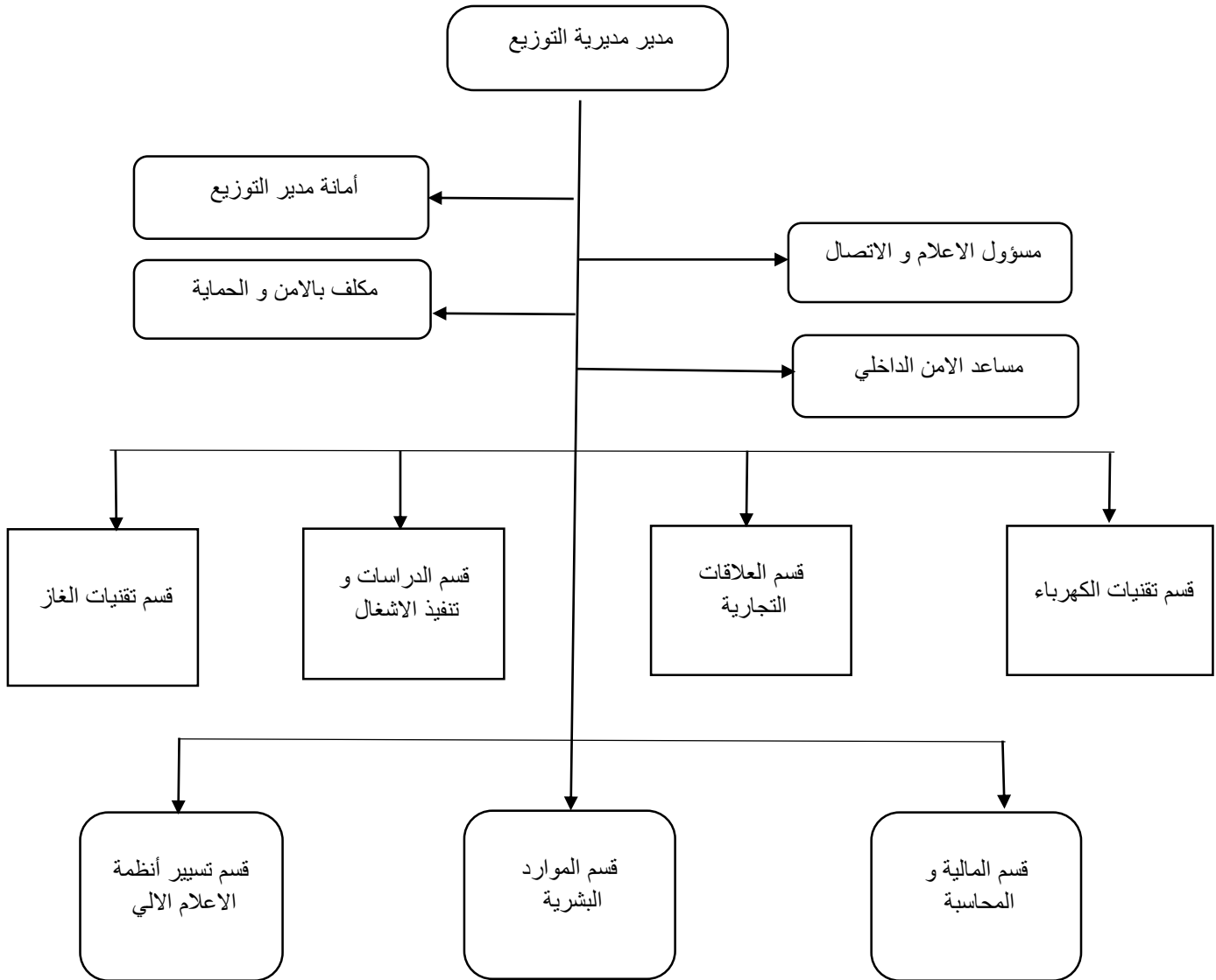
وكما سبق القول أن مديرية التوزيع وبعد التغيرات التي أجريت على المستوى الهيكلي للشركة سونلغاز أصبحت تندرج ضمن الشركة المسماة SADEG بعد توحيد شركات التوزيع في أفريل 2017 تعتبر مديرية الإمتياز (<https://www.sonelgaz.dz>) الوحدة الإدارية التي تشرف على مجموعة المصالح الممتدة في الأقاليم التابعة لصلاحياتها من تميمون الى غاية برج باجي المختار حيث تشرف على توزيع الكهرباء و الغاز في هذه الأقاليم كما تشرف على إدارة وحداتها التقنية و الوكالات التجارية التابعة لمديرية الإمتياز أي وحدة التوزيع لولاية أدرار .

ثانيا : مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز أدرار .

تقوم مديرية الإمتياز لولاية أدرار بالمهمة المتعلقة أساسا بتقديم خدمات توزيع الكهرباء و الغاز، وبما أنها تمثل الهيئة الإدارية فانها تناط باتخاذ القرارات التسييرية في المجال الإقليمي لممارسة صلاحياتها مثل تقديم الشركة تعهدات لعملائها بتوصيل الكهرباء و الغاز فيما تقوم وحداتها التقنية بالتنفيذ ، كما تناط المديرية بتحقيق و إنجاز المشاريع المتعلقة بإنشاء وحدات كهربائية في إطار التوصيل إما أن تعهد بها الى هيئات إنجاز مستقلة أي مؤسسة أشغال خاصة عن طريق الصفقات العمومية أو أن تشرف على إنجازها بنفسها من خلال وحداتها التقنية .

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز وحدة أدرار .

الشكل رقم (8) : يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز وحدة أدرار .



المصدر : (وثائق مقدمة من قبل الشركة) .

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية الإمتياز أن هذا الهيكل يقترب في تصميمه نوعا ما من التنظيم الهيكلي للشركة الأم سونلغاز, كما يتضح من أن هذا الهيكل يحتوي على ثلاثة أقطاب كبرى تم ترتيبها وفقا لأهمية مهامها حيث يعتلي هرم التنظيم مدير التوزيع وهو المسؤول الأول عن كل أعمال مديرية التوزيع، ثم تليه خلايا المهام الأساسية من الأمانة الى المكلف بالحماية ثم تلي بعدها الأقطاب الأساسية وهي مجموعة المصالح التي تمثل الوظائف و المهام الأولى لمديرية التوزيع وتشمل القسم التجاري و الأقسام التقنية للكهرباء و الغاز و قسم المالية و المحاسبة .

رابعاً : مهام أقسام مديرية التوزيع .

1- قسم تقنيات الكهرباء :

ويعتبر القسم ذو طابع تقني مخصص للكهرباء و الغاز يحتوي هذا القسم على ثلاث وحدات أساسية تابعة له وهي قنوات التحكم ثم وحدة إستغلال الكهرباء و أخيراً وحدة الصيانة من مهامه الأساسية هي: السهر على عملية صيانة ومعالجة الشبكة الكهربائية. المراقبة الدورية لشبكة الكهرباء.

2- قسم العلاقات التجارية :

يعتبر هذا القسم مسؤول عن العمليات التجارية التي تربط الشركة مع عملائها سواء تمثلو في شكل عملاء دورين أو مستثمرين أو علاقتها مع الدولة كعميل للشركة , كما يشرف هذا القسم على إدارة مجموعة الوكالات التجارية التابعة لمديرية الإمتياز. ومن مهامه:

تنظيم العلاقة مع العملاء و تلقي الشكاوى و الإحتجاجات.

العمل على تلبية حاجات العملاء وفق التعهدات.

مراقبة عملية تحصيل الفواتير.

3- قسم تقنيات الغاز :

يعتبر قسم ذو طابع تقني يهدف الى الحفاظ على شبكات الغاز و التحقق من إمكانية تنفيذ وإنجاز الأعمال المرتبطة بتوزيع الغاز يحتوي القسم على وحدتين الأولى إستغلال الغاز و الأخرى للصيانة.

4- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

يعتبر القسم المكلف بالمهمة الأساسية في المديرية وهو الذي يعمل على إنجاز وتنفيذ الأشغال التي بموجبها يتم تحقيق إيصال الكهرباء و الغاز الى العملاء فمهمته اذا هي الأخرى ذات طابع تقني.

5- قسم أنظمة الإعلام الآلي :

تتمثل المهمة الأساسية لهذا القسم في تنظيم كل ما يتعلق بالأنظمة المعلوماتية داخل الشركة و صيانة و تثبيت البرامج و ضمان الحماية للشبكة الداخلية كما يلتزم هذا القسم بالحفاظ على العتاد الالكتروني والعمل على صيانتته.

6- قسم المالية و المحاسبة :

يهدف هذا القسم الى مراقبة الأوضاع المالية للمديرية و العمل على تسجيل و ترتيب كل العمليات التي تقوم بها المديرية و في سبيل تحقيق هذا العمل يحتوي هذا القسم على ثلاث وحدات أساسية وهي وحدة الإستغلال المحاسبي و وحدة الميزانية و وحدة المالية.

7- قسم الموارد البشرية :

من مهام هذا القسم هو تنظيم المورد البشري داخل المديرية و متابعته كما يسعى لتنظيم و تكوين خاص للعمال و ترفيتهم و تنقيطهم و قبل ذلك القيام بعملية اختيار و البحث عن عمال لمصلحة الشركة و في سبيل تحقيق هذه المهام تندرج ضمن القسم وحدتين أساسيتين هما وحدة الادارة و وحدة المسار الوظيفي

8- مصلحة الشؤون العامة :

و تمثل المصلحة التي تهدف الى الحماية و المحافظة على العتاد و ممتلكات الشركة و متابعة نقلها كما تعتبر مسؤولة بالتحديد على بعض المهام مثل مسؤوليتها على حضيرة السيارات للمديرية و كل ما يرتبط بالسير الحسن للشركة .

9 - مصلحة الإستثمار و الصفقات :

و تكلف أساسا بمتابعة تطور حاجيات الأقاليم فيما يخص التزود بالكهرباء و الغاز و تقديم خدماتها و التنبؤ بمتطلباتها المستقبلية، كما تلتزم هذه المصلحة بالقيام بكل الإجراءات القانونية الواجبة من أجل منح صفقة عمومية و تكليف الغير بانجازها و في هذا السياق تلتزم باعداد دفتر الشروط و دراسات الطلبات و التعهدات و متابعة انجاز الصفقة و مراحل التقدم فيها (بالاعتماد على وثائق مقدمة من الشركة) .

والجدير بالذكر أن أقسام و مصالح الشركة تتفاعل بشكل كبير مثل أي منظمة بحيث يرتفع فيها مستوى الإعتمادية المتبادلة بين أقسام الشركة، كما أن جل العمليات المنوطة بتوزيع الكهرباء و الغاز و التعهدات تخضع لمعالجة مترابطة من قبل كل قسم على حدى، حيث يمر الطلب أولا على القسم التجاري ثم بعدها الى قسم تقنيات الغاز و الكهرباء ليصل بعدها الى قسم المحاسبة و المالية ليستقر أخيرا في قسم الأشغال

وهذا هو المسار المعتاد للمهام الأساسية للشركة مما يكرس وجود إتصال داخلي رسمي في مستوى معين على الأقل من أجل تحقيق الأعمال المطلوبة (معلومات محصلة من المقابلة الأولى التي أجريت مع مدير مصلحة الموارد البشرية) .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

المطلب الأول : أبعاد و عينة الدراسة .

نقصد في هذا المطلب بأبعاد الدراسة مجموعة العناصر الأساسية التي ترسم المعالم الدقيقة لمجال الدراسة بحيث يتم تجسيد هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني دون أن تحيد عن موضوع الإشكالية، أما عينة الدراسة فيراد بها مجموعة العناصر البشرية التي تجرى عليها الدراسة الميدانية بحيث يفترض بأنها تمثل المجتمع الأصلي.

أولا : أبعاد الدراسة .

1 - البعد الموضوعي : يتمحور الموضوع المراد معالجته في هذه المذكرة في دور إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي و بهذا فهو يتكون من متغيرتين:

متغير مستقل و المتمثل في إدارة النزاع، و الجدير بالذكر أن الدراسة تركز بشكل أدق على معالجة المفهوم النظري المعاصر لادارة النزاع و ليس النزاع بشكل مجرد .

أما المتغير التابع يتمثل في الإتصال الداخلي و هو العنصر المتأثر إفتراضا بادارة النزاع .

كما أن الجمع بين كل من إدارة النزاع و الإتصال الداخلي باعتباره متغير تابع ماهو الا تجسيدا للرؤية النظرية المعاصرة القائلة بوجوب قبول النزاع عند مستوى معين، ومنه إستغلال وقائع النزاع لمصلحة المنظمة.

2 - البعد البشري : تشمل هذه الدراسة كل العمال و العاملات داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار و الذين يعملون بشكل مباشر في مقر وحدة الإمتياز أو أن عملهم يرتبط بالوحدات أو الوكالات التجارية التابعة للوحدة و الذين ينقسمون كأصلا عام إما الى إطارات أو الى أعون تحكم أو أعوان تنفيذ .

3 - البعد المكاني : أجريت هذه الدراسة في النطاق الجغرافي لمقر مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز الواقعة بحي العربي بن مهدي طريق بودة بلدية أدرار ولاية أدرار باعتبارها الوحدة الادارية الأم التي تشرف على كل الوحدات الأخرى المتعلقة بتوزيع الكهرباء و الغاز .

في هذا العنصر بالتحديد يثار مشكل : مدى ملائمة الشق النظري للمنظمة محل الدراسة الميدانية ؟

ويلاحظ من خلال عملية المسح المكتبي للمفاهيم النظرية الذي قمنا به سابقا بالنسبة للشق النظري أن المنظمة ذات الطابع الاقتصادي أو الشركات الوطنية التابعة للدولة كلا أو جزء لا تحضى بالقدر الكافي

لإدارة نزاعاتها ، وفي المقابل من ذلك تحتوي على جزء كبير من النزاعات التنظيمية و على مستويات كبرى و متعددة تؤدي في النهاية الى تعطيل السير الحسن للعمل ومنه الى توقف المنظمة .

ويعود سبب عدم إهتمام المسيرين بإدارة النزاع بالشكل الصحيح لا الى نقص خبرتهم ، ولكن الى عدم مساس النزاع بالذمة المالية المباشرة للمسير أو القائم على إدارة النزاع و هذه هي نقطة الإختلاف بين إدارة النزاع في المنظمات الوطنية الإقتصادية و المنظمات الخاصة حيث يدرك الخواص وجوب تدخل لإدارة وانهاء تصعيد النزاع انطلاقا من تأثير النزاعات على ذمهم المالية .

4 - البعد الزمني : أجريت هذه الدراسة داخل المنظمة محل الدراسة الميدانية بداية من (يوم 9 أفريل 2021) الى غاية (يوم 25 جويلية 2021) ، ومنه تم جمع المعلومات من خلال أعمال كل من الأدوات المنهجية المتمثلة في الملاحظة و الإستبيان خلال المدة السابق ذكرها لإجراء الدراسة الميدانية بينما كانت المعلومات المقدمة خلال المقابلات تتبع أكثر من التراكبات الميدانية لوقائع النزاع و الإتصال الواقعة قبل مدة الدراسة الميدانية الفعلية .

5 - البعد الأكاديمي : ويقصد بهذا البعد تحديد المجال التي تستند اليه الدراسة في معالجتها للموضوع ، و يجد هذا البعد أهميته عندما ينصرف الموضوع المعالج الى أكثر من تخصص علمي و هو الحال بالنسبة لموضوع دراستنا ، حيث نجد بأن كل من إدارة النزاع و الإتصال الداخلي موضوع مشترك بين كل من تخصص إدارة الأعمال و العلوم الإجتماعية و علوم الإعلام و الإتصال و هو ما كان واضحا من خلال الإطار المفاهيمي للدراسات السابقة ، وبما أن المجال العلمي للباحث يؤثر في الموضوع المعالج من خلال أعماله للمبادئ العامة لتخصصه الأكاديمي عند معالجته سواء للجانب النظري أو التطبيقي ، كان لزاما علينا أن نوضح المعالم الأكاديمية لدراستنا ، ومنه أجريت هذه الدراسة في الإطار الأكاديمي لإدارة الأعمال و تسيير المنظمات .

ثانيا : عينة الدراسة .

تعرف العينة بأنها النموذج المختار من المجتمع الأصلي، و الذي تنعكس خصائصه في شكل نسبي ، ومنه يتكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة الميدانية من حوالي 440 عامل و عاملة ينتمون الى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار على إختلاف رتبهم و وظائفهم و على إختلاف الوحدات القائمين عليها و من أجل إعداد هذه الدراسة و فق الإطار المنهجي السليم كان اختيار العينة و فق الآتي :

1 - بالنسبة لإستخدام المقابلة: كانت العينة المختارة لإجراء المقابلات مختارة بشكل دقيق لأشخاص المقابلة ، و هذا من أجل تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالشق الميداني بالإضافة الى أن طبيعة الموضوع (إدارة النزاع) ، يفرض علينا وجوبا تحديد خصائص معينة للأشخاص الذين يجب

مناقشة الموضوع معهم داخل المنظمة , بالإضافة الى طبيعة المقابلة كأداة لجمع المعلومات يتطلب إعمالها أن لا تكون العينة عشوائية ومنه المعلومات المقدمة من المسير يفترض فيها أكثر دقة و مصداقية من المعلومات المقدمة من أعوان التنفيذ مع عدم إهمال المعلومات المحصل عليها من قبل هذا الأخير ، بحيث تتعدد المعلومات المتحصل عليها بما يفيد نتائج الدراسة و شموليتها .

2 - بالنسبة للإستبيان : اعتمدنا عند توزيع الإستبيان على العينات العشوائية حيث تم توزيع أوراق الإستبيان بشكل غير منتظم على عمال و عاملات مديرية التوزيع وحدة الإمتياز لولاية أدرار ، شريطة التأكد من أن العينة المستلمة لورقة الإستبيان تنتمي الى مجتمع الدراسة أي الى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز أو أحد فروعها ، ويعود سبب إختيار العينة العشوائية بالنسبة للإستبيان الى حجم مجتمع الدراسة و طبيعة الأسئلة الموحدة و الى سعينا الى تحصيل مصداقية التمثيل التي تتحقق أكثر بالعينة العشوائية و إنتقاء التأثير في عينات الدراسة .

المطلب الثاني : مناهج الدراسة .

أولا : المناهج العلمية المستند عليها في انجاز الدراسة .

تقام كل دراسة على مجموعة من المناهج العلمية الدقيقة التي يستخدمها الباحث من أجل إنجاز عمله الأكاديمي، بغية الوصول الى حقائق علمية تتسم بالصحة نسبيا، لذلك تتمثل المناهج المستخدمة في إنجاز هذه الدراسة في التالي :

1 - المنهج المستند عليه من حيث البحث عن المعلومة :

إعتمدنا في جمع المعلومات بالنسبة للإطار المفاهيمي و الأدبي على منهج المسح المكتبي و الذي يقوم بالأساس على البحث عن التراكمات العلمية الأكاديمية السابقة في ذات موضوعنا و بالنسبة لتوظيف ذات المتغيرات، و سواء من خلال مراجعة الأعمال الأكاديمية التأهيلية مثل الأطروحات و المذكرات على إختلاف انتماءاتها الإقليمية (محلية , عربية , أجنبية) ، أو مراجعة الأعمال الكبرى لمنظري علم الادارة و هم أهل الاختصاص ويعود سبب إتمادنا على هذا المنهج بالنسبة لانجاز موضوعنا (إدارة النزاع و الإتصال الداخلي) الى سعينا الى معرفة التطورات الدقيقة للمفاهيم لكل متغير و سبب تطوره ومنه الى إنجاز عمل أكاديمي يسع المفاهيم التقليدية ويستغرق المفاهيم الأنية .

2 - المنهج المستند اليه من حيث توظيف المعلومات :

لا تنصرف المناهج لإستغراق فقط كيفية الوصول الى المعلومة العلمية المتمسة بالصدق النسبي ، بل كذلك الى كيفية توظيفها بما يتلائم مع موضوع الدراسة ، لذلك تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم النظرية و الأدبية المكملة لإنجاز هذا العمل، ويعود السبب أكثر في توظيف المنهج الوصفي الى طبيعة الظاهرة المراد التعرض اليها علميا ، ذلك أن رواد علم الادارة يكادون يتفقون على أن النزاع التنظيمي هو ظاهرة ادارية يجب التصدي لها بينما يجزم علماء علم الإجتماع التنظيمي و الاداري على أن النزاع التنظيمي ظاهرة ادارية اجتماعية تجد أساس وجودها في التنوع الإجتماعي و البشري الواقع داخل الوسط الواحد ، انطلاقا من هذا تحتاج كل ظاهرة علمية الى منحها قدرا كافيا من الوصف الذي يسع أبعادها و صورها قبل الخوض في البحث عن حلول عملية للظاهرة باعتبارها مشكلا تنظيميا وهو ما يتوافق مع مبدأ التشخيص قبل العلاج ، أما مبرر إستخدام المنهج التحليلي جنبا الى جنب مع المنهج الوصفي هو سعيها الى مناقشة و إنتقاد الإقتراحات المقدمة لمعالجة هذه الظاهرة الإجتماعية وفي أبسط الحالات الى مناقشة عدم إستغراق النظريات المقدمة لجملة الوقائع الممثلة لظاهرة النزاع و الإتصال .

الجدول رقم (6) : يمثل المناهج المعتمد عليها في الدراسة .

أسباب إستخدامه	مظاهر إستخدامه	المنهج	زاوية المنهج
تطور المفاهيم الأدبية لظاهرة محل الدراسة	الدراسات السابقة	المسح المكتبي	من حيث البحث عن المعلومة
الموازنة بين الأمانة العلمية و صحة المعلومة	في نقل المفاهيم الأدبية و تطورها ومناقشتها	الوصفي التحليلي	من حيث توظيف المعلومات

المصدر: (من اعداد الطالب) .

خاتمة الفصل :

يمثل هذا الفصل المحور الرابط بين الجانب النظري لموضوع إدارة النزاع التنظيمي و الإتصال الداخلي و بين الجانب التطبيقي للدراسة و الذي ينصب على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار ، من خلال ما تم توضيحه في هذا الفصل بداية من تقديم الشركة محل الدراسة على المستوى العام و الخاص و عرض هيكلها التنظيمي و الذي يمكننا عند التحليل من معرفة مدى مساهمة الهيكل الداخلي في إحداث النزاع التنظيمي ، كما يساهم في توضيح المسارات الرسمية للمحتوى الإتصالي داخل هذه المنظمة ، من جانبنا المنهجي تمكننا من خلال هذا الفصل من عرض المناهج العلمية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة بشقيها النظري و الأدبي بالإضافة الى حصر نطاق الدراسة من جوانب متعددة بغية تمييز الأسس العلمية و المنهجية التي قامت عليها الدراسة ومنه القدرة على تقييم النتائج المتوصل اليها بشكل موضوعي .

الفصل الثالث :

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثالث : عرض و مناقشة النتائج .

تمهيد :

يضم هذا الفصل التطبيقي بحثين، حيث يخصص الأول الى عرض النتائج و البيانات المحصل عليها بشكل ميداني من مصالح مديرية التوزيع، سيما مصلحة إدارة الموارد البشرية و تتجلى في نتائج كل من الملاحظة و عرض المقابلات التي أجريت ومواضيعها و أخير عرض نتائج أولية للمراحل التي مر بها توزيع الإستبيان العلمي على الأشخاص محل الدراسة داخل مصالح مديرية التوزيع لولاية أدرار , فيما ضم المبحث الثاني تحليل و مناقشة لمحاور الإستبيان الثلاثة من خلال التطرق و بشكلا تفصيلي الى مناقشة نتائج كل سؤال على حدى بالإضافة الى مقارنته مع نتائج الأسئلة الأخرى متى كان ذلك ضروري.

المبحث الأول : عرض النتائج .

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض مجموعة النتائج المتحصل عليها من خلال إعمال الآليات المنهجية لجمع المعطيات الشخصية و الوظيفية للعمال داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار من خلال هذا العرض نتمكن من تحديد الخريطة الميدانية للمديرية بالنسبة لكل من متغير إدارة النزاع و الإتصال الداخلي .

المطلب الأول : عرض نتائج الملاحظة .

من خلال عدد المرات التي تم فيها الدخول الى المديرية و الإنتقال بين وحداتها التقنية و الإدارية كان كفيلا بتسجيل مجموعة من الملاحظات المهمة و المرتبطة بشكل أساسي بموضوع إدارة النزاع و الإتصال الداخلي سواء كان هذا من خلال الملاحظة بالمشاركة أو الملاحظة دون مشاركة .
أولا : السياق التنظيمي لإدارة النزاع .

نقصد بالسياق التنظيمي هو وضعية إدارة النزاع داخل المنظمة محل الدراسة الميدانية، ومنه مما لوحظ داخل المنظمة أن إرتفاع مستوى وحجم المهام التي يقوم بها العمال داخل مصالح ووحدات المديرية تساهم بشكل كبير في وقوع النزاعات سواء تجسدت في خلافات بسيطة أو نزاعات حادة ، وسواء كانت عرضية أو بنسب مستمرة، بالإضافة الى تعددها من حيث درجة مساسها بالسير الحسن للعمل أو إحداث إضطرابات فقط دون الوصول الى تعطيل الأعمال .

الجدول رقم (7) : يمثل طبيعة النزاعات الملاحظة .

المصلحة	مساسه بالعمل	سببه	أطرافه	درجة النزاع
ادارية	توقف الأعمال اللاحقة لها	عدم انتهاء الأعمال في أوقاتها	بين الرئيس و المرووسة	بسيط
ادارية	إخلال جزئي بالعمل	عدم ادراج ملف مهم	بين الرئيس و المرووس	حاد
ادارية	إخلال جزئي	المطالبة بالإستفادة من الترقية	بين الرئيس و المرووس	حاد

المصدر : من اعداد الطالب .

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموعة النزاعات الموجودة داخل وحدات مديرية التوزيع تتراوح بين مستوى النزاعات البسيطة الى الحادة دون أن تصل الى مستوى النزاعات الخطيرة و هذا ما تم تسجيله داخل المنظمة، أما أرشيف وقائع النزاعات السابقة فقد تم تسجيلها من خلال المقابلة و التي سوف يأتي بيانها لاحقا .

بالإضافة الى أنه تم ملاحظة جملة من النزاعات غير المستمرة بسبب إرتباطها الزمني بمهام معينة لدى مصالح المديرية دون إرتباطها بشكل كبير بالتركيبة الشخصية لأطراف النزاع، و موازاة مع ذلك فهي تخلو من إرتفاع مستوى التوتر الذي يؤدي في الغالب الى تصعيد النزاع بين أطرافه و صرفه عن موضوعه الأساسي .

ثانيا : السياق التنظيمي للإتصال الداخلي .

الملاحظ داخل وحدات المنظمة الإدارية و التقنية بأن وضعية الإتصال الداخلي أكثر ثبات و إستقرار و أكثر فاعلية، و يعود السبب الى الدور الأساسي للإتصال داخل وحدات المنظمة حيث يفرض مستوى الإعتمادية المرتفع في أداء الأعمال وجوب تلقي و إرسال المعلومات و تبادل المعطيات و البيانات الأساسية للعمل، بالإضافة الى أن المسؤولية المترتبة عن تحقق الأخطاء الوظيفية تفرض على العمال في أوقات كثيرة التحقق من صحة البيانات بشكل يتجاوز الإجراءات الإدارية الى الإستيضاح الشفوي و نحوه , كما أن حجم المهام و إرتباطها و تعقدها في أحيان كثيرة يرفع مستوى الإتصال سواء بين العمال فيما بينهم أو بينهم وبين رؤسائهم .

ويستدل على هذا من خلال الملاحظات التالية التي سجلت في مصالح المديرية :

- أن 99% من المكاتب داخل المديرية تحتوي على جهاز كمبيوتر مجهزا بشكل كلي .
- أن كل مصلحة لها أجهزة طبع و نسخ الأوراق.
- أن كل مصلحة لها جهاز فاكس و هاتف سلكي.
- أن للمديرية شبكة إتصالات داخلية .
- أن مصالح المديرية تستعمل في إتصالاتها الإيميل المهني , برامج الإتصال الداخلي تحت مسمى تنسيق .
- أن المديرية تعقد إجتماعات متعددة .
- أن الهيكل التنظيمي للمديرية يعتبر خلية الإتصالات من المهام الإطار داخل المديرية .
- أن العمال يستخدمون أجهزة الإتصال الخاصة من أجل تداول المعلومات الرسمية .
- أن صفة الادارة الورقية تغطي على مصالح المديرية.
- أن نسبة التواصل بين العمال و رؤسائهم مرتفعة .

من خلال الملاحظات السابقة نستنتج أن وضعية الإتصال الداخلي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز جيدة من حيث الأداء، لكن هذا لا ينفي إمكانية تأثرها بظواهر معينة مثل طريقة الاستجابة للنزاعات

التنظيمية، وفي هذا الصدد فقد كشفت الدراسة عن تأثر الإتصال الداخلي للمديرية في أحيان كثيرة بالظواهر التنظيمية سوف يأتي ذكرها .

المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة و الإستبيان . أولا : المقابلة .

من أجل الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة و التعرف على تفسير بعض الإشكاليات المسجلة من خلال الملاحظة، فقد إعتدنا كذلك على المقابلة العلمية كآلية منهجية لجمع المعطيات ذات مصداقية و منه، فقد أجريت مجموعة من المقابلات التي عددها (6) مقابلات مختلفة تدور بين الإطارات و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ ، بالإضافة الى تعددها من حيث الموضوع و من حيث رسميتها الى مقابلات عرضية وأخرى منظمة ، في كل الأحوال كشفت المقابلات عن واقع ادارة النزاع داخل مصالح المديرية و تأثيرها على الإتصال الداخلي لمصالح المديرية .

الجدول رقم (8) : يمثل أهم المقابلات الرسمية التي أجريت .

الموضوع المحوري للمقابلة	مدة المقابلة	ضيف المقابلة	تاريخ المقابلة
التعريف بالشركة بشكل عام والمديرية بشكل خاص	حوالي ثلاث ساعات	مدير إدارة الموارد البشرية	11 أفريل 2021
النزاع داخل المديرية	ساعتان و خمسون دقيقة	مدير إدارة الموارد البشرية	18 أفريل 2021
وضعية الإتصال الداخلي داخل المديرية	ثلاث ساعات و عشرون دقيقة	مدير إدارة الموارد البشرية	27 أفريل 2021
إدارة النزاع بين مبادئ الادارة و القانون	ثمانية و أربعون دقيقة	الممثل القانوني للمديرية	18 ماي 2021

المصدر : (من اعداد الطالب) .

يوضح الجدول السابق أهم المقابلات الرسمية التي أجريت مع بعض إطارات مديرية التوزيع لولاية أدرار، حيث كانت ثلاثة منها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، فيما أجريت مقابلة واحدة مع الإطار

القانوني للمديرية، ويمثل الجدول المقابلات الرسمية فقط ، أما المقابلات العرضية فقد كانت مقابلتين أجريت إحداها مع عون تحكم و الأخرى مع عون تنفيذ .

والجدير بالذكر أن تركز المقابلة مع كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية و الممثل القانوني كان لعدة أسباب أبرزها :

- الإرتباط الوثيق لمهامهم الأساسية بالموضوع محل الدراسة وهو إدارة النزاع .
 - قابلية كل من أطراف المقابلة الى الخوض في موضوع النزاع و إدارته بأقل تحفظ .
- وتفصيل المقابلات الرسمية كالتالي :

المقابلة الأولى : كانت يوم **11 أبريل 2021 على الساعة التاسعة صباحا مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية**، حيث تم فيها بداية التعريف بموضوع الأطروحة و نطاق العمل الأكاديمي باعتبار المُحاور المشرف الميداني للعمل الذي بين أيدينا، ثم عرجنا بعدها الى مناقشة التنظيم الهيكلي العام والخاص للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ومنه الى مديرية التوزيع لولاية أدرار، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمهام وتاريخ الشركة و التحدث على أهم فروعها الكبرى و مديرياتها الجهوية و المهام الأساسية لكل مصلحة، حيث تحدث المحاور عن التعديل الأخير للهيكل العام للشركة ومنه تم مناقشة مبررات الفصل و الدمج الواقع ومدى آثاره على المردودية العامة للشركة، وفي ختام المقابلة كان قد تحول النقاش الى التحدث عن طبيعة مهام الشركة و درجة الإعتمادية بين المهام ومدى مساهمة هذا العامل في إحداث النزاعات داخل المديرية حيث كانت هذه الخاتمة تمهيدا للمقابلة اللاحقة .

المقابلة الثانية كانت يوم : 18 أبريل 2021 على الساعة العاشرة صباحا ، حيث كان فيها المحاور رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية ، خصصت هذه المقابلة من خلال الأسئلة المعدة مسبقا الى التحدث على وضعية النزاع داخل مصالح مديرية التوزيع وكيفية إدارة وقائع النزاع من قبل القائمين على إدارة النزاع ، حيث جاء في مستهل هذه المقابلة التحدث حول طبيعة النزاع الذي يمس بالسيرورة الحسنة للعمل داخل المديرية ومنه الى الأسباب الأساسية المحدثة لوقائع النزاع، حيث أسهب المحاور في تعداد وتفصيل جملة هذه الأسباب الذي قال أنها تتلخص في أسباب شخصية تتجاوز نطاق الأعمال بين العمال ثم أسباب تتعلق بتداخل الصلاحيات و المهام خاصة عندما تذيّل هذه المهام بامتيازات سلطوية حيث يسعى كل شخص الى تبني هذه المهام ، و أسباب تتعلق بالقيم الشخصية للأشخاص ثم تحدث رئيس المصلحة عن شخصية مثيرو الفوضى داخل المنظمة وكيفية التعامل معهم من جانب تنظيمي أما فيما يتعلق بطبيعة النزاع الموقف للعمل فقد عبر المحاور على أن النزاع يكون كذلك اذا ما توقف نشاط مصلحة معينة أو بتوقف ملف بشكل نهائي .

كما تطرق المحاور من خلال السؤال المقدم اليه الى ذكر بعض وقائع النزاع التي شهدتها المديرية سواء التي عولجت بشكل تنظيمي داخل المنظمة وفق الأطر النظرية و الميدانية لمفاهيم إدارة النزاع أو

تلك الوقائع التي تجاوزت النطاق التنظيمي حيث كيفت قانونا على أنها من إختصاص السلطة القضائية ومن جملة هذه النزاعات التنظيمية الوقائع التالية :

الواقعة الأولى : أن المديرية ومن أجل وضع حد للنزاعات التي تنشأ بين الرؤساء و المرؤسين و المتمثلين في عمال المداومة التقنيين، و من أجل الحفاظ على السيرورة الحسنة لتقديم خدماتها و الحلول دون التوقف عن تزويد المستهلك بالكهرباء و الغاز، فقد انشأت المديرية لكل عامل شريحة إتصال مدفوعة ثمن المكالمات بشكل جزئي، من أجل وضع حد لإحتجاج عمال المداومة بعدم تلقيهم إتصالات رؤسائهم، لكن الذي وقع أن العمال لم يدركوا أن المكالمات مدفوع بشكل جزئي فقط مما أدى الى تجاوز استعمالهم للمكالمات القيمة المدفوعة من قبل المديرية هذا أدى الى نشوب نزاع أكبر من ذلك الذي سعت المديرية الى الحد منه .

هذه الوقائع تمثل مثالا حيا على علاقة إدارة النزاع بتحسين الإتصال، و الجدير بالذكر أن عمال المداومة الذين بلغ عددهم حوالي (120) عامل قد تم إقتطاع القيم المستهلكة الإضافية من أجورهم بشكل جزئي كحل وسط وضعته الادارة .

الواقعة الثانية : وتمتاز هذه الواقعة بتحولها من نطاق تنظيمي الى الإختصاص القضائي حيث جاء فيها أن الادارة قد مكنت أحد العمال من الإستفادة من دورة تكوينية ممتازة دون تمكينه من منصب التكوين، حيث طالب العامل بوجوب إستفادته من المنصب، مبررا ذلك بإستفادته من التكوين فيما تمسكت إدارة الموارد البشرية بأن أهلية التكوين لا تعني بالضرورة أهلية المكون للإستفادة من المنصب .

المقابلة الثالثة : كانت يوم 27 أفريل 2021 على الساعة التاسعة صباحا مع رئيس ادارة الموارد البشرية ، حيث تم التطرق فيها الى وضعية الإتصال الداخلي داخل وحدات و مصالح المديرية التوزيع حيث كانت بداية المناقشة مع المحاور تدور حول كيفية تداول المعلومات الرسمية بين العمال وماهي الآليات التي يعتمد عليها في ذلك ومدى مرونة الإتصال بين العمال على إختلاف رتبهم، ثم انتقلنا بعدها الى مناقشة بعض المظاهر الخاصة للإتصال بداية من الإجتماعات و القرارات و شكل الإحتجاج حيث صرح المحاور أن النظام الداخلي يمنع ويعاقب العمال على الإحتجاج الجماعي، كما تم التطرق مع المحاور الى طبيعة الإتصالات غير الرسمية بين العمال وجانب القوة و الضعف في هذا النمط من الإتصالات، وكذا مدى مساهمتها في خدمة أهداف المديرية أو الحيلولة دون تحققها وفي هذا الصدد صرح رئيس المصلحة أن سرعة إنتشار المعلومة في الإطار غير الرسمي أكثر منه في الجانب الرسمي بحيث أن المعلومات تصل في أحيانا كثيرة قبل صدورها في شكل قرارات مما يوهم العمال بنشوء حق المطالبة بتنفيذ هذه القرارات .

وفي خاتمة هذا المقابلة تطرقنا مع المحاور الى دور النظام الأساسي لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في تفعيل الإتصال الداخلي للمنظمة، ومنه صرح المحاور بأهم التعديلات الذي إحتواها التعديل الأخير سنة (2019) و الذي أورد فصلا كامل بعنوان الالتزامات المرتبطة بإستعمال الموارد

المعلوماتية، حيث أفرد عقوبات من الدرجة الأولى و الثانية لأفعال معينة مثل نشر وثائق أو معلومات من أشخاص غير مرخص لهم أو إستعمال برامج الكترونية غير مسطرة و نحو ذلك .
وأرجع المحاور سبب تشدد النظام الأساسي في الحفاظ على المحتوى الإتصالي للمديرية الى وجوب تحقيق الحماية الداخلية للمعلومات من التحريف و نحوه بالإضافة الى الحفاظ على سرية المعلومات الذي قد يؤدي نشرها الى الإضرار بمصالح الشركة .

المقابلة الرابعة : كانت يوم 18 ماي 2021 بداية من التاسعة صباحا و خمس و أربعون دقيقة

مع الممثل القانوني لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، حيث أستهلّت المقابلة مع المحاور أولا بالتطرق الى طبيعة الإختلاف بين كل من إدارة النزاع بين المبادئ التنظيمية و النصوص القانونية و تحديد معالم و نطاق أعمال كلا منهما، وبعدها تم التطرق الى مدى مساهمة النظام الأساسي للشركة في الحد من وقائع النزاع داخل المنظمة باعتبار المحاور ممثلا قانوني، وفي ذات السياق كان السؤال المرفق يتضمن معرفة أوجه إستفادة المديرية من التغيير الهيكلي الأخير حيث صرح المحاور بأن التغيير كان أكثر شكلية يسعى الى تقليص الفروع المتعدد للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

كما تم مناقشة المحاور في الإجراءات التفصيلية التي تخوضها المديرية عند فشل التسوية الودية و عن أهم الحالات التي لجأت فيها المديرية الى المطالبة بتقرير حقوقها من قبل السلطة القضائية .
فيما ختمت هذه المقابلة بالتطرق الى أخلاقيات المهنة، حيث صرح المحاور بأن للشركة كذلك مصنف يحتوي على مبادئ و أخلاقيات المهنة و الذي يجب على كل عامل إحترامه عند أداء مهامه بصفة أدبية غير ملزمة .

ثانيا : الإستبيان .

من خلال تعدد الوسائل المنهجية المعتمد عليها في جمع البيانات الميدانية يظهر الإستبيان في صورة أقوى هذه الوسائل، حيث يمكننا الإستبيان من حصر مجموعة كبيرة من الآراء و تحليلها بهدف الوصول الى معلومات مستمدة من رأي الأغلبية، وفي ذات السياق هذا ما قد تفتقر اليه المقابلة من ناحية و ما تفتقر اليه الملاحظة كذلك من ناحية أخرى، لهذه الأسباب كانت هذه الدراسة تقوم بشكل أساسي على تحليل المعطيات الناتجة عن الإستبيان بينما الملاحظة و المقابلة وسائل مدعمة للدراسة التطبيقية ومنه ندرس شكل الإستبيان و أهم محاوره ثم نعرض الى نتائج توزيع الإستبيان .

1 - شكل الاستبيان .

احتوت ورقة الإستبيان المقدمة على ثلاثة أقسام حيث تصدر أول قسم الواجهة الأمامية و التي جاء في مستهلها اسم المدرسة و بيان التخصص، ثم يليه بخط عريض مؤطر جملة إستبيان علمي كما احتوت الواجهة على فقرتين حيث جاء في فقرة الأولى تحية لأشخاص الدراسة، ثم بيان لأهداف و غرض من توزيع الإستبيان العلمي ويعتبر هذا الشق ذا أهمية انطلاقا من وجوب توضيح الغرض من توزيع الإستبيان العلمي، من أجل حمل الأشخاص للأجابة على الأسئلة دون تخوف ، وفي

ذات السياق وفي الفقرة الثانية ومن أجل توضيح مصير الإستهبان العلمي فقد ذيل الإستهبان بجملته تعهدية بسرية و إستخدام النتائج المحصل عليها في الإطار الأخلاقي و الأكاديمي .
كما جاء في هذه الفقرة تعريفًا جامعًا مانعًا للمعنى المقصود من النزاع في صلب هذا الإستهبان ويعود السبب في وجوب إبراز معنى النزاع الى ما قد لمسناه عند المعاينة الميدانية من التخوف و التحفظ الكبير الذي يظهر على أشخاص المديرية عند الخوض في موضوع النزاع، الأمر الذي دفعنا الى حصر هذا المفهوم بالنسبة لأشخاص العينة .

أما متن الإستهبان فقد إحتوى في الجزء الأولى على أسئلة تتعلق بالبيانات الإجتماعية و الوظيفية لأشخاص العينة , بينما إحتوى الجزء الثاني على ثلاثة محاور يضم كل محور خمسة أسئلة نهذف من خلالها الى إختبار الفرضيات المقدمة سابقا ، وبذلك يكون عدد الأسئلة الموجهة لأشخاص الإستهبان للإجابة عنها بالنفي أو الإثبات هي خمسة عشرة سؤال .

2 - مراحل ونتائج الإستهبان .

مر توزيع الإستهبان بثلاثة مراحل وهي :

المرحلة الأولى : تمثلت في دراسة الخصائص الأساسية المكونة لعمال المديرية بحيث نتمكن من خلال معرفة طبيعة الخصائص، تصميم أسئلة متكاملة نسبيا مع من وجهت اليهم .

المرحلة الثانية : تمثلت في عرض أولي للإستهبان المصمم على السيدة المشرفة التي قامت بدورها بمراقبة شكل الإستهبان وموضوعه ومن ثم توجيه ملاحظات من أجل تعديل شكل أو مضمون الإستهبان بما يتلائم مع الهدف من جرد المعطيات الميدانية ، وإستمر عرض و تعديل الإستهبان العلمي الى أن أصبح في الشكل العلمي القابل لجمع المعطيات الميدانية ، وذلك بعد الموافقة التامة للسيدة المشرفة .

المرحلة الثالثة : فتمثلت في توزيع أوراق الإستهبان حيث تم ذلك يوم الثلاثاء 22 جوان 2021 على الساعة العاشرة و النصف صباحا , حيث اختيرا هذا اليوم تبعا لمجموعة من المبررات وهي أن هذا اليوم تزامن مع نشاط بعض المصالح الدوري (مصلحة الصفقات العمومية ...) .
بينما نستند في وقت توزيع الإستهبان الى أنه الوقت الملائم لافتراض التحاق كل من المرؤوسين و الرؤساء الى مناصبهم .

أما جمع الإستهبان العلمي فقد كان في اليوم الموالي في ذات ساعة التوزيع أي يوم 23 جوان 2021 , ويعود السبب في تأخير جمع أوراق الإستهبان الى ضخامة المهام الموكلة للعمال داخل مصالح المديرية و الذي تجعل من الإستحالة ملء الإستهبان في ذات زمن تسلمه بروية , وهذا قد تحقق فعلا حيث أغلب الذي تسلموا الإستهبان طالبو باعطاء مدة كافية من أجل ملئه .
أما عدد الإستهبانات التي تم توزيعها وجمعها كان كالتالي :

الجدول رقم (9) : يمثل تفصيل عدد الإستبيانات .

الصالحة	الملغاة	المفقودة	توزيع
<u>72</u>	<u>3</u>	<u>18</u>	<u>93</u>

المصدر: (من اعداد الطالب).

المبحث الثاني : مناقشة النتائج .

في هذا المبحث سوف نقوم بتحليل معمق لجملة النتائج المتحصل عليها من خلال أعمال الوسائل المنهجية، مركزين بذلك التحليل على النتائج المحصل عليها من خلال الإستبيان العلمي ، وهذا بسبب شمولية الوسيلة لعدد أكبر من أشخاص المنظمة محل الدراسة الميدانية، فيما تكون المعطيات المحصل عليها من خلال أعمال الوسائل الأخرى مدعمة لتحليل الإستبيان العلمي و عليه يكون المطلب الأول لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية بينما نفرد المطلب الثاني الى تحليل محاور الإستبيان .

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية .

أولاً : تحليل البيانات الشخصية .

بما أن كل الظواهر التنظيمية يكون الإنسان بتركيبته الشخصية و خلفياته الإجتماعية سببا في ظهورها أو إختفائها في الأوساط التنظيمية ، نجد أولوية تحليل بعض الخصائص الشخصية و الإجتماعية وهذا لمعرفة مدى تأثيرها في التفاعل مع الظاهرة التنظيمية وبما أن الظاهرة المراد تحليلها هي إدارة النزاع أي إدارة ظاهرة معينة فإن الخصائص العامة لأشخاص النزاع و القائمون على إدارة النزاع تكون على قدر من الأهمية .

1 - تحليل متغير الجنس :

يمثل الجنس : تفرد الشخص بخصائص بيولوجيا و نفسية معينة يترتب عنها آثار معينة لذات الشخص .

يوضح الجدول نتائج متغير الجنس .

الجدول رقم (10) : يمثل نتائج متغير الجنس .

النسب	التكرار	-
58,3%	42	ذكر
41,7%	30	أنثى
100%	72	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب) .

يتضح من خلال تحليل القيم الجدولية لمتغير الجنس أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث داخل مصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، بتباين إحصائي شاسع بين الأجوبة وفي ذات السياق فقد تم

ملاحظة عدم انفراد جنس بعينه في مصلحة بذاتها ينتج عن هذا التنوع إنخفاض مستوى التعارض الناتج عن عدم معرفة خصائص وتركيبه الطرف الآخر داخل وسط العمل و منه معرفة كيفية تجنب الآثار السلبية لكل الأطراف .

2 - العمر : ويمثل العمر قيمة عددية لأمد وجود الإنسان في الحياة , هذه القيمة العددية تفصح نسبيا عن وصول أو عدم وصول الشخص محل الدراسة الى اكتساب خصائص معينة، ومنه استجابة عامل في عمر الثلاثين قد لا تكون ذاتها استجابة عامل في الأربعين لوقائع النزاع، وعليه يكون للعمر أثر بالنسبة لإنخفاض أو تصعيد مستوى النزاع داخل المنظمة، وفي المقابل بالنسبة للإلتصال الداخلي قد تكون الإستجابة للإلتصال بين متماثلي العمر أكثر جدية من الإستجابة عند تباين الأعمار وذلك بسبب تماثل الأفكار و طريقة التحليل و نحوها ...

الجدول رقم (11) : يمثل نتائج متغير العمر .

الرقم	السن	التكرار	النسب
1	أقل من 15 سنة	4	5,6%
2	من 25 الى 35 سنة	<u>32</u>	44,4%
3	من 35 الى 45 سنة	<u>27</u>	37,5%
4	من 45 الى 55 سنة	<u>7</u>	9,7%
5	أكثر من 55 سنة	2	2,8%
-	المجموع	<u>72</u>	100%

المصدر: (من اعداد الطالب) .

يتضح من خلال هذا الجدول أن الفئة الأكثر تعدد من حيث العمر داخل المديرية هي فئة من 25 سنة الى 35 سنة , بتكرار قدر 32 حالة , ثم تليها الفئة العمرية من 35 سنة الى 45 سنة ثم فئة الأقل من 25 سنة بأربعة حالات و أخير الأقل عدد الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة بحالتين فقط تم تسجيلهم من خلال الإستبيان , ومنه تتصدر فئة الشباب الأكثر من 25 سنة الى 35 سنة الفئة العمرية الأكثر تعدد، فيما تقل الفئة العمرية أقل من 25 سنة وأكثر من 55 سنة , هذا يدل على تقارب في السن بين عمال وعاملات المديرية، هذا التقارب في السن ينتج عنه بالضرورة تقليص الفوارق بين العمال ومنه

إنخفاض حالات النزاع التي قد تتشب بسبب الاختلاف الفكري بين الأجيال , بالإضافة الى أن تسجيل الفئة العمرية الأكثر تعددا هي فئة الشباب يدل على حيوية ونشاط المنظمة محل الدراسة، سيما و أن حجم المهام و تعقيدها قد يحتاج بالضرورة الى تجنيد طاقات شبانية تمتاز بالسرعة و الدقة في الأداء , من جانب آخر فقد لوحظ على أن نسبة الفئة العمرية أكثر من 55 سنة تتربع على مناصب الإشراف و التوجيه مثل رؤساء المصالح وهذا يؤدي الى الإستفادة من خبرات الفئة التي لديها أقدمية في العمل و في ذات الوقت الإستفادة من الكفاءات الشبانية .

3 - الحالة الإجتماعية : ونقصد بالحالة الإجتماعية هي الأوضاع الإجتماعية الشخصية و الذي قد يؤثر بعضها في سلوكيات الأشخاص .

الجدول رقم (12) : يمثل نتائج متغير الحالة الإجتماعية .

النسب	التكرار	-
18,1%	<u>13</u>	أعزب
81,9%	<u>59</u>	متزوج (ة)
0%	0	مطلق (ة)
0%	0	أرمل
100%	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

يظهر من خلال الإختيارات المقترحة للإجابة عن سؤال الوضع الإجتماعي أن العمال تحت الدراسة قد اختاروا فقط البديلين أعزب و متزوج , دون أن يسجل البديلي مطلق و أرمل أي قيمة , نستنتج من خلال هذه الإجابات أن الأوضاع الأسرية و الإجتماعية لأفراد المديرية الى قدر معين يمكن وصفها على أنها مستقرة , سيما اذا علمنا بأن نسبة الذين صرحو بأنهم متزوجون كانوا بتكرار 59 حالة أي بنسبة 81,9% , فيما سجل بديل أعزب 13 حالة أي بنسبة 18,1% ومنه الإنتقال من وضع أعزب الى وضع متزوج يمثل انتقال من حالة أقل إستقرار الى حالة أكثر إستقرار ينعكس هذا على سلوكيات الفردية اتجاه منظمة الأعمال مثل ارتفاع الانضباط من حيث الزمن وكذلك من حيث تحمل المسؤولية وفي ذات السياق اذا كان وضع متزوج أكثر استقرار فإن الأوضاع الأخرى غير المختارة (مطلق و أرمل) قد تشكل

أوضاع أقل إستقرار بالنسبة لأشخاصها و هذا بسبب المعاملة الإستثنائية الموجهة اليهم أو بسبب تأزم المشاكل التي يعيشونها و التي تترجم وجوبا في شكل الأداء السيء للمهام داخل المنظمة مما قد يشجع على نمو النزاعات داخل المنظمة .

الجدول رقم (13) : يمثل مقارنة نتائج العمر مع الحالة الإجتماعية .

المجموع	أكثر من 55 سنة	من 45 سنة الى 55 سنة	من 35 سنة الى 45 سنة	من 25 سنة الى 35 سنة	أقل من 25 سنة	-
13	0	0	1	9	3	أعزب
59	2	7	26	23	1	متزوج
<u>72</u>	2	7	27	32	4	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

إذا من أجل الإحاطة بأدق التفاصيل فإن جدول المقارنة بين كل من متغير العمر و متغير الحالة الإجتماعية يدعم ما قد قيل سابقا، حيث يلاحظ من خلال الجدول كلما ارتفع العمر كلما تحقق استقرار الأوضاع الإجتماعية لأشخاص العينة، حيث يتم الانتقال من وضع شبه مستقر (أعزب) الى وضع أكثر استقرار (متزوج) ومنه سجلت الفئة العمرية أقل من 25 سنة حالة واحدة في وضع إجتماعي متزوج من أصل ثلاث حالات وهي قيمة جيدة بالنسبة للفئة العمرية، فيما سجلت الفئة العمرية من 25 سنة الى 35 سنة تسع حالات لوضعية أعزب من أصل (32) حالة وهي وضعية إجتماعية غير جيدة إذا ما قورنت بالفئة العمرية من 35 الى 45 سنة التي سجلت حالة واحدة لشخص أعزب من أصل (27) حالة ، وقد يعود السبب في الانتقال من حالة أعزب الى متزوج بالنسبة للفئة العمرية من 25 الى 35 سنة الى التأخر في التحصيل العلمي مع التحفظ على نسبية المعطيات الإحصائية بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

فيما سجلت الفئة العمرية من 45 الى 55 سنة و الفئة الأكثر من 55 سنة إنتقاء لوضعية أعزب وهي الأخرى تعتبر وضعية طبيعية من الناحية الإجتماعية لأشخاص عينة الدراسة من الناحية الإجتماعية .

إذا مما سبق، يمكن القول أن الأوضاع الإجتماعية لأشخاص عينة الدراسة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار يحضون بإستقرار إجتماعي جيد سواء من خلال الدراسة المجردة لمتغير الحالة الإجتماعية و الذي يبرز جليا إنتقاء أسوأ أحول عدم الإستقرار الإجتماعي وهي البديلي (مطلق و أرملة)، أو من خلال مقارنة الأوضاع الإجتماعية مع الفئة العمرية و التي تتضح نسبيا بين كل من متغير العمر و الحالة الإجتماعية .

ثانيا : تحليل البيانات الوظيفية .

لا يكفي لدراسة أثر إدارة النزاع في تحسين الإتصال الإكتفاء بدراسة البيانات الشخصية للعامل بل يجب ومن باب المناصفة والإحاطة بموجبات النزاع سيما التنظيمية أن نقوم بتحليل البيانات الوظيفية لأشخاص العينة ومنه جاء في الإستبيان أربعة أسئلة تمكن من تحصيل هذه البيانات وهي المؤهل العلمي الرتبة الوظيفية ، مصلحة العمل والأقدمية في العمل وتفصيلها كالتالي :

1 - المؤهل العلمي : نقصد به الدرجة العلمية التي يستأثر بها شخص العينة، والموجبة للمنصب الوظيفي بداية، ويهنا معرفة المؤهل العلمي للأشخاص العينة من أجل تحديد آثاره على نشوء وإستمرار وقائع النزاع، حيث نفترض أنه كلما إرتفعت الأهلية العلمية لأشخاص المنظمة محل الدراسة كلما تحققت إدارة جيدة للنزاع، سواء من قبل القائمين على إدارة النزاع أو من قبل أطراف النزاع أصلا ومن النتيجة السابقة يقل أثر النزاع في المساس بالسير الحسن للعمل .

الجدول رقم (14) : يمثل نتائج متغير المؤهل العلمي .

النسب	التكرار	-
5,6%	4	متوسط
36,1%	<u>26</u>	ثانوي
58,3%	<u>42</u>	جامعي

المصدر: (من اعداد الطالب) .

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال داخل المديرية لديهم تكوين جامعي، ومنه تكوين تخصصي أكثر ومبرر هذا أن مصالح المديرية تتطلب تكوين تخصصي معين مثل مصلحة الصفقات العمومية، المحاسبة والمحاسبة الكبرى، مصلحة الدراسات، فيما كان عدد الأشخاص الذين لديهم مستوى ثانوي 26 شخص من أصل 72 أي بنسبة 36% وهي نسبة أقل من المستوى الجامعي وضعف الذين صرحوا بالمستوى المتوسط حيث يعود سبب وجود مستوى ثانوي أكثر من مستوى المتوسط الى الميدان التقني للتوزيع الذي يتطلب مؤهلات علمية توصف بتقني سامي وهو مايسمح به المستوى الثانوي دون المستوى المتوسط .

2- الرتبة الوظيفية :

ويراد بها طبيعة المناصب التي يمكن أن يشغلها العامل، والجدير بالذكر أن الرتب الوظيفية إما أنها تستند الى مؤهل علمي في تحصيلها أو الى الخبرة في ميدان العمل . كما أن الرتب الوظيفية داخل منظمة الأعمال عادة ماتقسم الى إطارات وأعاون تحكم و أعاون تنفيذ وفق الجدول الآتي :

الجدول رقم (15) : يمثل نتائج متغير الرتبة الوظيفية .

النسب	التكرار	-
40,3%	<u>29</u>	إطار
48,6%	<u>35</u>	عون تحكم
11,1%	8	عون تنفيذ
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال القيم الجدولية المسجلة نلاحظ بداية أن هذه الأرقام تتجه في المنحنى الطبيعي لها بالنسبة للإطارات وأعاون التحكم، حيث يكون في الغالب عدد الإطارات أقل من عدد العمال في رتب أعاون التحكم، لكن يخلت هذا الإستنتاج بالنسبة لأعاون التنفيذ وهو الظاهر من خلال القيم التكرارية

للأشخاص الذين صرحوا بأنهم أعوان تنفيذ وهم 8 أشخاص فقط أي بنسبة %11,1 من الإجمالي وفق للقاعدة التنظيمية كان يجب أن يكون عدد أعوان التنفيذ أكثر من أعوان التحكم لكن للأسباب التالية تحققت هذه النتيجة :

- أن مجمل الأعمال التنفيذية غير المعتادة تمنح في إطار صفقات للخواص لتنفيذها .
- أن الإستجواب لم يشمل أعوان التنفيذ بسبب وجودهم في الإطار الميداني بشكل أكثر من وجودهم داخل مصالح المديرية .

لكن بالنسبة للموضوع إدارة النزاع : ماهي أكثر فئة تعرف وجود نزاعات ؟

من خلال الجدول السابق وبالنسبة للمديرية يمكن أن يقع النزاع بشكل متكرر بين أعوان التحكم بإعتبار أنهم الفئة الأكثر وجودا داخل المديرية كما أنهم الفئة الأكثر التي تعاني من مشكل الإعتمادية بإعتباره سببا للنزاع .

هذا الإستنتاج ناتج عن القيم الجدولية للفئة الأكثر وجودا، أما عمليا وهو المسجل من خلال الملاحظة والمقابلات، أن النزاع له صفة شمولية يمكن أن يقع بين عمال من ذات الرتب أو من رتب مختلفة وهو ما سوف يعالج في محاور الإستبيان، أما مقارنة مدى إنسجام الرتب الوظيفية للعمال محل الإستجواب مع المؤهل العلمي فجدول المقارنة يلخص هذا :

الجدول رقم (16) : يمثل مقارنة نتائج المؤهل العلمي مع الرتب الوظيفية .

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	-
29	24	3	2	إطار
35	15	20	0	عون تحكم
8	3	3	2	عون تنفيذ
<u>72</u>	42	26	4	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال جدول المقارنة السابق، يتضح أن هناك إنسجام نسبي عند مقارنة الرتب الوظيفية للأشخاص مع المؤهل العلمي المكتسب، حيث أن أغلب الإطارات لهم المستوى الجامعي أو الثانوي أما أعوان التحكم فالمؤهل العلمي لهم يتراوح بين الثانوي لغالبيتهم والمستوى الجامعي وينعدم المستوى المتوسط في هذه الرتبة، أما أعوان التنفيذ فقد سجل الإستبيان أن مستواهم يتراوح بين المستويات الثلاثة ، أما بالنسبة للإختلالات الجدولية المسجلة في جدول المقارنة فقد تركزت في بداية الجدول ونهايته حيث كشف الإستبيان على أن إطارين داخل المديرية لهم مستوى المتوسط ومبرر هذا قد يعود لإكتسابهم للرتب الوظيفية إطار عن طريق الأقدمية داخل المديرية .

أما الاختلال الثاني، فقد سجل في آخر الجدول بالنسبة لثلاث أعوان تنفيذ الذين لديهم مستوى جامعي، وقد نجد تبريرا لهذه الحالات في التكيف غير الصحيح للمؤهل العلمي مع المناصب المستحقة أو في عدم إستفادتهم من الترقية الوظيفية بعد تحصيلهم لهذه الشهادات العلمية، وفي كل الأحوال وجود إنخفاض في الاختلالات الجدولية بين المؤهل العلمي والرتب الوظيفية مؤشر جيد عن إنعدام النزاعات سيما تلك الناتجة عن التكيف غير السليم للمؤهلات العلمية وعدم إستفادة العامل من الترقية داخل المديرية .

والجدير بالذكر أنه من بين المطالب المقدمة من قبل العمال هي ترقية أصحاب الشهادات الجامعية التطبيقية الى رتبة إطار، حيث شهدت الشركة على المستوى العام والخاص عدم استفادة بعض الأشخاص من الترقية مع استكمالهم لموجباتها، مما دفع النقابات العمالية لإدراج هذا ضمن قائمة المطالب العامة باعتبارها أسباب مشروعة تستحق الدفاع عنها بالإضراب عن العمل ، كما تضمنت قائمة مطالب المضربين عن العمل، مطلب إعتداد القدرات و الترقيات أساسا لترقية و الغاء تسقيف التصنيف (مرفق مطالب العمال المضربين) .

3 - مصلحة العمل :

ويقصد بمصلحة العمل في هذا الإستبيان نوعية المهام المرتبطة بشكل مصلحة العامل ووفقا للتفسير إما أن تكون ذات طابع إداري أو مصلحة ذات طابع تقني ، وتكمن أهمية معرفة نوعية المصلحة من حيث المهام أنها تمكننا من تحديد المجال التنظيمي المساعد في نمو النزاعات التنظيمية ومنه كانت الإجابة كالتالي :

الجدول رقم (17) : يمثل نتائج متغير مصلحة العمل .

النسب	التكرار	-
20,8%	15	مصلحة تقنية
79,2%	57	مصلحة إدارية
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب) .

نلاحظ من خلال جدول القيم أن الأشخاص الذين صرحو بعملهم داخل مصالح إدارية ضعف الأشخاص الذين يعملون داخل مصالح تقنية، أي بمفهوم الموافقة أن المهام الادارية تغطي على مصالح المديرية منه على المهام التقنية , ويلاحظ هذا أكثر عند فحص الهيكل التنظيمي للوحدات الادارية للمديرية دون مصالحها الخارجية أن أغلبية المصالح ادارية، فيما نجد مصلحة الدراسات و مصلحة تقنيات الغاز و الكهرباء ذات طابع تقني وينتج عن هذا القول أن المصالح الادارية لا تتطلب في الغالب تخصص بعينه لأداء تلك المهام و هذا تماما ماكان قد صرح به الإطار القانوني للمديرية، بينما تتطلب المصالح التقنية أشخاص لديهم تكوين خاص في مجال بعينه من أجل ضمان الأداء الجيد للمهام بحيث لا يمكن أداء تلك المهام الموصوفة بكونها تقنية الا من قبل تقنيين أو مهندسين، ومنه يترتب عن هذا القول بالنسبة لموضوع النزاع أن مرونة الأعمال الادارية قد تفتح المجال أكثر لنشوب النزاعات التنظيمية في ذات السياق كان قد صرح رئيس مصلحة الموارد البشرية أن تداخل الاختصاص الواقع بين المصالح الادارية يمثل أحد أهم الأسباب لنشوء النزاع , والجدير بالذكر أن النزاعات الواقعة في المصالح الإدارية تتسم أكثر بال شخصية في وقائع النزاع، من جانب آخر تقل النزاعات في المجالات التقنية وحتى عند وقوعها تتسم أكثر بالموضوعية في النزاع وفي ذات الوقت يكون أطراف النزاع أقوى بكثير بسبب إمكانية عدم تعويضهم وخلافا للعمال في المصالح الادارية الذين يكونوا في موقف اقل قوة بسبب امكانية تعويضهم .

4 - الأقدمية في العمل :

ويقصد بها السنوات التي قضاها العامل في أداء المهام لصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار و التي تمثل بالنسبة له سنوات تنامي الخبرة في أداء المهام و تكمن أهمية معرفة بيانات الخبرة في مصالح المديرية الى معرفة حجم الخبرة الكلية للمديرية ومنه مناقشة مدى قدرتها على التجاوب الإيجابي مع وقائع النزاع، بالإضافة الى معرفة الوضعية الإتصالية بين مصالحها .
الجدول التالي يوضح أقدمية العمال داخل مصالح المديرية :

الجدول رقم (18) : يمثل نتائج متغير الأقدمية في العمل .

النسب	التكرار	-
22,2%	16	أقل من 5 سنوات
48,6%	<u>35</u>	من 5 سنوات الى 10 سنوات
29,2%	<u>21</u>	أكثر من 10 سنوات
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

قبل الخوض في تحليل القيم الجدولية للأجوبة الإستبيان الخاصة بالأقدمية في العمل يجب التنويه الى أن حركة العمل داخل مصالح المديرية تخضع لعدة عوامل مثل , تغيير العمل كليا , الانقطاع المؤقت و نحو ذلك...، وفي ذات السياق و بالرجوع الى الوقائع التاريخية للمديرية نجد بأنها كانت وحدة تابعة لمديرية التوزيع لولاية بشار قبل أن تصبح مديرية مستقلة من عدة جوانب ، هذه الإستقلالية مكنتها من إنشاء مصالح جديدة و منه يترتب عن هذا القول أن بعض مصالح المديرية لا تحضى بخبرة طويلة في ميدان العمل .

بالرجوع الى الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين لديهم خبرة متوسطة من 5 سنوات الى 10 سنوات و أكثر من 10 سنوات تمثل نسب متقارب تتراوح بين 22 الى 29 بالمائة، نستفيد من هذا أن حجم الخبرة العامة لعمال المديرية متوسط اذا ما تم جمع كل من نسب العمال الذين لديهم أقدمية بين 5

سنوات الى 10 سنوات و العمال الذين تتجاوز أقدمية عملهم داخل المصالح 5 سنوات وهي قيم تمكن العامل عمليا من التفاعل بشكل إيجابي مع وقائع النزاع على الأقل تقادي لتعطيل السير الحسن للأعمال حيث أن مدة التي تتجاوز 5 سنوات كافية لجمع البيانات تمكنه من تقادي بعض الأخطاء المؤدية للنزاع و التجاوب مع الوقائع بشكل مقبول , لكن هذا الإستنتاج ليس مطلقا، حيث كشفت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية أن النزاع الذي تطور بحيث أصبح من إختصاص القضاء (القسم الاجتماعي) كان الطرف فيه عاملا قد أشرف على التقاعد , هذا القول يعزز حتمية النزاع الذي قد تفشل حتى الأقدمية في العمل على تقاديه .

من أجل التأكد من مدى مصداقية المعطيات المصرح بها بالنسبة للأقدمية في العمل نقارن بين الأقدمية مع السن وفقا جدول المقارنة التالي :

الجدول رقم (19) : يمثل نتائج مقارنة متغير العمر مع متغير الأقدمية في العمل .

المجموع	أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات الى 10 سنوات	خبرة أقل من 5 سنوات	-
4	0	1	3	أقل من 25 سنة
32	4	17	11	من 25 الى 35 سنة
27	9	16	2	من 35 سنة الى 45 سنة
7	6	1	0	من 45 الى 55 سنة
2	2	0	0	أكثر من 55 سنة
72	21	35	16	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال مقارنة البيانات العمرية مع بيانات الأقدمية في العمل نلاحظ وجود تضارب في التصريحات يمكن قبوله نسبيا من خلال القيم الجدولية دون اعتبارها أصلا عاما وهي وجود حالة بعمر أقل من 25 سنة بخبرة تتجاوز الخمس سنوات، فيما نلاحظ في عمود الخبرة التي تتجاوز أكثر من 10 سنوات أن التصريحات تتجلى في شكل كلما إرتفع السن كلما إنخفضت الخبرة المهنية وهو أمر غير منطقي بإستثناء الفئة العمرية من 45 سنة الى 55 سنة التي سجلت 9 حالات خبرة أكثر من 10 سنوات وهي قيمة مقبولة , حيث أن المبدأ هو كلما إرتفع السن إرتفعت معه بالموازاة الخبرة المهنية و منه يدل هذا على أن البيانات المصرح بها بالنسبة للخبرة المهنية و العمر لم تكن ذات مصداقية .

المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبيان .

في هذا المطلب سوف نقوم بالتحليل المباشر لإجابات الأشخاص المتعلقة بكل من موضوع إدارة النزاع و الإتصال الداخلي وفقا للتوظيف المنهجي لكل من متغيرين، ومنه سوف نسعى من خلال معالجة الأجوبة الى إثبات أو نفي الفرضيات المقترحة سابقا .
أولا: تحليل أهمية إدارة النزاع في مديرية التوزيع .
 لمعرفة مدى أهمية إدارة النزاع لدى مصالح مديرية التوزيع لولاية أدرار كانت الأجوبة وفقا الآتي :

الجدول رقم (20) : يمثل النتائج العامة لأسئلة المحور الأول من الإستبيان .

رقم	السؤال	نعم	لا
1	هل تلمس إدارة فعلية للنزاعات داخل وحدات المديرية من قبل المسؤولين ؟	42	30
2	وجود نزاع بين الوحدات الادارية و التقنية قد يؤدي الى تعطيل عملية تزويد المستهلك بالكهرباء و الغاز ؟	26	46
3	يراعي القائمون على ادارة النزاع الكفاءة و الخبرة المهنية لأطراف النزاع عند ادارته ؟	40	32
4	يسعى القائمون على إدارة النزاع الى تطبيق التسوية الودية قبل اللجوء الى أعمال النصوص القانونية ؟	39	33
5	يعمل القائمون على إدارة النزاع على تفادي وقوع النزاعات ؟	37	35

المصدر: (من اعداد الطالب).

بداية نلاحظ من خلال الإجابات المقدمة في جدول القيم العامة أن أربعة أخماس الإجابات كانت إيجابية ومن أجل تفصيل أكثر نقوم بتحليل الإجابات المقدمة عن كل سؤال على حدى وفقا الآتي :

1 - تحليل إجابات السؤال الأول :

والذي جاء وفقا الطرح التالي :

هل تلمس إدارة فعلية للنزاعات داخل وحدات المديرية من قبل المسؤولين ؟

الجدول رقم (21) : يمثل نتائج السؤال الأول من المحور الأول .

النسب	التكرار	-
58,3%	<u>42</u>	نعم
41,7%	<u>30</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

حيث وجه هذا السؤال بشكل مباشر للشخص العامل محل العينة، وهذا من أجل حصر رأيه بالنسبة لإدارة النزاع من قبل المسؤولين وفي ذات السياق قد أتبع السؤال بصيغة تأكيدية (إدارة فعلية) بالنسبة لموضوع السؤال و بصيغة حصرية بالنسبة لنطاقه (من قبل المسؤولين) ، وتتجلى أهمية هذا السؤال في معرفة تقييم العمال للقائمين على إدارة النزاع في مدى جدية إدارتهم لوقائع النزاع أو هو مجرد تفاعل عفوي مع تلك الوقائع، بالرجوع الى القيم الجدولية الفارق بين الأشخاص الذين كانت إجاباتهم بنعم كان فارقا متوسط بسبب تباين الآراء حول وجود إدارة فعلية، أما بالنسبة لما لوحظ في الميدان هو وجود إدارة فعلية للنزاع في مستويات متباينة بين مصالح المديرية مع ثبوت وجودها بالنسبة لكل المصالح .

2 - تحليل إجابات السؤال الثاني :

والذي جاء وفق الطرح التالي :

وجود نزاع بين الوحدات الادارية و التقنية قد يؤدي الى تعطيل عملية تزويد المستهلك بالكهرباء و الغاز ؟

حيث نفترض من خلال هذا السؤال واقعة بذاتها مع أثر معين وهو توقف نشاط التزويد ومنه يفيدنا هذا السؤال في قياس الأثر المباشر للمهمة الأساسية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز . حيث كانت الإجابات كالتالي :

الجدول رقم (22) : يمثل نتائج السؤال الثاني من المحور الأول .

السبب	التكرار	-
36,1%	<u>26</u>	نعم
63,9%	<u>46</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

من خلال النتائج كانت الإجابات عن هذا السؤال غير متوقعة، سيما اذا تم مقارنتها مع نتائج المعاينة الميدانية، كما أن نسبة التباين بين الإجابة لا و الإجابة بنعم شاسعة تقيد تأكيد الرأي القائل بنعم أما من خلال المقابلة فقد ذكر رئيس مصلحة الموارد البشرية الوقائع التي كادت أن تؤدي الى توقف العمل داخل المديرية (وقائع عمال المداومة و مشكل الإتصال السابق ذكره) مما سبق يمكن أن يكون التوجيه السلبي للإجابات الإستبتيان يعود الى فهم السؤال بشكل غير صحيح حيث نتوقع أن الأشخاص تحت المسح قد فهموا بأن النزاع يراد به الإحتجاج الجماعي، فيما كان يراد من السؤال أصلاً أن ينصرف الى النزاعات الفردية الواقعة بين أطراف النزاع، بحيث ينتمي أحدهم الى مصلحة ادارية والآخر الى مصلحة تقنية و منه الإجابة السلبية الواردة في الإستبتيان كانت بسبب أن النظام الأساسي للمديرية يمنع العمال من الاحتجاجات الجماعية ويعاقب عليه وهذا ماكان قد صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية , حيث أنه من الواضح أن أي نزاع داخلي بين أشخاص المديرية قد ينعكس في شكل توقف عن تنفيذ المهام الأساسية و هي ضمان تزويد المستهلك بالكهرباء و الغاز، وهذا واضح من خلال الإجراءات التي قامت بها المديرية من أجل الحد من النزاعات بين عمال المداومة ورؤسائهم بسبب ضعف الإتصال و التكلفة الليلي .

3- تحليل اجابات السؤال الثالث :

والذي جاء وفق الطرح التالي :

يراعي القائمون على إدارة النزاع الكفاءة و الخبرة المهنية لأطراف النزاع عند ادارته ؟

ومنه اذا كان السؤال السابق يهدف الى معرفة آراء العمال في مستوى إدارة النزاع لرؤسائهم فان هذا السؤال يهدف الى التأكد من تقييم هذا المستوى من خلال كيفية تعامل الرئيس مع النزاع الذي يتسم أطرافه بالقوة وعليه كانت النتيجة كالتالي :

الجدول رقم (23) : يمثل نتائج السؤال الثالث من المحور الأول .

النسب	التكرار	-
55,6%	<u>40</u>	نعم
44,4%	<u>32</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

من خلال القيم الجدولية يوجد فارق متوسط بين الأشخاص الذين صرحوا بأن القائمون على إدارة النزاع يراعون الخبرة و الكفاءة المهنية و هي الإجابة الغالبة و بين القائلين بعدم مراعاتها من قبل العينة محل استجواب , واذا ما قورنت هذه الاجابات مع التصريحات الواردة في المقابلة والتي كانت أقل تفائلا حيث أجاب رئيس مصلحة الموارد البشرية عند توجيه سؤال كيف تتعامل كمسير مع النزاع الذي يتسم بقوة أطرافه (أي فقدانهم قد يشكل أزمة بالنسبة للمديرية بسبب المؤهل أو الكفاءة أو ندرة الإختصاص) , حيث أجاب بأنه متى كانت أولوية إنهاء النزاع توجب التفريط في أحدهم قدمت أولوية الإنهاء، وهو ذاته ما أجاب به الممثل القانوني عند توجيه السؤال اليه حيث قال بأن القائمون على إدارة النزاع لا يراعون قوة أو ضعف الأطراف إنطلاقا من مرونة المناصب لدى مصالح المديرية التي لا تتطلب في غالبيتها تخصص بعينه .

وفي إختبار لمصادقية المعطيات المصرح بها فقد تم مقارنة الإجابات المقدمة عن السؤال الأول وهو هل تلمس إدارة فعلية للنزاعات داخل وحدات المديرية من قبل المسؤولين ؟ مع الإجابات المقدمة في السؤال الثالث هل يراعي القائمون على إدارة النزاع الخبرة و الكفاءة المهنية لأطراف النزاع عند ادارته ؟ حيث كانت النتائج وفق التالي :

الجدول رقم (24) : يمثل مقارنة نتائج السؤال الأول مع السؤال الثالث من المحور الأول .

السؤال الثالث				السؤال الأول
المجموع	لا	نعم	-	
42	15	27	نعم	
30	17	13	لا	
72	32	40	المجموع	

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال جدول المقارنة نلاحظ أن 13 شخص من أشخاص العينة محل استجواب قد وقعوا في التناقض وهذا واضح من خلال القيم الجدولية حيث أنه من 30 شخص الذين صرحوا بأنهم لا يلمسون إدارة فعلية للنزاع صرح 13 منهم بأنه مع عدم وجود إدارة فعلية للنزاع إلا أن القائمون على إدارة النزاع يراعون الكفاءة و الخبرة المهنية عند إدارتهم للنزاع ، ومنه يدل هذا على إنعدام المصداقية في تصريح العينة أو أن مراعاة الكفاءة و الخبرة المهنية إستثناء واقع لدى القائمون على إدارة النزاع .

4- تحليل اجابات السؤال الرابع :

و الذي جاء وفق الطرح التالي :

يسعى القائمون على إدارة النزاع الى تطبيق التسوية الودية قبل اللجوء الى أعمال النصوص القانونية ؟

من خلال هذا السؤال نتمكن من معرفة طبيعة إدارة وقائع النزاع من حيث الآليات المستندة اليها حيث يوضح الجدول التالي القيم المسجلة بالنسبة للأجوبة السؤال المطروح :

الجدول رقم (25) : يمثل نتائج السؤال الرابع من المحور الأول .

النسب	التكرار	-
54,2%	<u>39</u>	نعم
45,8%	<u>33</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال الجدول يتضح أن الفارق بين الإجابات يسير وهذا يدل على تباين الآراء الا أنه بإستناد الى القيم الجدولية يعتقد 39 شخص من أصل 72 أن القائمون على إدارة النزاع يسلكون طريق التسوية الودية قبل لجوئهم الى أعمال النصوص القانونية، فيما كان رأي 33 شخص الباقيين ينصرف الى أن القائمون على إدارة النزاع يطبقون النصوص القانونية مباشرة دون المرور بالتسوية الودية . من ناحية أخرى، هل المؤشر الدال على جدية إدارة النزاع يتأتى من التسوية الودية قبل أعمال النصوص القانونية أو من التطبيق المباشر للنصوص القانونية ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تطرقنا بداية عند تحديد المفاهيم القانونية لإدارة النزاع أن القانون يفرض وجوباً عبوراً مسالك التسوية الودية صراحة قبل أعمال النصوص القانونية , كما أن النطاق المفاهيمي السليم لإدارة وتوجيه و الإستفادة من النزاع يقضي بوجوب عبور طريق التسوية الودية قبل أعمال النصوص القانونية التي تتسم بالقسوة في الحلول المقترحة وفي كل الأحوال أعمال النصوص القانونية تستغرقه المفاهيم العامة لإدارة النزاع .

5 - تحليل إجابات السؤال الخامس :

والذي جاء وفق الطرح التالي :

يعمل القائمون على إدارة النزاع على تفادي وقوع النزاعات ؟

يتجسد هذا السؤال في إحدى صور إدارة النزاع المهمة حيث يستفاد من معالجة إجاباته أنه من قبيل الإدارة الجيدة للنزاع وإدراك تأثيره على المهام الرئيسية للعمل بأنه يفترض بالقائمون على إدارة النزاع أن يعملو على دراسة أسباب النزاع و العمل على تفاديه من خلال إتخاذ الإجراءات الأولية للحد منه .

يوضح الجدول التالي القيم العددية المحصل عليها من إجابات السؤال محل التحليل .

الجدول رقم (26) : يمثل نتائج السؤال الخامس من المحور الأول .

النسب	التكرار	-
51,4%	<u>37</u>	نعم
48,6%	<u>35</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

نفس الملاحظة السابقة تسجل كذلك بالنسبة لهذا الجدول، حيث نسبة التباين بين الإجابات المحصلة عليها لكل بديل يسيرة، هذه النتيجة تعزز التناصف و التقارب بين وجهات نظر المختلفة سيما في حالة تعدد المصالح داخل المديرية و تعدد القائمين على إدارة النزاع و أساليب إدارتهم بالإضافة الى وجود مصالح تقبل تصحيح الآثار السلبية للنزاع ، بينما يتعسر ذلك بالنسبة لبعض المصالح مثل المصالح التقنية ، مما يفرض معه وجوبا الحرص على تفادي تحقق الوقائع المشكلة للنزاع و في كل الأحوال و من قبيل الإدارة الجيدة تفادي وقوع أو وصول النزاع الى درجة مؤثرة في السير الحسن للأعمال داخل المديرية .

ثانيا : تحليل آثار إدارة النزاع في الإتصال الرسمي .

من أجل مناقشة أجوبة الأسئلة نعرض أولا القيم الجدولية المحصل عليها لكل الأسئلة ثم نتعرض الى التحليل التفصيلي .

الجدول رقم (27) : يمثل النتائج العامة للمحور الثاني من الإستبيان .

لا	نعم	السؤال	الرقم
33	39	وضع حد للخلاف الواقع بين عاملين من ذات الرتبة يؤدي الى فتح باب الحوار بينهم ؟	1
37	35	التوجيه الجيد للنزاع ينمي المستوى الإتصالي بين المرؤوسين ؟	2
40	32	تقليل الخلافات بين الرؤساء و المرؤوسين يشجع على ممارسة الاحتجاج أمام الرؤساء ؟	3
34	38	يحافظ المحتوى الإتصالي على سلامته كلما قل الخلاف بين العمال ؟	4
40	32	وجود جو خال من الخلافات بين العمال يساهم في تعطيل القيام بالإجراءات و الشكليات التنظيمية الواجبة لتدفق المعلومة ؟	5

المصدر : (من اعداد الطالب) .

نلاحظ بداية على أن النتيجة العامة لمجموعة الأسئلة الموجهة لتأكد من صحة الفرضية المتعلقة بأثر إدارة النزاع في الإتصال الرسمي، أنها نتيجة سلبية لكن مع التدقيق في القيم الجدولية المحصلة من خلال الإستبيان نرى تقريبا يسير بين القيم أي انتقاء التباين الكبير بين آراء أشخاص العينة وتفصيل ذلك كالتالي :

1 - تحليل إجابات السؤال الأول :

والتي كانت صياغته :

وضع حد للخلاف الواقع بين عاملين من ذات الرتبة يؤدي الى فتح باب الحوار بينهما ؟
 نهدف من خلال هذا السؤال الى معرفة أثر توجيه النزاع في تحسين الإتصال الرسمي الأفقي بين عاملين لهم ذات الرتبة، انطلاقا من أن الغرض من توجيه النزاع ليس الحد من آثاره السلبية فقط على الإتصال، بل و معالجة الإختلالات التي قد أحدثها مثل توقف الحوار بين العاملين أو إضطراب أو إرتفاع مستوى التوتر أو الإندفاعية في الإستجابة لمحتوى الحوار ومنه وجود هذه الإختلالات يحول دون وصول الأوامر العليا، بالإضافة الى عدم إحتوائها على تفاصيل تساعد العامل في الأداء الجيد، بالإضافة كذلك الى تعطيل رجع الصدى الذي يفترض انه حامل لإشكالية الإستجابة للمحتوى الإتصالي .

الجدول رقم (28) : يمثل نتائج السؤال الأول من المحور الثاني .

النسب	التكرار	-
54,2%	<u>39</u>	نعم
45,8%	<u>33</u>	لا
100%	72	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

بالرجوع الى تفصيل عدم التباين الواقع في الإجابات بين القائلين بنعم بأن وضع حد للخلاف يفتح باب للحوار، وبين القائلين بلا يعود أساسا للتجارب الذاتية للتفاعل مع إدارة النزاع ومن ثم يجيب كل عامل على هذ السؤال من خلال إسقاط حالة النزاع التنظيمي التي صادفته وهل أدت إدارة النزاع التي وضعت حدا للخلاف الى عودة الإتصال الى طبيعته الأولى .

2 - تحليل إجابة السؤال الثاني :

والذي كان طرحه بالصيغة التالية :

التوجيه الجيد للنزاع ينمي المستوى الإتصالي بين المرؤوسين؟

يختلف هذ السؤال عن سابقه في كونه يهدف الى تقييم العمال لإدارة النزاع وتأثيرها في كيفية تحسين الإتصال بين المرؤوسين بالإضافة الى أن صيغته اللفظية كانت أكثر شمولية من حيث لفظ التوجيه والذي يسع الحد والإستغلال وإثارة النزاع ...،وجملة وبين المرؤوسين، التي تسع حتى العمال غير أطراف النزاع ومنه يهدف هذ السؤال الى معرفة آثار النزاع في تحسين الإتصال بين العمال داخل المديرية وتنميته دون إفتراض بأن النزاع في هذه الحالة قد مس سابقا بوضعية الإتصال .

الجدول رقم (29) : يمثل نتائج السؤال الثاني من المحور الثاني .

النسب	التكرار	-
48,6%	<u>35</u>	نعم
51,4%	<u>37</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال القيم الجدولية نلاحظ أن أشخاص العينة أغلبيتهم يعتقدون أن التوجيه الجيد للنزاع لا ينمي بالضرورة بين المرؤوسين المستوى الإتصالي مع درجة تباين يسيرة بين كل قيم البديل نعم ولا ، وقد يكون سبب إجابتهم بالنفي، إنطلاقا من عدم ملامستهم لنمو الإتصال بسبب التوجيه الجيد للنزاع أو عدم توجيهه أصلا، وهذا الذي يؤدي بالضرورة الى عدم إستفادة الأشخاص غير أطراف النزاع من تحسن الجو الإتصالي، والجدير بالتنويه أن القائلين بنعم في السؤال السابق لم يتناقضوا في إجابتهم عند نفيهم لنمو المستوى الإتصالي الناتج عن التوجيه الجيد للنزاع بالإضافة الى أن الإجابة السلبية في السؤال محل التحليل يستفاد منها عجز القائمين على إدارة النزاع عن توجيه النزاع بشكل يصنع جو إتصالي جيد حتى بالنسبة لغير أطراف النزاع .

3- تحليل إجابات السؤال الثالث :

والذي جاء طرحه كالتالي :

تقليل الخلافات بين الرؤساء والمرؤوسين يشجع على ممارسة الإحتجاج أمام الرؤساء ؟

نهدف من خلال هذا السؤال الى تشخيص أثر إدارة النزاع في تحسين الإتصال الصاعد بين المرؤوسين ورؤسائهم من خلال إفتراض أن إدارة النزاع قد تشجع على ممارسة الإحتجاج إتجاه الرؤساء .

الجدول رقم: (30) يمثل نتائج السؤال الثالث من المحور الثاني .

النسب	التكرار	-
44,4%	<u>32</u>	نعم
55,6%	<u>40</u>	لا
100%	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال الملاحظة للقيم الجدولية السابقة، نرى أن أغلبية الأشخاص العينة أجابوا بالنفي للسؤال المطروح مع وجود تباين متوسط بين قيم القائلين بالإجابة لا والقائلين بنعم .

ومنه كانت الإجابة بالنفي بسبب إنصراف المصطلح الإحتجاج الى الإعتراض غير المنظم وهو مالمسناه عند جمع وتوزيع الإستبيانات من خلال تقديم التفسير العرضية لبعض الأسئلة .

أما التفسير الذي نقترحه لملائمة القيم الجدولية هو أن الأجابة بالنفي تفيد الصرامة الواقعة بين كل من الرؤساء والمرؤوسيين داخل المنظمة والتي لا تقبل المعارضة أو الاحتجاج ومنه إنخفاض الإتصال في الوضع العادي دون إفتراض وجود خلافات يرتفع معها مستوى الإحتجاج وينخفض معه بالضرورة المستوى الإتصالي بين كل من الرؤساء والمرؤوسين .

4 - تحليل إجابات السؤال الرابع :

والذي جاء طرحه كالتالي : يحافظ المحتوى الإتصالي على سلامته كلما قل الخلاف بين العمال ؟

حيث نهدف من خلال هذا السؤال الى معرفة آثار الحد من النزاعات داخل المديرية على الحفاظ على سلامة المحتوى الإتصالي من التحريف ومنه فإن وجود جو مليء بالنزاعات داخل وسط العمل يؤدي الى التغيير من المحتوى الإتصالي مما يمس بالعرض من الإتصال أو الحلول دون التنفيذ الجيد للأوامر داخل المديرية وهذا الذي يقع عندما يخلوا الجو داخل المنظمة من النزاعات يحافظ المحتوى الإتصالي على سلامته من خلال عدم إسقاط مفردات مهمة للمحتوى والإسهاب والتوضيح عند نقل محتوى الرسالة بداية من المرسل الى آخر شخص تصله الرسالة ومنه كانت نتيجة السؤال كالتالي :

الجدول رقم (31) : يمثل نتائج السؤال الرابع من المحور الثاني.

النسب	التكرار	-
52,8%	<u>38</u>	نعم
47,2%	<u>34</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

من خلال القيم الجدولية السابقة كانت الإجابة الغالبة هي نعم حيث تعتقد الأغلبية أن إنخفاض مستوى النزاعات يؤدي الى المحافظة على المحتوى الإتصالي مع وجود تباين متوسط بين الإجابات المقدمة ومنه كانت الإجابة بهذه النتيجة متوقعة بسبب أن النزاعات تؤدي بصفة مباشرة الى تحريف المضامين الإتصالية أو في أقل الأحوال الى تعطيل إيصالها ولعل مبرر هذه القيم الجدولية يعود الى نبوغ هذه الإجابات من التجارب الشخصية لعمال داخل المنظمة , أما القائلين بنفي افتراض السؤال المطروح قد استندوا الى أن انخفاض الخلاف ليس بالضرورة مؤدي الى المحافظة على المحتوى الإتصالي وذلك بسبب تشارك عوامل أخرى مع النزاعات في المساس بالمحتوى الإتصالي .

5 - تحليل إجابات السؤال الخامس :

والذي جاء طرحه كالتالي :

وجود جو خال من الخلافات بين العمال يساهم في تعطيل القيام بالإجراءات و الشكليات التنظيمية
الواجبة لتدفق المعلومات ؟

حيث نهدف من خلال طرح هذا السؤال الى تشخيص قوة الإتصال الرسمي بين عمال المنظمة ومنه إسقاط الإجراءات و الشكليات التنظيمية في العادة يكون نتيجة الثقة المتبادلة في نقل المضامين الإتصالية ومثاله العلاقات الشخصية القوية بين العمال قد تؤدي الى تخلف نشر تعليمة تنظيمية و الإكتفاء بإعلام المعنيين بشكل مباشر .

الجدول رقم (32) : يمثل نتائج السؤال الخامس من المحور الثاني .

النسب	التكرار	-
44,4%	<u>32</u>	نعم
55,6%	<u>40</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

من خلال القيم الجدولية نرى أن الإجابة الغالبة كانت بالنفي حيث يعتقد أشخاص العينة بأن وجود جو خال من النزاعات لا يساهم في تعطيل الإجراءات الواجبة لتدفق المعلومة , مع وجود تباين متوسط بين بدائل الإجابة وتبرير نفي هذا الافتراض يعود الى أن الإجراءات و الشكليات التنظيمية تمثل الزام قانوني واجب النفاذ تخلفه قد يؤدي الى تعطيل كل الإجراءات أو سقوط حقوق معينة، بل قد يؤدي الى إثارة المسؤولية التنظيمية، ومن أجل هذا كانت قوة العلاقات الشخصية و إرتفاع المستوى الإتصالي لا يمكن

أن يسقط إجراء معين ومن خلال ما تم ملاحظته ميدانيا أن التبليغ كمثال لهذه الإجراءات يأخذ شكل إجرائي معين يعوض في أحيان كثيرة أو بالإضافة الى تحقق الشكل المطلوب يرفق التبليغ القانوني بتبليغ بوسائل شخصية مثل الهاتف الخاص .

مما سبق يمكن القول وبناء على تحليل ومناقشة صحة الفرضية القائلة بأن لادارة النزاع أثر إيجابي في تحسين الإتصال الرسمي داخل المديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار خاطئة استنادا الى رأي العينة محل استجواب .

ثالثا: تحليل أثر إدارة النزاع في الإتصال غير الرسمي .

نهدف من خلال هذا المحور الى تحليل الأسئلة التي نفترض من خلالها أن الإدارة الجيدة للوقائع النزاع تمكننا من ضبط الإتصالات غير الرسمية داخل وحدات و مصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار حيث كانت النتائج الأولية كالتالي :

الجدول رقم (33) : يمثل النتائج العامة لمحور الثالث من الإستبيان .

لا	نعم	السؤال	الرقم
27	45	علاقتك الشخصية مع رؤسائك خارج إطار العمل جيدة ؟	1
30	42	وجود خلافات بين العمال ينمي الإشاعات المغرضة داخل المديرية ؟	2
36	36	الإستغلال الجيد لوقائع النزاع يكفل المحافظة على التدفق غير المباشر للمعلومة ؟	3
31	41	مبادرة القائمون على إدارة النزاع بحل النزاع يمكنهم من الكشف عن طبيعة المعلومات المتدفقة بين العمال بشكل غير مباشر ؟	4
31	41	التوضيح الشفوي للقرارات الرسمية يساهم في المحافظة على المحتوى السليم لهذه القرارات من التحريف ؟	5

المصدر: (من اعداد الطالب) .

نلاحظ أولا من خلال النتيجة العامة أن الإجابات كانت ذات طبيعة إيجابية مع تباين متوسط ، كما نلاحظ تماثل في القيم الجدولية سواء بالنسبة لذات السؤال بالنفي أو بالاثبات أو التماثل في القيم المسجلة لسؤالين مختلفين .

1 - تحليل إجابات السؤال الأول :

و الذي كان طرحه كالتالي :

علاقتك الشخصية مع رؤسائك خارج إطار العمل جيدة ؟

نهدف من خلال هذا السؤال بداية الى تحليل و تشخيص الوضعية العامة للعلاقات الشخصية في الإطار غير الرسمي بين العمال على إختلاف درجاتهم قبل الخوض في آثار إدارة النزاع في تحسين الإتصال داخل مصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار .

الجدول رقم (34) : يمثل نتائج السؤال الأول من المحور الثالث .

النسب	التكرار	-
62,5%	<u>45</u>	نعم
37,6%	<u>27</u>	لا
100%	72	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة معظم أشخاص العينة كانت إيجابية يدعم سلامتها التباين الشاسع بين بديل نعم ولا , وهو ذاته الملاحظ ميدانيا، حيث أن معظم العلاقات بين العمال ورؤسائهم كانت جيدة في إطار رسمي تفصح عن استمرار تلك العلاقات الجيدة حتى خارج الإطار الرسمي، من جانبا آخر لا يفهم من جملة خارج إطار العمل إمتداد الصداقة قبل أو بعد دوام العمل ولا تستغرق الصداقة ذاتها بل يراد بها القدرة على الخوض في مواضيع الشأن العام مع الرؤساء دون وجود قيود أدبية تحد من إبداء الآراء الشخصية حيث أن تحقق التواصل الرسمي بهذا الشكل يحد من النزاعات الممكنة .

2 - تحليل إجابات السؤال الثاني :

والذي جاء بالطرح التالي :

وجود خلافات بين العمال ينمي الإشاعات المغرضة داخل المديرية ؟

ونهدف من خلال هذا السؤال الى معرفة آثار إدارة النزاع على الإتصال غير الرسمي من خلال أفراد واقعة الإشاعات المغرضة و ربطها بجو الخلافات الذي قد يقع داخل المنظمة، و الجدير بالذكر أن هذا النوع من الأساليب النزاعية يتواجد أكثر داخل المنظمات التي بها نزاعات جماعية غير مؤطرة في شكل عمل نقابي و هو ما لا يوجد بشكل مرئي داخل مديريةية التوزيع و هي التي تعاقب كما قيل سابقا على الإحتجاجات الجماعية .

الجدول رقم (35) : يمثل نتائج السؤال الثاني من المحور الثالث .

النسب	التكرار	-
58,3%	<u>42</u>	نعم
41,7%	<u>30</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

يلاحظ من خلال القيم الجدولية أن أغلبية الإجابات كانت بالإيجاب مع درجة تباين بين الإجابات متوسطة الى شاسعة، وهو ما يدل على إستقرار الإجابات المقدمة ومنه كانت الإجابة بالإثبات سببها أن الجو المليء بالنزاع يشجع بعض الأطراف على الإستثمار في مثل هذه الأجواء لتحقيق مصالح شخصية و هو ما نصطلح عليه في هذا الإستبيان بالإشاعات المغرضة، لهذه الأسباب لا يمكن الجزم دائما بصحة المعلومات المتنقلة في هذا المسار غير الرسمي وفي ذات الوقت لا يمكن رفضها كليا، ذلك أن الإتصال غير الرسمي يمثل أحد الجوانب التفاعل الإجتماعي للعامل سواء كان أخذ ورد للمعلومات داخل

المنظمة بشكل رسمي أو غير رسمي أو خارجها، لذلك من قبيل ضبط الإتصالات غير الرسمية و تحسينها بشكل يكفل الإستفادة منها هو إدارة و تخفيض النزاعات التنظيمية داخل مصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

3 تحليل إجابات السؤال الثالث :

والذي جاء بالطرح التالي :

الإستغلال الجيد لوقائع النزاع يكفل المحافظة على التدفق غير المباشر للمعلومة ؟

حيث نهدف من خلال هذا السؤال الى معاينة وضعية صورة بعينها من صور إدارة النزاع وهي إستغلال وقائع النزاع وكيف يؤثر تحقق إدارة النزاع من خلال إستغلاله على المحافظة على مصداقية المسار غير الرسمي للمعلومة .

الجدول رقم (36) : يمثل نتائج السؤال الثالث من المحور الثالث .

النسب	التكرار	-
50,0%	<u>36</u>	نعم
50,0%	<u>36</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

نلاحظ من خلال الجدول، تناصف في القيم الجدولية المختارة من قبل أشخاص العينة بدرجة تباين تساوي الصفر حيث إختار % 50 من الأشخاص نعم و % 50 إختاروا لا , وقد يعود سبب تقارب قيمة الآراء في الإستبيان الى تعدد نتائج التجارب الشخصية لأشخاص المديرية .

4 - تحليل إجابات السؤال الرابع :

والذي جاء في الطرح التالي :

مبادرة القائمون على إدارة النزاع بحل النزاع يمكنهم من الكشف عن طبيعة المعلومات المتدفقة بين العمال بشكل غير مباشر ؟

ويهدف هذا السؤال الى الكشف عن كيفية معاينة القائمون على إدارة النزاع للإطار غير الرسمي للإتصالات داخل المنظمة و منه الى العمل على التحكم و توجيه هذا النوع من الإتصالات وفي ذات السياق تخلف معرفة طبيعة المعلومات المتداولة في الإطار غير الرسمي يحول دون القدرة على توجيهها.

الجدول رقم (37) : يمثل نتائج السؤال الرابع من المحور الثالث .

النسب	التكرار	-
56,9%	<u>41</u>	نعم
43,1%	<u>31</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر : (من اعداد الطالب) .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أشخاص المنظمة إختاروا الإجابة بنعم، أي أن مبادرة القائمون على إدارة النزاع بحل النزاع تمكنهم من الكشف عن طبيعة المعلومات المتداولة بين العمال بشكل غير مباشر، بدرجة تباين بين الإجابات متوسطة، تؤكد المصادقية النوعية لرأي الأغلبية، وعليه يعمل القائم على إدارة النزاع من خلال البحث في الوقائع و الأسباب المؤدية لتحقيق النزاع و الكشف عن طبيعة المعلومات المتداولة و الذي نفترض أنها تتسبب في تحقيق النزاع، و منه يعمل على تصحيح المضامين الخاطئة لمحتوى الإتصال المغالط، بالإضافة الى أن المبادرة بحل النزاعات التنظيمية تمكن من قياس مدى مصادقية المسار غير الرسمي في نقل المعلومات التنظيمية وقد يؤدي هذا الى إنتقاء الأزمات الناشئة عن تنقل محتوى الإتصالي المغالط.

5 - تحليل إجابات السؤال الخامس :

حيث كان السؤال في الطرح التالي :

التوضيح الشفوي للقرارات الرسمية يساهم في المحافظة على المحتوى السليم لهذه القرارات من التحريف ؟

نهدف من خلال طرح هذا السؤال الى معرفة مدى سلامة المسار غير الرسمي للإتصالات داخل مصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، من خلال إفتراض أن السرد الشفوي للقرارات الرسمية يحمي هذه القرارات من التحريف خلال إنتقالها عبر وحدات المسار غير الرسمي .

بحيث غالب ما يعتمد الإتصال الرسمي في نشر المعلومة على نطاق واسع على المسارات غير الرسمية للمنظمة بسبب ما تكفله من سرعة في تحقيق ذلك، لكن مع هذه المزية تبقى هذه المسارات غير آمنة لنقل المحتويات الرسمية الهامة و الموصوفة وجوبا بالسرية .

الجدول رقم: (38) يمثل نتائج السؤال الخامس من المحور الثالث .

النسب	التكرار	-
56,9%	<u>41</u>	نعم
43,1%	<u>31</u>	لا
<u>100%</u>	<u>72</u>	المجموع

المصدر: (من اعداد الطالب).

الملاحظ من خلال القيم الجدولية أن النتيجة كانت بالإيجاب، حيث تعتقد الأغلبية أن التوضيح الشفوي للقرارات الرسمية يساهم في المحافظة على المحتوى الإتصالي السليم لهذه القرارات من التحريف، كما نلاحظ تحقق درجة تباين متوسطة بين الأجوبة تعتبر مؤشرا على الصحة النسبية لغالبية الآراء ، ومنه يمثل إفتراض فضل الإتصالات غير الرسمية في نقل المحتوى الإتصالي و المساهمة في وصول

المعلومة في أقل زمن ممكن سيما و أن القرارات التنظيمية عادة ماتكون في شكل كتابي أو لغة يستعصي على البعض إدراك معناها و محتواها و هو حال أعوان التنفيذ، الذين لديهم في الغالب مستويات علمية قد لا تمكنهم من الإحاطة بالمعاني و الألفاظ التقنية، حينها لا يكون أمامهم الا الاستناد الى الإطار غير الرسمي لإدراك محتوى هذه القرارات غير الرسمية .

بالإضافة الى أن المسار غير الرسمي أكثر تدفقا للمعلومات من غيره، وهي حالات إنتفاء العلل و الأهداف من القرارات التنظيمية و التي يكشف عنها بوضوح الإتصال غير الرسمي داخل المنظمة .

مما سبق و استنادا الى الأجوبة المعالجة من خلال تحليل القيم الجدولية فإن الفرضية القائلة بأن إدارة النزاع تساهم في ضبط الإتصالات غير الرسمية لدى مصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار صحيحة من حيث موضوعها استنادا الى الإستبيان العلمي .

خاتمة الفصل :

من خلال التحليل و المناقشة التفصيلية لنتائج الوسائل المنهجية سيما الإستبيان العلمي، فإنه يمكن القول بأن النتائج كانت ايجابية بالنسبة لصحة الفرضيات المقترحة ، حيث كشف الإستبيان على صدق الفرضية القائلة بضرورة إدارة النزاع داخل مصالح المديرية تتأتى من المهام الأساسية التي تقوم به هذه المصالح وهو إجمالاً تزويد المستهلكين بخدمات الكهرباء و الغاز ، بينما تم نفي الفرضية القائلة بتأثير إدارة النزاع في رفع الإتصال الرسمي داخل مصالح المديرية وهذا كان بعد حصول على أغلبية الأجوبة بالنفي ، أما الفرضية الأخيرة و القائلة بأن إدارة النزاع تساهم في ضبط الإتصالات غير الرسمية داخل مصالح المديرية صحيحة بأغلبية ممتازة، ومنه يمكن القول بأن الإفتراض الأساسي لهذا العمل الأكاديمي و المتمثل في أن العمل على تخفيض مستوى النزاع داخل المديرية ينعكس بشكل إيجابي في تحسين صورة الإتصال الداخلي صادق شكلاً و موضوعاً .

الخاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح دور إدارة النزاع في تحسين الإتصال الداخلي للمنظمة، و ذلك من خلال المناقشة التفصيلية لتلك الأدوار ، سيما دور إدارة النزاع في معالجة الإختلالات الإتصالية الواقعة بفعل إمتداد آثار ظاهرة النزاع التنظيمي على مصالح المنظمة، بالإضافة الى إبراز فضل توجيه النزاع و الإستفادة منه بما يلائم المحافظة على المحتوى الإتصالي و مراقبة حركة الإتصال في الإطار غير الرسمي للمنظمة ، مستندين على المنهج النوعي الذي يعتمد على الملاحظة والمقابلة إضافة إلى الإستبيان ومن أجل الوصول إلى هدف دراستنا، عالجنا جملة من العناصر النظرية المهمة التي تحدد المفاهيم العامة للظواهر التنظيمية محل الدراسة سيما ظاهرة النزاع التنظيمي الذي حضي بتحليل علمي ممتاز من قبل كتاب علم الادارة، من خلال تحديد نطاقه المفاهيمي و محاولة إيجاد نظريات حديثة للحد من آثاره مع مراعاة طبيعة هذه الظاهرة التنظيمية .

أما في الإطار التطبيقي لهذه الدراسة، فقد أجريت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار وهي إحدى المصالح التابعة للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز في الجزائر ، و اختيارنا لهذه المنظمة يرجع الى طبيعة مهامها المتعددة و المتداخلة بالإضافة الى حجم المنظمة الكبير ، حيث أن وجود كلا العاملين يؤدي بالضرورة الى وقوع نزاعات تنظيمية تمس بالسير الحسن للعمل ومنه الى تعطيل الإتصال الداخلي للمنظمة و الى الحلول دون تحقيق المهام الأساسية للمديرية .

لذلك كشفت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أبرزها .

النتائج النظرية :

- حيث تبين من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة أن طبيعة النزاع التنظيمي يختلف بإختلاف طبيعة المنظمة محل النزاع، اذا كانت منظمة ذات طابع إداري أو إقتصادي أو منظمة خاصة و نتيجة لذلك يختلف معها طبيعة التدخل لادارة هذا النزاع .

-إن أساليب إدارة النزاع داخل أي منظمة تتأثر بالنطاق التنظيمي للنصوص القانونية ، ونتيجة لهذا يضيق نطاق تدخل القائمين على إدارة النزاع لادارة نزاع معين وفق مبادئ علم المنظمات متى كانت المنظمة ذات طابع اداري، بسبب التدخل المباشر و المتعدد للنصوص القانونية و التنظيمية لوضع حلولاً لمختلف الوقائع المشكلة للنزاع .

-إن النزاع ظاهرة تنظيمية تتصف بالاحتمية من حيث أمد وقوعها وعليه لا يمكن تقاديه في حدود معينة الا من خلال قبول إدارته .

النتائج التطبيقية :

-تستمد إدارة النزاع لدى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز أهميتها من طبيعة مهام المديرية ، ذلك أنه كلما كانت المهام ضرورية ودقيقة كلما وجب إتقاء وقوع النزاعات داخل المنظمة .

-تساهم إدارة النزاع داخل مصالح المديرية في التحكم و الرقابة على الإتصالات غير الرسمية ومنه إستفادة المديرية من مزايا هذا النوع من الإتصالات .

-أما النتيجة العامة فتتمثل في أنه كلما إنخفض مستوى النزاع داخل مصالح مديرية التوزيع كلما إنعكس ذلك بشكل إيجابي في تحسين صورة الإتصال الداخلي للمديرية ، حيث أنه وفقا للإطار النظري المعاصر لا يمكن القول بوجود القضاء مطلقا على وجود النزاع التنظيمي ، بسبب وجود آثار إيجابية يمكن الإستفادة منها في أحيان كثيرة .

توصيات موجهة لمديرية التوزيع لولاية أدرار :

-تفعيل دور إطارات الإتصال الغائبة عن العمل ، حيث أنه مع وجود إتصال مقبول داخل وحدات المديرية الا أنها تشهد فراغ واضح يعبر عن عدم قيام المختصين بالإتصال بالتنشيط الفعلي للإتصال بعيد عن المهام الروتينية لهم .

-وجوب العمل على إكتساب مهارات و تقنيات حديثة لإدارة النزاع ، من خلال إدراجها ضمن أولويات التكوين سواء التكوين الموجه للمسيرين ورؤساء المصالح أو حتى التكوين الموجه لأعوان التحكم و عمال التنفيذ وهذا بسبب إفتقار العمال لهذه الأساليب .

-ربط إدارة النزاع بديمومة النشاط لا بوجود النزاع ، حيث أن القائمون على إدارة النزاع لا يهتمون بفكرة إدارة النزاع الا عندما يصبح النزاع مرتبا لآثاره على السير الحسن للعمل ، وهذا يخالف فكرة إتقاء النزاع و الذي تقوم على وجوب القيام بكل المساعي اللازمة للحلول دون وقوع النزاع مثل تكوين المسيرين و الحد من مصادر النزاع .

وأخيرا نأمل أن تمنح الدراسات اللاحقة في مجال العلوم الادارية و التسيير حيزا أكبر لدراسة مثل هذه الظواهر التنظيمية، وهذا بسبب تأثيرها المباشر على السير الحسن للعمل، ومن جملة هذه المواضيع نقترح الآتي:

-إدارة النزاع بين مبادئ العلوم الادارية و التسيير و النصوص القانونية .

-طبيعة إدارة النزاع بين المنظمات ذات الطابع الاداري و المنظمات الإقتصادية

- المبادئ المالية لادارة النزاع التنظيمي .
- المبادئ الادارية لادارة النزاع في المنظمات الخاصة .
- آثار إدارة النزاع في التحفيز على الابداع الاداري .
- خصوصية إدارة النزاع في القطاع الصحي .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : الكتب .

أسامة محمد السيد , عباس حلمي الجمل (2014) الاتصال التربوي رؤية معاصرة , دار العلم و الايمان
لنشر و التوزيع .

باخويا اداريس (2018) , المالية العامة , الجزائر , دار الكتاب العربي .

تالولا كاترايت (ترجمة سعيد الهاجري) ادارة الصراع بين الزملاء (2009) , المملكة العربية السعودية ,
العبيكان للنشر

جير الدي إي هاينز (الترجمة سليمان بن عبيد العنزي) , (2019) الاتصال الاداري الاستراتيجيات و
التطبيقات , الرياض , المملكة العربية السعودية , مركز البحوث و الدراسات .

حسين حريم (2010) عالم الاقتصاد و ادارة الاعمال , المملكة الاردنية , دار الحامد للنشر و التوزيع.

خضير كاظم حمود الفريجات , موسى سلامة اللوزي , انعام الشهابي , (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم
معاصرة , الاردن , اثناء للنشر و التوزيع .

خبراء مركز الخبرات المهنية للادارة (2013) فن ادارة الازمات و الصراعات , الجيزة , مصر .

ديفيدا شارب (ترجمة سعيد الهاجري) (2009) ادارة الصراع مع رئيسك , العبيكان للنشر , المملكة
العربية السعودية .

سيد عليوه , مهارات الاتصال و طرق اعداد التقارير , المنصورة , مصر , الناشر مكتبة جزيرة الورد .

صباح حميد علي , غازي فرحان أبو زيتون , (2007) الاتصالات الادارية أسس و مفاهيم و مراسلات
الاعمال , عمان الاردن , دار حامد للنشر و التوزيع .

عبد السلام بن شايح القحطاني (2016) سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالابداع الاداري , الجيزة ,
مصر , دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع .

عبد الغفار حنفي (2007) السلوك التنظيمي وإدارة موارد البشرية ، الاسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع .

قسم مهارات تطوير الذات (2018) مهارات الاتصال لطلبة التحضيرية .

كمال الحاج (2020) نظريات الاعلام و الاتصال ، سوريا ، العربية السورية للنشر .

معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد (2008) ، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير ، عمان ، الاردن ، دار حامد للنشر و التوزيع .

مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، الاسكندرية ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث .

محمد سلمان العميان (2010) السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال ، عمان دار وائل للنشر و التوزيع

ماجد عبد المهدي مساعدة (2018) السلوك التنظيمي ، عمان الاردن ، دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة .

. نفيسة محمد باشرى ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي (2017) السلوك التنظيمي ، القاهرة مصر

هيفاء بنت سليمان القاضي ، مؤشرات الاداء و المقارنة المرجعية ، عمادة ضمان الجودة و الاعتماد الاكاديمي .

ثانيا : الاطروحات و الرسائل الجامعية .

أمينة قهواجي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير المنظمات ، بعنوان الصرعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة ، جامعة بومرداس ، 2015 .

عيساني محمد ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في القانون ، أنظمة تسوية منازعات العمل الفردية ، جامعة تيزي وزو ، 2016 .

بختي آمال ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، بعنوان القيادة الادارية و الاتصال في المؤسسة ، الملحق الجامعي مغنية ، 2016 .

- بلغوثي محمد , مذكرة لنيل شهادة الماستر في الاعلام و الاتصال , بعنوان الاتصال التنظيمي و تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية , جامعة غيليزان .
- خالد عبد الله بريكان الرشيدى , مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال , بعنوان دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية , جامعة الشرق الاوسط , 2012 .
- زرقاوي أمال مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع , بعنوان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين , جامعة بسكرة , 2014 .
- زوليخة منصوري , اشراف بكري , مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية , بعنوان واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية , جامعة أدرار , 2019 .
- سيليا مارلين , مذكرة للتدرج , بعنوان ادارة النزاعات على مستوى الفرق متعددة الثقافات , جامعة كيك , 2008 .
- شعوة نورة , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع , بعنوان نمط الاتصال و علاقته بظهور الصراع التنظيمي , جامعة أم البواقي , 2012 .
- صوفي محمد , الاعلام التلفزيوني و تسيير الكوارث , جامعة وهران , 2011
- عثمان قدورة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس , بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي , جامعة قسنطينة , 2009 .
- فاني نصيرة , صدوق أمال , مذكرة للحصول على شهادة الماستر في ادارة الاعمال , بعنوان رأس المال الفكري , جامعة أدرار , 2020 .
- كسيرة مريم و قرواز نبيلة , مذكرة للحصول على ماستر في علوم التسيير , بعنوان الاتصال الداخلي و آثاره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة , جامعة البويرة , 2019 .
- مسكار خديجة , قدور عبد الكريم , مذكرة للحصول على شهادة ماستر في علم الاجتماع , بعنوان نزاعات العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية و أثرها على أداء الافراد , جامعة سعيده , 2013 .

ثالثا : المقالات العلمية .

- حسن محمد الرفاعي , الوقت الاقتصادي , الامارات العربية المتحدة , مجلة الصراط , الصادرة عن كلية العلوم الاسلامية , جامعة العزاز , العدد 30 , 2015 .
- خبيزي سامية , مكانة الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة الجزائرية , مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة الجزائر 3 , العدد 1 , 2020 .
- سليمان صبرينة , واقع سياسة الاختيار في الشركة سونالغاز بالشرق الجزائري , مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية , العدد 14 , مارس 2014 .
- صفاء جميل الجعافرة , أساليب دارة الصراع التنظيمي و علاقته بالابداع الاداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم , مجلة الدراسات العلوم التربوية , العدد 2 , 2013 .
- عجال آسية , ثنائية الصراع و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية , مجلة العلمية لجامعة الجزائرية 3 , العدد 09 , 2017 .
- هادي عبد الحسين مطر , ادارة الصراع في المنظمات , مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية , العدد 1 , 2014 .

ثالثا المعاجم و القواميس

مجمع اللغة العربية (2004) , معجم الوسيط , مكتبة الشروق الدولية .

رابعا : المواقع الالكترونية .

www.alukah.net

<https://www.sonelgaz.dz>

خامسا : النصوص القانونية .

الأمر رقم 69-59 المؤرخ في الاول من أوت سنة 1969 و المتضمن حل شركة الكهرباء و الغاز .
المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 و المتضمن القانون الاساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز .

المرسوم الرئاسي رقم 11-212 المؤرخ في 2 يونيو سنة 2011 و المعدل للمرسوم 02-195 و المتضمن القانون الاساسي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز المسماة سونلغاز .

القرار التنفيذي رقم 91-975 المؤرخ في 14 ديسمبر سنة 1991 و المتضمن منح مؤسسة سونلغاز صفة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري .

الملاحق

يضم هذا الملحق أربعة وثائق وهي :

- وثيقة نموذجية لاشعار باضرب وطني لعمال الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .
- لائحة مطالب عمال مجمع سونلغاز .
- قائمة التوزيع البشري لعمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار .
- استمارة الاستبيان العلمي الموزع على عمال المديرية .

الملحق رقم 1 : يمثل وثيقة نموذجية لإشعار بإضراب وطني لعمال الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .



النقابة الوطنية المستقلة لعمال الكهرباء و الغاز- سونلغاز (SNATEGS)

Syndicat National Autonome Des Travailleurs D'électricité Et Du Gaz

الإيميل : snategs@gmail.com
فكس : 021520372

العنوان : دار النقابات - شارع محمد باحة ، باب الزوار / الجزائر العاصمة
أرقام الهاتف : 0556858939



الجزائر في: 2017/04/24

المكتب الوطني

المرجع : 2017/829

مفتشية العمل لولاية الجزائر

تاريخ: 24 AVR 2017

رقم: M. 50

إلى السيد : الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز



إنتتعار بإضراب وطني

وفقا للقانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب ، المادة 29 و 30 و 31

وفقا لوصول التسجيل للمنظمة النقابية المسماة النقابة الوطنية المستقلة لعمال الكهرباء و الغاز المسجلة تحت رقم 101 مؤرخ بتاريخ: 2013/12/30 عن وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي وفقا للائحة المطالب الإجتماعية المودعة لدى مصالح مجمع سونلغاز و مصالح وزارة العمل و مفتشية العمل المختصة إقليميا .

وفقا لمحاضر الجمعيات العامة و المؤتمر الوطني المنعقد بتاريخ : 10/09 ديسمبر 2016 و الذي انتخب من خلاله مجموعة العمال بالأغلبية الساحقة الدخول في إضراب بالمجمع و بتحويل المجلس الوطني تحديد تاريخ الإضراب في حال الإصرار على غلق أبواب المفاوضات الجماعية. وفقا لنص المادة 29 و ما يليها من القانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب

« بعد غلق أبواب المفاوضات الجماعية من طرف المستخدم مجمع سونلغاز و عدم إقراره بشرعية مطالب عمال المجمع و عدم تلبيةه و لا أي مطلب من مطالب عمال المجمع
« نشعر الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز مجمع سونلغاز "شركة قابضة لشركات فرعية وطنية " الكائن مقرها بشارع كريم بلقاسم تيليملي بالدخول في إضراب وطني

تم تحديد تاريخ الإضراب الوطني بثلاث أيام متجددة و ذلك لأيام: 09، 10، 11 ماي 2017



النقابة الوطنية المستقلة لعمال الكهرباء والغاز والوقود
الأمين العام
كسوفانسي عبد القاسم

نسخة ترسل : مفتشية العمل لولاية الجزائر
وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي

الملحق رقم 2 : يمثل لائحة مطالب عمال مجمع سونلغاز .



النقابة الوطنية المستقلة لعمال الكهرباء و الغاز - سونلغاز (SNATEGS)

Syndicat National Autonome Des Travailleurs D'électricité Et Du Gaz

الإيميل : snategs@gmail.com
فاكس : 023831255

العنوان : دار النقابات - شارع محمد باحة ، باب الزور / الجزائر العاصمة
أرقام الهاتف : 0556358939



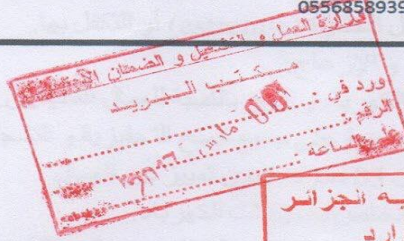
الجزائر في : 2017/03/06

المكتب الوطني

المرجع : 2017/254

إلى السادة :

مفتش العمل الولائي لولاية الجزائر
الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز



الموضوع : لائحة مطالب عمال مجمع سونلغاز

وفقا للقانون 02/90 المتعلق بالوقاية من النازعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب لاسيما نص المادة 6 و ما يليها التي تلزم النقابات على طلب إجراءات المصالحة من مفتشية العمل المختصة إقليميا قبل الإشعار و الدخول في إضراب وطني

وفقا للقانون 14/90 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل و المتمم

طبقاً لوثائق التمثيلية المقدمة لوزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي تطبيقاً للمنشور 009 عن وزارة العمل المؤرخ بتاريخ 1997/05/19

طبقاً للقانون الأساسي للنقابة الوطنية المستقلة لعمال الكهرباء و الغاز المصادق عليه وفقاً للمؤتمر الوطني المنعقد بتاريخ : 2016/07/31

استناداً للمؤتمر الوطني الاستثنائي المنعقد بتاريخ : 10/09 - 12 - 2016 تحت إشراف محضر قضائي و الذي انتخب بالإجماع من أجل الدخول في إضراب وطني في حال عدم فتح باب المفاوضات الجماعية لمناقشة مطالب العمال .

في حال غلق باب الحوار للمستخدم و امتناع مفتشية العمل عن تحرير محضر عدم المصالحة وفقاً لقوانين الجمهورية فالنقابة و عمال مجمع سونلغاز لهم الحق قانونياً بالدخول في إضراب وطني شرعي وفقاً للدستور و القوانين المنظمة للحق في الإضراب

تحدد النقابة الوطنية المستقلة لعمال الكهرباء و الغاز لائحة مطالب عمال مجمع سونلغاز في التالي :

- 1- رفع الأجور بنسبة 50%.
- 2- تحديد مهام كل العمال وفقاً لمحاضر تنصيب.
- 3- تخصيص منحة الخطر للعمال التنفيذيين الكهرباء و الغاز و أعوان الأمن.
- 4- توحيد منحة التشجيع السنوية بين كل العمال دون تمييز.
- 5- رفع منحة الخفارة (astreinte).
- 6- رفع تصنيف العمال التنفيذيين من الصنف 06 إلى الصنف 08 بالنسبة لأعوان الأمن و الصنف 08 إلى الصنف 10 بالنسبة للعمال التنفيذيين.
- 7- إلغاء تسقيف التصنيف و الترقية تكون على حساب القدرات و التربصات.
- 8- تخصيص منحة السياقة و عدم المتابعة التأديبية في حق من يسوق.
- 9- تخصيص منحة لحسن التسيير و تحقيق الأهداف.
- 10- رفع منحة السلاح لأعوان الأمن و الوقاية.

- 11- استفادة جميع العمال من التربصات الدورية بعدل.
- 12- رفع منحة الغذاء و النقل و التنقلات للمأمورين بمهمة وفقا للأسعار المتداولة حاليا.
- 13- رفع منحة الكراء لعمال الخفارة (astreinte) أو التكفل بها.
- 14- رفع منحة المضايقات و الإزعاج.
- 15- تخصيص منحة قطع الكهرباء و الغاز بالنسبة للعمال التنفيذيين.
- 16- إلغاء الإقتطاعات الضريبية على جميع المنح التحفيزية و التشجيعية.
- 17- الترقية تكون تلقائيا كل 03 سنوات بدون تمييز بين العمال.
- 18- إلغاء الملف الإداري الخاص بامتيازات الكهرباء.
- 19- منح امتيازات الكهرباء لجميع العمال و لمتقاعدين و المستقيلين بسونلغاز الذين تم تشغيلهم 15 سنة خدمة فما فوق.
- 20- إحداث مناصب لسائقي الوزن الثقيل و عدم الاعتماد على تكثيف المهام دون تحفيزات على العمال.
- 21- رفع أصحاب الشهادات الجامعية التطبيقية إلى صنف التأطير.
- 22- تخصيص وسائل الوقاية و الأمن و البدلات ذات النوعية العالية الشتوية و الصيفية لكل العمال.
- 23- دفع مقابل الساعات الإضافية نقدا و معدل 300% عن الأجرة الشهرية دون تحديد تسقيف معين و مطابقة قانون العمل.
- 24- تخصيص وسائل العمل من الجودة العالية المعترف بها عالميا.
- 25- التكفل بجميع ضحايا حوادث العمل و الإعتداءات و تعويضهم عن الضرر بسبب التقصير في منح وسائل الوقاية و الأمن.
- 26- حق الإعراف و الكشف عن الأمراض المهنية من طرف طب العمل و تأطيره حسب حالته الصحية.
- 27- عدم حذف منحة الأكل المخصصة في شهر رمضان.
- 28- تخصيص مراسل في كل وحدة مع إدارة صندوق الضمان الإجتماعي.
- 29- تخصيص ملابس خاصة لكل عمال المجمع الذين لديهم اتصالات مباشرة مع الزبائن.
- 30- الإعتقاد على النظام التناوبي في العمل و وضع حد للعمل القسري خارج الأوقات القانونية.
- 31- الإعتقاد على المقاولين أو فتح مناصب عمل للعمال متخصصين في قطع الأشجار التي تلامس الأعمدة الكهربائية.
- 32- تخصيص آلات تكشف النقود المزورة و عدم الاعتماد على العمال لنقل الأموال للبنوك.
- 33- رفع منحة العيد الأضحى إلى مبلغ 60000 دج وفقا للأسعار المتداولة.
- 34- تخصيص منحة مر دودية جماعية PRC .
- 35- تثبيت كل العمال بالعقود الهشة إلى عقود غير محددة المدة بعد خدمة سنتين.
- 36- تخصيص ساعات الرضاعة للمرأة ابتداء من تاريخ استئنافها العمل و ليس من تاريخ الولادة

نسخة من لائحة المطالب ترسل :

- فخامة رئيس الجمهورية
- معالي الوزير الأول
- معالي وزير العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي



الملحق رقم 4 : يمثل استمارة الاستبيان العلمي الموزع على عمال المديرية .

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

تخصص ادارة المنظمات

استمارة إستبيان علمي

الموضوع دور ادارة النزاع في تحسين الاتصال الداخلي .

أخي العامل , أختي العاملة لدى مصالح مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية ادرار ... تحية عطر منا اليكم ... أما بعد : من أجل اتمام متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة المنظمات , نضع بين أيديكم هذه الاستمار العلمية التي تحتوي على أسئلة ميدانية معرفة أجوبته الموضوعية تفيدنا في معرفة واقع النزاع داخل مصالح المديرية و آثار إدارة النزاع في تحسين الاتصال الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار ... وبما أنكم الادري بالوقائع الميدانية لمحيط عملكم , فاننا نلتمس منكم الاجابة على الاسئلة بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) أمام الاجابة الصحيحة .

تحتوي هذه الاستمارة على جزئين يتعلق الاول بالبيانات الشخصية و الوظيفية (العمر , الحالة الاجتماعية , الاقدمية في العمل ...) , فيما يتعلق الجزء الثاني بمحاور الاستبيان .

ملاحظة : يتعهد الطالب بسرية المعلومات المقدمة و استعمالها في الاطار الاخلاقي للعمل الاكاديمي فقط . يقصد بالنزاع في صلب هذا الاستبيان كل الخلافات البسيطة أو الحادة التي تثور بين العمال على اختلاف رتبهم داخل المديرية و التي تمس بالسيرورة الحسنة للعمل .

الطالب : نيكولو محمد .

السنة الجامعية : 2020 - 2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (x) أمام الاجابة الصحيحة .

الجنس :

ذكر

انثى

العمر :

اقل من 25 سنة

من 25 الى 35

من 35 الى 45

من 45 الى 55

أكثر من 55

الحالة الاجتماعية :

أعزب

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

المؤهل العلمي :

متوسط

ثانوي

جامعي

الرتبة الوظيفية :

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

مصلحة العمل :

مصلحة تقنية

مصلحة ادارية

الاقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: محاور الاستبيان .

المحور الاول : أهمية ادارة النزاع في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية أدرار

رقم	السؤال	نعم	لا
1	هل تلمس إدارة فعلية للنزاعات داخل وحدات المديرية من قبل المسؤولين ؟		
2	وجود نزاع بين الوحدات الادارية و التقنية قد يؤدي الى تعطيل عملية تزويد المستهلك بالكهرباء و الغاز ؟		
3	يراعي القائمون على ادارة النزاع الكفاءة و الخبرة المهنية لاطراف النزاع عند ادارته ؟		
4	يسعى القائمون على ادارة النزاع الى تطبيق التسوية الودية قبل اللجوء الى أعمال النصوص القانونية ؟		
5	يعمل القائمون على ادارة النزاع على تفادي وقوع النزاعات ؟		

المحور الثاني : أثر ادارة النزاع في الاتصال الرسمي .

الرقم	السؤال	نعم	لا
1	وضع حد للخلاف الواقع بين عاملين من ذات الرتبة يؤدي الى فتح باب الحوار بينهم ؟		
2	التوجيه الجيد للنزاع ينمي المستوى الاتصالي بين المرؤوسين ؟		
3	تقليل الخلافات بين الرؤساء و المرؤوسين يشجع على ممارسة الاحتجاج أمام الرؤساء ؟		
4	يحافظ المحتوى الاتصالي على سلامته كلما قل الخلاف بين العمال ؟		
5	وجود جو خال من الخلافات بين العمال يساهم في تعطيل القيام بالاجراءات و الشكليات التنظيمية الواجبة لتدفق المعلومة ؟		

المحور الثالث : أثر ادارة النزاع في الاتصال غير الرسمي

الرقم	السؤال	نعم	لا
1	علاقتك الشخصية مع رؤسائك خارج اطار العمل جيدة ؟		
2	وجود خلافات بين العمال ينمي الاشاعات المغرضة داخل المديرية ؟		
3	الاستغلال الجيد لوقائع النزاع يكفل المحافظة على التدفق غير المباشر للمعلومة ؟		
4	مبادرة القائمون على ادارة النزاع بحل النزاع يمكنهم من الكشف عن طبيعة المعلومات المتدفقة بين العمال بشكل غير مباشر ؟		
5	التوضيح الشفوي للقرارات الرسمية يساهم في المحافظة على المحتوى السليم لهذه القرارات من التحريف ؟		

أخيرا ... شكرا على الموضوعية و المساعدة .