

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القطب الجامعي قليعة (تيازة)



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص مناجنت الموارد البشرية
تحت عنوان:

دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة
الخدمات لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الشلف

من اعداد الطالبة:

حسنة منى

أعضاء لجنة المناقشة

الرئيسة : شذري معمر سارة

المتحنة : بودبزة جهيدة

المشرف : لاراس شفيقة

تحت اشراف:

الدكتورة / لراس شفيقة

طالبة الدكتوراه / برحراح سهام

السنة الجامعية: 2022/2021

الملخص:

تطرقنا من خلال موضوع بحثنا الى دراسة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة حيث يتمحور الهدف الرئيسي في معرفة كيف تساهم ادارة الصراعات التنظيمية بمختلف أنواعها و مستوياتها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين و ذلك اعتمادا على دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى مديرية توزيع الغاز و الكهرباء الشلف. بعد ابراز المفاهيم النظرية الاساسية الملمة بموضوع البحث بما يتناسب مع الواقع و رهانات العصر ارتكزنا على المنهج النوعي في دراستنا الميدانية والذي سمح لنا باجراء فحص وصفي تحليلي للمعلومات التي تحصلنا عليها. استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن لادارة الصراع التنظيمي دور فعال في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين و هذا باعتبار الاساليب الادارية المنتهجة هي المحدد الاساسي لما يؤول اليه الاداء في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي , ادارة الصراع التنظيمي , الاداء الوظيفي

Résumé:

A travers le sujet de notre recherche, nous avons abordé l'étude de la relation entre la gestion des conflits organisationnels et la performance au travail des employés de l'organisation. Après avoir mis en évidence les concepts théoriques de base familiers au sujet de l'étude en adéquation avec la réalité et les enjeux de l'époque, nous nous sommes appuyés sur l'approche qualitative dans notre étude de terrain, ce qui nous a permis de mener un examen descriptif et analytique des informations que nous avons obtenues. Nous avons conclu à travers cette étude que la gestion des conflits organisationnels a un rôle efficace dans l'amélioration de la performance des employés, étant donné que les méthodes administratives utilisées sont le principal déterminant de ce à quoi mène la performance de l'organisation.

Mots-clés : conflit organisationnel, gestion des conflits organisationnels, performance au travail.

ABSTRACT:

Through the subject of our research, we approached the study of the relationship between the management of organizational conflicts and the work performance of the employees of the organization. After highlighting the basic theoretical concepts familiar about the study in line with the reality and issues of the time, we relied on the qualitative approach in our field study, which allowed us to conduct a descriptive and analytical review of the information we have obtained. We concluded through this study that organizational conflict management has an effective role in improving employee performance, given that the administrative methods used are the primary determinant of what organizational performance leads to.

Keywords: organizational conflict, organizational conflict management, job performance

شكر وعرافان

الحمد لله كثيرا مباركا غير منقطع لما وفقنا اليه من انجاز هذا العمل المتواضع

اما بعد: أقدم من خلال هذه المذكرة جزيل الشكر الخالص للاستاذة المشرفة الدكتورة لراس شفيقة كما اتوجه بخالص عبارات الامتنان للاستاذة برحراح سهام لما قدماه لي من دعم وتوجيه في سبيل انجاح هذا العمل، دون ان أنسي كل من دعمني من قريب او بعيد.

والله الحمد كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ا	ملخص الدراسة
ب	شكر و عرفان
ت	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
ح	فهرس الاشكال
	المقدمة

	الفصل الاول: الإطار النظري و المفاهيمي
	المبحث الاول: الدراسات السابقة
05	المطلب الاول: الدراسات الجزائرية
07	المطلب الثاني: الدراسات العربية
9	المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية
	المبحث الثاني: الصراع التنظيمي
9	المطلب الاول: مفهوم الصراع التنظيمي واسبابه
13	المطلب الثاني: انواع و مستويات الصراع التنظيمي
15	المطلب الثالث: نماذج الصراع التنظيمي
	المبحث الثالث: ادارة الصراع التنظيمي
18	المطلب الاول: مفهوم و مراحل ادارة الصراع التنظيمي
21	المطلب الثاني: اساليب ادارة الصراع التنظيمي
24	المطلب الثالث: اجراءات تنظيمية لادارة الصراع التنظيمي
	المبحث الرابع: الاداء الوظيفي
25	المطلب الاول: مفاهيم حول الاداء الوظيفي
26	المطلب الثاني: عناصر ومؤشرات الاداء الوظيفي
28	المطلب الثالث: العلاقة بين ادارة الصراع التنظيمي و الاداء الوظيفي

الصفحة	الفصل الثاني: الإطار التنظيمي والمنهجي للدراسة
	المبحث الاول: الإطار التنظيمي للدراسة
32	المطلب الاول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز
36	المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الشلف
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الاول: ابعاد وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني: مناهج الدراسة

الصفحة	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج
	المبحث الاول: عرض النتائج
43	المطلب الاول: عرض نتائج الملاحظات
45	المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة والمستندات
	المبحث الثاني: مناقشة النتائج
47	المطلب الاول: مناقشة نتائج الملاحظات والمستندات
49	المطلب الثاني: مناقشة نتائج المقابلات

الصفحة	الخاتمة
55	قائمة المصادر والمراجع
58	الملاحق

فهرس الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	مستويات الصراع التنظيمي	01
23	المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	02
45	المقابلات التي تم اجرائها	03

فهرس الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	نماذج الصراع التنظيمي	01
16	نموذج ديناميكية الصراع	02
16	نموذج الصراع بين الوحدات	03
17	نموذج عملية الصراع	04
17	نموذج مراحل عملية الصراع	05
18	نموذج الصراع التنظيمي	06
19	مراحل ادارة الصراع التنظيمي	07
28	نموذج ادارة الصراع لتحسين الاداء الوظيفي	08
29	العلاقة بين مستوى الصراع على الاداء الوظيفي	09
35	الهيكل التنظيمي للشركة	10
37	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الشلف	11
37	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	12
49	دورة الصراع التنظيمي في المديرية	13
50	علاقة اساليب ادارة الصراع التنظيمي في المديرية بالاداء الوظيفي	14
51	نموذج عضمة السمكة	15

المقدمة

المقدمة:

تعد المنظمات وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها. وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، في التكوين الاجتماعي الذي تضمنه منظمات اليوم أصبح موضع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، هذا الأخير أصبح يحتل مكانة مهمة في علم الإدارة، وينطوي تحت هذا العنصر الكثير من المواضيع التي تدرس السلوكيات المختلفة للعاملين داخل المنظمة. ولم تقف دراسة السلوك الإنساني لمجرد الوصف والمعرفة وإنما تعدتها لفهم هذه السلوكيات وتحليلها ومعرفة أسبابها ونتائجها وآثارها، ومن ثم محاولة توجيهها وإدارتها في حدود تقبلها المنظمات (أمينة قهواجي 2015 ص).

مع التقدم الملحوظ في المجتمعات والاقتصادات أصبح الصراع التنظيمي يحظى باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين والأكاديميين في مجال الإدارة والعلوم الأخرى ذات الصلة كعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك الممارسون للإدارة بمختلف المنظمات وفي جميع المستويات الإدارية، ويعود ذلك إلى اعتباره أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء العاملين، وهو ظاهرة طبيعية لا تخلو منه أي مجموعة من الأفراد يقومون بعمل مشترك لتحقيق أهداف محددة (مصطفى آدم محمد أبكر- آدم يعقوب أبكر حماد- نعام مالك المنصور 2020 ص 14-31).

لذلك فإن الاتجاه الحديث لا يتمثل في تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع التنظيمي المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. وما يعزز الأهمية المتقدمة، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها بأن المدير يستغرق حوالي 20 ٪ من وقته في معالجة وإدارة الصراع. وما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية حول المواضيع التي تحتل الأهمية الأكبر من قبل المديرين في برامج التطوير الإداري، إن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، والقيادة، ومهارات الاتصال (إكرام الياسري وأمل عبد محمد علي).

ومن أجل تحقيق الأداء المرغوب فيه من طرف الموظفين سعى الإداريون والمعنون بتوفير جودة حياة داخل المنظمة من خلال الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها كما راعت جانبهم المادي وهذا من خلال تبنيهم مفاهيم جديدة ومحاولة تطبيقها كالقيادة والتواصل الفعال والمتابعة وهذا ما يوجه إدارة المنظمة إلى توفير ذلك الشعور بالرضا وتحقيق الأداء المطلوب مما تواكب به التغييرات الطارئة.

كما يجدر بالذكرين الصراع التنظيمي ليس بمعزول عن لعب الدور المؤثر على أداء الوظيفي بالمؤسسة ولهذا نحاول في هذه الدراسة الكشف عن الآثار السلبية والإيجابية لإدارة الصراع بالمؤسسة وتأثيره على أداء العاملين للاستفادة منها وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة وبهذا ارتأينا إلى عنوان الدراسة ب دور الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

1-سياق الدراسة

1-1مبررات اختيار الموضوع

تكمن اهم مبررات اختيار الموضوع في انه من ضمن احدث المواضيع والمسائل التي يتم تداولها حاليا في عالم الادارة الحديثة وخاصة مع التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية الطارئة وايضا السعي في فهم الدور الاساسي الذي تلعبه ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي ومعرفة الاستراتيجيات الاكثر اتباعا في ادارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل المؤسسات ذات الطابع العمومي.

1-2 اهداف الدراسة

اهم الاهداف التي نحن بصدد السعي للوصول اليها من خلال تناولنا موضوع ادارة الصراع التنظيمي ودوره في الاداء الوظيفي هو محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالموضوع وايضا التعرف على النظام المتبع من قبل الادارة المعنية في تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي , وكما سعينا لابرز الاهمية له في تحسين الاداء الوظيفي وايضا تبيان العلاقة بين كل من ادارة الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي في المؤسسة , القا الضو على الاسباب المؤدية له في ما بين الموظفين

1-3 اهمية الدراسة

يعتبر موضوع الصراع في منظمات الاعمال من التغيرات التي لا يمكن ان لا تأخذ بعين الاعتبار سواءا من طرف الادارة او العاملين ولهذا تكمن اهمية هذه الدراسة في التطرق لمعرفة الاستراتيجيات الملائمة لادارة الصراع التنظيمي وايضا الفهم الجيد لعلاقة اداء العاملين ونتاجيتهم وتفاعلهم في محيط العمل بالاستراتيجيات المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي كما تكمن اهميته ايضا في المساهمة لتوجيه الرؤية الاستراتيجية وتمكين الادارة من التطبيق الامثل الاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي , اثناء المعرفة العلمية والمكتبية بخصوص موضوع الصراع التنظيمي واداء الموظفين .

1-4 صعوبات الدراسة

تكمن اهم الصعوبات التي واجهتنا هي البحث عن المراجع الحديثة التي تطرقت للموضوع وايضا القلة منها التي تناولت الدراسة بالغة العربية كما كان التوجه الاداري للمؤسسة في موضوع ادارة الصراع التنظيمي احد اهم الصعوبات التي واجعتنا في السير بالبحث للافضل .

2 – اسئلة الدراسة:

1-2 اشكالية الموضوع

تكمن الاشكالية في الموضوع الذي نحن بصدد دراسته في معرفة الطريقة التي تساهم بها ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة الخدمات لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف؟

2-2 الاسئلة الفرعية:

- أ. ماهو واقع اساليب ادارة الصراع التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الشلف؟
- ب. هل هناك علاقة بينادارة الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الشلف ؟
- ج. ماهي استراتيجيات ادارة الصراع التي تلعب الدور الاكثر نجاعة في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للشلف؟

الفصل الاول: الاطار النظري والمفاهيمي

الفصل الاول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

مقدمة الفصل الاول

باعتبار الصراع التنظيمي أحد المواضيع التي تعتبر من المستجدات على مر الأزمنة واحد الظواهر المتوجب وجودها في البيئة التنظيمية فمن خلال هذا الفصل تطرقنا أولا لمعرفة الدراسات السابقة منها المحلية والعربية وحتى الأجنبية التي تطرقت لموضوع إدارة الصراع التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي كما ذكرنا كل ما يتعلق بالصراع التنظيمي من مستوياته وأنواعه وعرض نماذجه أما فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي من المفاهيم المتداولة في سياقه وحتى مراحل إدارته وكذا الأساليب المستعملة لإدارته بالشكل الصحيح الذي يحقق مبنغى وأهداف المنظمة أما أخيرا فقط خصصنا بالذكر كل الأداء الوظيفي من تعريفاته وأهدافه وأهميته وكذا عناصره ومؤثراته وأيضا فيما بين العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

المبحث الاول : الدراسات السابقة

المطلب الاول : الدراسات الجزائرية

في هذا المبحث المتمثل في التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين اداء العاملين وهذا باخذ كل بحوث كانت محلية او عربية او حتى اجنبية وهذا لجمع نظرة شاملة حول الموضوع ليكون البحث ضمن الاطر الحقيقية لكل من ابعاد ادارة الصراع التنظيمي على الاداء.

➤ الدراسة الاولى :

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير للدكتور محمد سلامة جامعة محمد بوضياف – المسيلة عنوانها اثر الصراع التنظيمي على فاعلية صنع القرار الاستراتيجي لسنة 2019 حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الصراع التنظيمي على فاعلية صنع القرار الاستراتيجي من خلال السعي في معرفة التأثير المباشر لكل من صراع المهمة وصراع العلاقة على نتائج القرار الإستراتيجي (جودة القرار فهم القرار والالتزام بالقرار وقياس دور أساليب إدارة الصراع في تعديل علاقة بعدي الصراع بنتائج القرار الإستراتيجي. بحيث تم اوصول للمعلومات المرغوبة من بيانات الدراسة عبر استمارة وجهت ل 95 عضو من فرق الإدارة العليا لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية شاركوا بفاعلية في صنع قرارات إستراتيجية، وتم استخدام الانحدار المتعدد الهرمي لمعالجة البيانات. أظهرت نتائج تحليل الانحدار التأثير المباشر الإيجابي لصراع المهمة على نتائج القرار في حين كان التأثير المباشر لصراع العلاقة على نتائج القرار سلبيا، أما بخصوص دور التعديل وخلصت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب التكامل يعدل إيجابا أثر صراع المهمة على جودة القرار في حين يعدل استخدام أسلوب التجنب سلبيا هذه العلاقة، كما يعدل استخدام أسلوب التسامح إيجابا أثر صراع العلاقة على الالتزام بالقرار أما استخدام أسلوب التكامل فيعدل إيجابا أثر صراع العلاقة على جودة القرار والالتزام به في حين يعدل استخدام أسلوب السيطرة سلبا أثر صراع العلاقة على جودة القرار .

➤ الدراسة الثانية :

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتور الطالبة أمينة فهواجي بعنوان الصراعات التنظيمية وتأثيرها على السلوك وأداء العاملين في المنظمة جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2015 تهدف الباحثة من خلال تطرقها لهذا الموضوع الشائك بقصد تحليل ظاهرة

الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين وكيفية إدارتها حيث بينت اتجاهات المدارس الفكرية بشأن الصراع وتأثيراته على كل من أداء وسلوك الفرد في المنظمات إذ تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية وأنه مرض و خلل يصيب المنظمة، ويجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمراً طبيعياً يمكن الاستفادة منه في حفز واستغلال الطاقات الكامنة وسبيل إلى التغيير، وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بتشجيعه ومحاولة المحافظة على الحد المعقول منه والكافي لإثارة الإبداع والنقد الذاتي للإبقاء على حيوية الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

وينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة سواء بين ذاته أو بينه وبين الآخرين أو داخل الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما يشكل في مجمله الصراع داخل المنظمة، هذا الأخير يترعرع داخل المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة كأسباب إدارية، تنظيمية، سلوكية وغيرها، كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين العاملين. مما يؤدي إلى آثار سلبية تنعكس على الجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين أفراداً أو جماعات قد تجعل سلوك الفرد أو الجماعة بسلك مسلك عشوائي ويتصف بالعناد والمقاومة الشديدة، وقد يؤثر كل ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين ولا شك في أن مستوى أداء العاملين يتأثر بدرجة الصراع التنظيمي السائد داخل المنظمة، فوجود درجة معتدلة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها على السواء، فهي تساعد على تحقيق مستويات أعلى من الأداء، أما وجود درجة مرتفعة أو منخفضة من الصراع يؤدي إلى ضعف في الأداء والإدارات العليا في المنظمات تحمل جل العبء اللازم لإدارة هذه الصراعات، إما عن طريق الحد منها بازالتها، وإما عن طريق التدخل للتقليل منها إذا كانت أكثر من اللازم، أو دعمها وإثارتها وزيادتها إذا كانت أقل مما يجب أن تكون، وذلك بغرض الاستفادة منها في تحويل الطاقة الناتجة عنها من كلا الأطراف المتصارعة إلى فوائد جيدة للمنظمة وأعضائها وأخيراً تم تحليل البيانات والمعلومات الميدانية المستقاة من الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى قسم السيارات الصناعية التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وأرسى الجزء التطبيقي عدة أجزاء منها طبيعة نزاعات العمل في هذا القسم، العوامل المؤدية لنشوء الصراعات داخل القسم، مستويات حدوثها، والأشكال التي تتخذها، الأساليب المستخدمة في إدارتها، والنتائج المتوقعة منها، وأخيراً تقييم أداء العاملين.

➤ الدراسة الثالثة :

مقال لكل من الدكتور بن جيمة عمر و الاستاذة لاروق خامسة جامعة طاهري محمد بشار – الجزائر عنوانه دور ادارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين من مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع العدد 3 – ديسمبر 2018 هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بجماعة بولاية بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع استبيان لعينة من الموظفين متكونة من 70 عاملاً في القطاع. الأدوات والوسائل التي تم استخدامها في التحليل هي الإحصاء الوصفي والاستدلالي كالتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التباينات بمساعدة برنامج spss، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها: حدة الصراع متوسطة بالمستشفى بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، وكذا وجود تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العمال بحسب نمط الإدارة وكذا نوع الاستراتيجية المستخدمة، أما فيما يخص البيانات الشخصية للموظف فقد توصلنا إلى أن جنس العامل لا يؤثر في كفاءته، وللمستوى الدراسي دور في تحديد مستوى الصراع، كما أن للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

➤ الدراسة الرابعة :

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي للطالبات سوفات وهيبية – ناني فتيحة – كريب هدى بعنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين جامعة الشهيد محمد لخضر بالوادي 2018 تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب ، التنازل (المعاملة) التعاون التسوية (حل الوسط) ، السيطرة على مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية العملية الاتصالات الجزائر الوادي . حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 50 عامل بالمديرية العملية الاتصالات الجزائر الوادي، و اعتمدنا في جمع البيانات على الإستبيان وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي v.22spss ، توصلت الدراسة لجملة من النتائج تمثلت أهمها في وجود تبني الاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمديرية ومستوى عالي من الأداء الوظيفي، كما تعد إستراتيجية التعاون و التسوية والسيطرة على التوالي أكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي و بالمقابل لا تؤثر إستراتيجية التجنب والتنازل على الأداء الوظيفي واستخلصت بعض التوصيات منها :

- التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات العاملين في المديرية تجنباً للصراعات المتعلقة بازواجية المهام وغموض الدور عن طريق القيام بورش عمل واجتماعات يتم من خلالها توعية العمال مع تحديد المسؤوليات و المهام لكل وظيفة بإعداد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة .

- تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع من خلال العمل على مشاركة الجميع ، ومنح العمال حوافز تشجيعية بشقيها المعنوي و المادي.

- زيادة اهتمام إدارة المديرية في رفع وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين لديها من خلال العمل على تقييم أدائهم مرتين في السنة وعقد اجتماعات تناقش مستويات أدائهم.

المطلب الثاني : الدراسات العربية

➤ الدراسة الاولى :

مقال للدكتور نظامي قرواني جامعة القدس المفتوحة تحت عنوان درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الاداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم من المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 25 ديسمبر 2016 السنة الثامنة حيث تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة فحص صدقها من قبل متخصصين ومعامل ثبات 0.86، وجرى توزيعها على عينة الدراسة البالغة 600 فردا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: انه يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الاداء الوظيفي للعاملين وبدلالات احصائية متغيرة وذلك على حسب الجنس وطبيعة العمل وايضا الفئة العمرية الاقل من 35 سنة وسنوات الخبرة لصالح الفئة الاقل من 5 سنوات كما للمؤهل العلمي لصالح الفئة اقل من بكالوريوس .

➤ الدراسة الثانية :

مقال للدكتور محمد حسن محمد العشري بالمعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة تحت عنوان اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل المجلد الحادي عشر العدد الثالث الجزء الاول 2020 هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة على الإرتباط بالعمل، لعينة يبلغ عددها 357 مفردة وقد توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الارتباط بالعمل، حيث يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على (حيوية العاملين، تفاني العاملين، انهماك العاملين في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. وأوصت بضرورة استخدام استراتيجية ادارة الصراع المناسبة ، وتحسين بيئة العمل داخل المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة وذلك من خلال الاهتمام بتوضيح أساليب العمل الإداري، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، التقييم الفعال والعدل للأداء، تفعيل نظام الحوافز والعقوبات، وذلك لزيادة الإرتباط بالعمل.

➤ الدراسة الثالثة :

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير للباحث اسماعيل محمود الفقاعي بعنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة جامعة الازهر 2017 هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة. تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (97.63%).

وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- أن هناك تنوعا واضحا في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، ووزن بلغ (63.58%).
- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداما من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%).
- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازليا: (التعاون، التسوية الحل الوسط)، التنازل المجاملة)، السيطرة، التجنب
- وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، و وزن نسبي (79.51%).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية الإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم في المنظمات الأهلية تجنباً للصراعات المتعلقة بازواجية المهام و غموض الدور.
- تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع.
- ضرورة دراسة مواقف الصراع وتشخيصه قبل الشروع في استخدام الإستراتيجية التيسيم إدارة الصراع من خلالها.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

دراسة ماكنثيري (Scott Elmes MCINTYRE) تحت عنوان:

Conflict management by male and female managers as reported by self and State by male and female subordinates, doctoral dissertation, Georgia University, 1993

- هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة وجهات نظر المديرين من الذكور والإناث ووجهات نظر مرؤوسيهن في إدارة الصراع ، وفهم تأثير بعض المتغيرات على وجهات نظر المديرين والمرؤوسين من 54 مديراً. هناك 55 مديرة و 372 مرؤوساً ، من بينهم 173 ذكور و 199 إناث. أداة البحث عبارة عن استبيان. أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:
- اعتمد المديرين إلى حد كبير أسلوباً تعاونياً وتوافقياً ومهذباً من وجهة نظر المديرين والمديرين أنفسهم.
 - من منظور المرؤوس ، يستخدم المديرين تقنيات المناقشة والتجنب أكثر من المديرين.
 - تستخدم المديرين الأسلوب المهذب أكثر من المدراء الذكور. وفقاً للمديرين والمرؤوسين ، فإن ترتيب الاستخدام هو: التعاون ، والتسوية ، المجاملة ، والمناقشة ، والتجنب.

المبحث الثاني : الصراع التنظيمي

باعتبار موضوع الصراع التنظيمي من بين احد المواضيع الشائكة وهذا لابعاده المتداخلة فيما بينها ولكن مكتملة لبعضها في نفس الوقت وايضا هو من المتغيرات التي يعد التحكم فيها مهارة ادارية مما تادى بالمنظمة الى بر الامان ولهذا من الجدير ان نذكر في هذا المبحث كل من مفهومه واسبابه وايضا انواعه ومستوياته والنماذج المختلفة له .

المطلب الاول : مفهوم الصراع التنظيمي واسبابه

الصراع التنظيمي

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

ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددين هما:

- النظرة الكلاسيكية (التقليدية)

- النظرة الوظيفية (السلوكية)

أولاً: النظرة الكلاسيكية التقليدية

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال.. الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع. وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012 ص28)

ثانياً: النظرة الوظيفية والسلوكية:

يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012 ص 27-28-29).

اسباب الصراع التنظيمي:

من ضمن اهم العناصر التي يستوجب التطرق لها في ادارة الصراع التنظيمي هي معرفة الاسباب الحقيقية لنشوب الصراع التنظيمي ولها في مجال السلوك التنظيمي تم تقسيمها الى نوعين الاسباب المتعلقة بالعوامل الشخصية و المتعلقة ايضا بالهيكل التنظيمي للمنظمة ولهذا فيما يلي سنتطرق لكليهما .

العوامل الهيكلية

1- التخصص :

عندما تكون الوظائف عالية التخصص مما قد يصبح العاملين خبراء في اداء بعض المهام مما قد نجد اشكالا متعددة من الصراع من هذا الشكل على سبيل المثال في شركة برمجيات هناك متخصصون في قواعد البيانات واخرون في الاساليب الاحصائية واخرون في الانظمة فان هذا التخصص قد يؤدي لتوليد الصراعات من قبل الافراد الذين لديهم وعي محدود بالوظائف التي يادونها (نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص195) .

2- الاعتمادية :

وتعني ان الجماعات او الافراد يعتمدون على بعضهم البعض للوصول للاهداف وتظهر الصراعات بين الاقسام المتعتمدة على بعضها البعض او بين محطات العمل حيث نجد كل محطة معتمدة على المحطة السابقة عليها مما يولد الاحباط نتيجة تعطيل النتائج عن الاخرين .(نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص195) .

3- الموارد العامة او المشتركة :

نعني بهذا اذا اشتركة اطراف مختلفة في موارد عامة او بشرية فيحتمل ان ينتج صراع ويحدث هذا عندما تكون الموارد المشتركة نادرة(نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص195) .

4- الفروق في الهدف:

تنشأ الفروق في الهدف عندما تكون مجموعات العمل ذات اختلافات في اهدافهم بحيث يمكن للاهداف الا تقتارب او قد تكون متعارضة مما تجعل من الاطراف في بيئة متوترة وكل يسعى لتحقيق ذاته حتى وان كانت على مصالح الاخرين وهذا النوع من الصراعات غالبا يحدث بسبب ان الافراد ليس لديهم معرفة عن اهداف الاخرين (نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص195) .

5- علاقات السلطة:

ان طبيعة العلاقة التقليدية بين الرئيس و العاملين تحمل في طياتها رؤية التدرج الوظيفي حيث ان الرئيس هو اعلى مما قد يجعل اغلبية الموظفين لا يشعرون بالراحة والرضا مما قد ينتج عنه صراع وبلاضافة على ذلك نجد بعض الرؤساء يتسم سلوكهم بالايثوقراطية اي الاستبدادية مع الاخرين مما يضاعف من احتمالية الصراع في العلاقات (نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص196) .

6- عدم اتساق المكانة او المنزلة:

توجد فروق عديدة بين طوائف او مهن معينة في داخل بعض المنظمات مثل الاداريين و غير الاداريين وقد يولد ذلك مزايا للبعض مثل : جداول اعمال مرنة , ساعات اطول لتناول الغداء وغيرها من المزايا و التي قد لا تكون متحة لاخرين مما ينتج عنه استياء او صراع (نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص196) .

7- غموض خطوط المسؤولية:

اي عدو و ضوح و شفافية خطوط المسؤولية داخل المنظمة ولذا عندما تحدث مشكلة في اي مكان لا يكون هناك تحديد لمصدر المسؤولية ولهذا يقوم الموظفين بالتهرب من المسؤوليات وتجنب التعامل مع المشكلات ولذا ينتج الصراع نتيجة تمييع المسؤولية في مواجهة المشاكل (نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص196) .

العوامل الشخصية :

1- المهارات والقدرات :

تتكون قوى العمل من الافراد الذين يختلفون في مستويات المهارات و القدرات فالاختلاف فيها يكون ايجابيا للمنظمة وفي نفس الوقت يحمل في طياته بوادر الصراع وخاصة عندما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض فالعاملين الكفاء ذو الخبرة قد يجدون صعوبة في العمل مع عمالة جديدة و غير مدربة وحديثة التخرج(نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص196) .

2- الشخصيات:

في المجموع الكلي للطرق التي يستجيب من خلالها الفرد عند تفاعله مع الآخرين وتلعب الشخصية دورا مهما في عملية الصراع، فبعض الناس يميلون إلى دخول الصراعات، فالناس الذين يملكون شخصيات تتميز بمستوى عال من عدم التوافق والعصبية ويكونون عرضة للتشابك مع الآخرين في أغلب الأحيان، وللدرد بشكل سيئ عندما تحدث الصراعات (451, 2013, Julge&Robbins) كما قد يرد الصراع بين الأشخاص إلى تصادم الشخصيات وعدم توافقها، وقد أوضح Rotter أن وجود الاختلافات الفردية الثابتة يعود إلى الميول الشخصية لمركز التحكم الداخلي و الخارجي(56, 1975, Rotter) فالافراد الذين يملكون مركز تحكم داخلي يعتقدون بأن أحداث حياتهم تتأثر أساسا بسلوكهم الخاص وبتصرفاتهم، أما الأشخاص الذين يملكون مركز تحكم خارجي فيعتقدون بأن أحداث حياتهم تتأثر أساسا بالآخرين وبالظروف خارج سيطرتهم (261-262)

(Kehler&Srilangvi, Sins , 1976)وكمثال على ذلك فالشخص ذو مركز التحكم الداخلي سيعتقد بأن أدائه لمشروع ما محكوم بقدراته وباجهاده في العمل، وعلى العكس فالشخص ذو مركز تحكم خارجي فقد يعزي فشل أو نجاح المشروع إلى أن كونه صعب أو سهل التحقيق، أو إلى أن الرئيس كان مساعداً أو عكس ذلك، ويتميز عموماً أصحاب مركز التحكم الداخلي بإدراك منخفض لصراع الدور وغموض الدور من أصحاب مركز التحكم الخارجي (Rogelhory,462, 2017) كما يتصفون بالثقة بالنفس والتفاؤل والصحة الجسدية (محمد سلامة 2019 ص22-23).

3- الإدراك:

الإدراك هو العملية التي ينظم ويترجم بها الأفراد انطباعاتهم الحسية لكي تعطي معنى لمينهم، على أي حال ما ندركه يمكن أن يكون مختلفاً جوهرياً عن الحقيقة الموضوعية (Judge&Robbins, 2013, 451) فاختلاف الإدراك يمكن أن يقود إلى الصراع، لأنه يمكن أن يعطي صورة مشوهة عن الواقع وعن الآخرين (Singh, 2018, 39) فالفرق قد يعتبر وجهة نظره موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الطرف الآخر متحيزة، وعلى الرغم من أن الاختلافات الحقيقية بين الطرفين بسيطة إلا أن الإدراك سوف يساعد في تضخيم هذه الفوارق حسب Robbins عدة شروط تسبق ظهور الصراع، فالأفراد يتركوا الصراع، سواء كان حقيقياً أو زائفاً، وسلوكهم يتأثر بالإدراك، فإذا كان الفاعلون يعتقدون بوجود الصراع فسيتصرفون وفق اعتقادهم ، ونظراً لأنه يمكن تعريف الصراع كعدم توافق للمصالح والسلوكيات نتيجة للعملية الإدراكية فقد أعد براون تصنيفاً للصراع سلط الضوء على الأفكار الواردة في هذا التعريف، انطلاقاً من مستويين لعدم التوافق (Hogue, , 1989, 82) (Morin&Levoque) (محمد سلامة 2019 ص23).

4- القيم والاختلافات:

ان الاختلاف في القيم و الاختلافات قد يكون مصدراً لعدم التوافق فالعاملين القدامى على سبيل المثال لديهم قيمة للولاء في المنظمة حتى انهم في بعض الاحيان لا ياخذون عطلم المرضية في حين انهم مرضى فعليا .اما بالنسبة للعاملين الاصغر فتختلف عندهم القيم ويحصلون على اجازة مرضية للبعد عن العمل مما يعني ان الاختلاف في القيم قد يؤدي الى الصراع ولان اغلبية الناس لديهم رغبة قوية لموافقة الاخرين ويعملون على مقابلة المعايير الاخلاقية لآخرين كما يوجد من يطبق معايير الاخلاقية الخاصة دون مراعات قيم الاخرين(نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص197) .

5- العواطف:

عندما تكون الحالة انفسية للاخرين مزاجية يمكن ان تكون مصدراً للصراع في مكان العمل كما ان المشاكل الخاصة تدلي بضلالها على العمل , كما تؤدي الحالة المزاجية للشخص الى صعوبة في تعامله مع الاخرين(نفيسة محمد باشري و فوزي شعبان مذكور – رباب فهمي 2017 ص198) .

6- عوائق الاتصال:

كثيراً ما يحدث الصراع نتيجة عدم توفر الفرصة، القدرة أو الدافع للتواصل بشكل فعال، فعندما لا تتاح لطرفين فرصة للتواصل، يميل كل منهما إلى الاعتماد أكثر على القوالب النمطية لفهم الطرف الآخر في الصراع، ولسوء الحظ فإن القوالب النمطية ذاتية بما فيه الكفاية بحيث يمكن للمشاعر أن تشوه بشكل سلبي معي إجراءات الخصم وبالتالي تصاعد إدراك الصراع، ثانياً بعض الناس يفتقدون أيضاً إلى المهارات اللازمة للتواصل بطريقة دبلوماسية دون استخدام طريقة | المواجهة، فعندما يعبر طرف عن خلافه باستخدام الغطرسة فإن الطرف الآخر سيكون أكثر عرضة لزيادة تصوره للصراع عبر رد فعل مماثل ما يؤدي إلى تصعيد الصراع، أما المشكلة الثالثة فجوهراً أن إدراك الصراع يقلل من الحافز على التواصل، فصراع العلاقة

غير مريح لهذا بتجنب الناس التفاعل مع الآخرين الذين هم معهم في صراع علاقة معهم McShane & Von Glimow, (2010, 335) (محمد سلامنة 2019 ص24) .

كما تطرق ايضا كل من فيلدمان وارنولد الى اسباب الصراع التنظيمي باعتبار سببين رئيسيين هما (فاروق عبده فليهة –محمد عبد المجيد 132-133) :

اولا : تنسيق العمل بين الجماعات :

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من اهم المصادر الرئيسية للصراع التنظيمي لان مهام العمل هي الاساس في منظمات الاعمال كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام و الواجبات و المسؤوليات والسلطات وتوضيح الادوار بحيث اذا لم يتم ذلك بشكل واضح شفاف وواضح تكون من اهم مسببات الصراع التنظيمي

ثانيا : انظمة الرقابة التنظيمية :

كما تعتبر الرقابة و المتابعة المصدر الثاني للصراع التنظيمي الداخلي في جماعات العمل كما تتمثل مشكلة الصراعات في انظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية :

- تداخل وتشابك الموارد وقتها حيث تعتمد الادارات و الاقسام و الافراد في منظمات الاعمال على بعضهم البعض غير ان طبيعة العمل احيانا تختلف من قسم لآخر او من ادارة لآخرى لذلك فان تقسيم الموارد المالية بين الاقسام او الادارات قد تؤدي الى حدوث الصراعات
- تنافس انظمة الحوافز لان نظام الحوافز والمكافآت والمنح والترقيات او غيرها من المزايا في الاجهزة قديوتر على جماعات العمل
- استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز او دفع العاملين وقد تتجح المنظمة في ذلك وقد تفشل فتؤدي الى النزاع و الخلافات داخلا لاقسامو الادارات .

المطلب الثاني : انواع ومستويات الصراع التنظيمي

انواع الصراع التنظيمي:

1-الصراع حسب مصادره :

صراعات الاحتجاج و العنف : و التي تنتج عادة من طرف النقابات العمالية من أجل الحصول على الحقوق المشروعة للعاملين و تأخذ أشكال مختلفة كالإضراب عن العمل(سوفات وهيبة , ناني فتيحة , كريكر هدى 2018/2017 ص06) .
صراعات على الأرباح: و هو الصراع الذي ينتج من طرف المساهمين بسبب التعارض في تقسيم الأرباح غير متوقعة عادة، الأمر الذي يؤدي إلى المطالبة بإعادة النظر في التقسيم(سوفات وهيبة , ناني فتيحة , كريكر هدى 2018/2017 ص06)

صراعات على القيم: و هو الصراع الذي ينشأ من شعور الفرد بعدم احترام من طرف الآخرين أو أن القرارات تتعارض مع قيمه و معتقداته ما يسبب صراعا داخليا لدى الفرد(Adami Catherine,2006 ص19).

الصراعات القانونية : هي الصراعات التي تنشأ من التداخل في الصلاحيات و الأدوار و التي حددها الإطار القانوني، و قد تنشأ الصراعات نتيجة غموض في الجوانب القانونية المنظمة للعمل، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في القوانين أو شرحها بشكل واضح من أجل تفادي الغموض (Nguyen Veronique 2008 ص 131)

2-الصراع حسب تعدد المستويات:

1-2 لصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي) : يحتوي هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نيينها على النحو التالي :

- صراع الهدف :يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختبار بين هدفين أو أكثر، و عليه اختيار واحد منهما(سوفات وهيبة , ناني فتيحة , كريكر هدى 2017/2018 ص06).
- صراع الدور :ويرى العميان أن صراع الدور في المنظمة هو: "نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين : وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي ونقصان في فعالية منظمة(زيد منير العبوي , 2006 صفحة 65-66)ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعدد(احمد يوسف احمد اللوح , 2008 ص 33).

2-2-الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة :

- الصراع بين الجماعة :يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية و غالبا ما يحدث هذا النوع من المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة (بوفرورة زوينة , 2012-2013 ص 22)
- الصراع ضمن المنظمة : و هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، و يأخذ هنا الصراع أحد الصور التالية إما الأفقي أو العمودي لتحقيق الأهداف(سوفات وهيبة , ناني فتيحة , كريكر هدى 2017-2018 ص06)

2-3 الصراع بين المنظمات :مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها : جهات حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون، موردون إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، فالصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب الأولى قوة ديناميكية التثاير و نشاط و تنطور و تحسن حالها حتى تثبت وجودها و تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة(حسين حريم , الاعمال 2009 ص176).

مستويات الصراع التنظيمي :

الجدول رقم (2) : يمثل مستويات الصراع التنظيمي

المستوى	التعريف	مثال
1 الفردي (الذاتي)	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور)	فرد ما يطلب منه اداء مهمة غير متوافقة مع اهدافه او قيمه او طبقته (ظروفه) العائلية

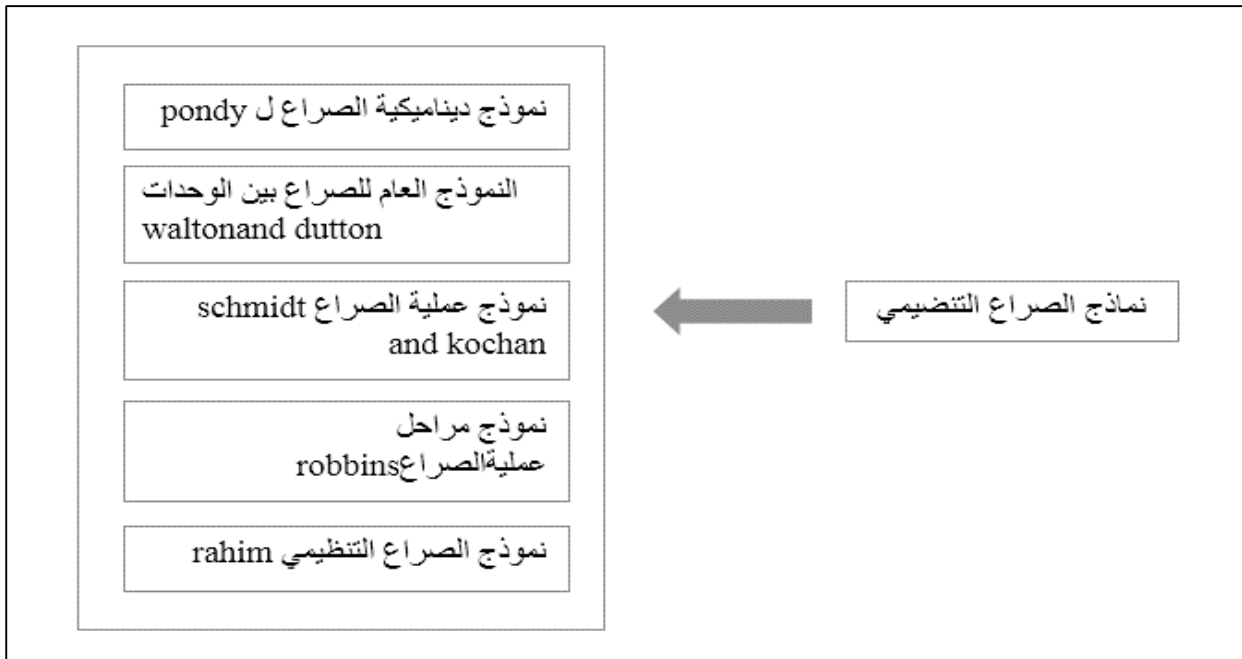
2	بين الافراد	صراع يحدث بين اثنين او اكثر من اعضاء المنظمة في نفس المستوى او مستويات مختلفة	فردان او اكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسمى هذا ايضا بتصادم الشخصيات
3	داخل الجماعة الواحدة	صراع يحدث ما بين اعضاء جماعة او بين اثنين او اكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة	الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لاختلاف توقعات الادوار
4	ما بين الجماعات داخل المنظمة	صراع يحدث ما بين اثنين او اكثر من الوحدات او الجماعات داخل المنظمة	نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض الوسائل مثل اعتمادية المهام , تناحر على الموارد , عدم ملائمة المراكز وغيرها مثل النزاع الذي ينشأ بين قسم الانتاج والتسويق بين الاستشاريين و الاختصاصيين

المصدر:

Hodge, B.j & Anthony, W.P., " Organisationnel Theory a Strategic Approach",
4th ed., Allyn & Banco, Inc, 1991, p : 535. Wright, P.M & Noe, R.A., "Management of
Organizations", 2nd ed., 1996, p :688.

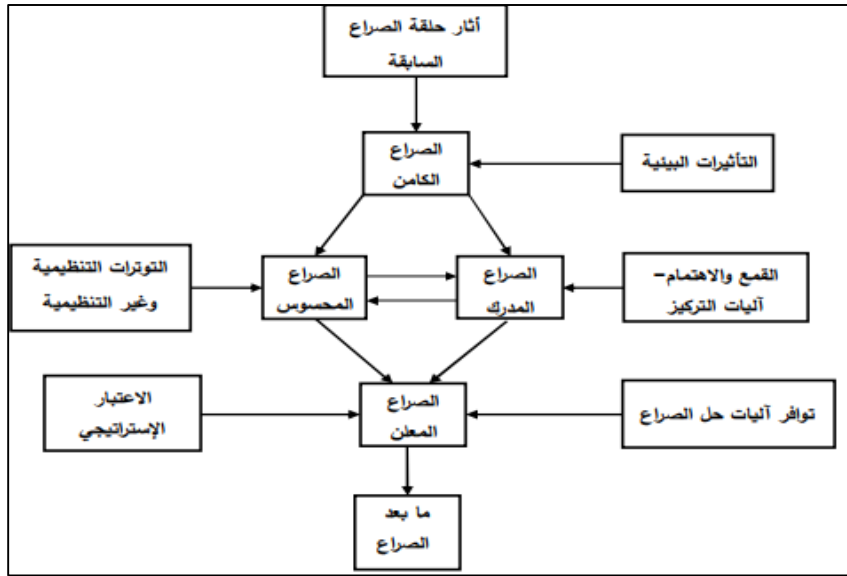
المطلب الثالث : نماذج الصراع التنظيمي

الشكل 01 : نماذج الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة

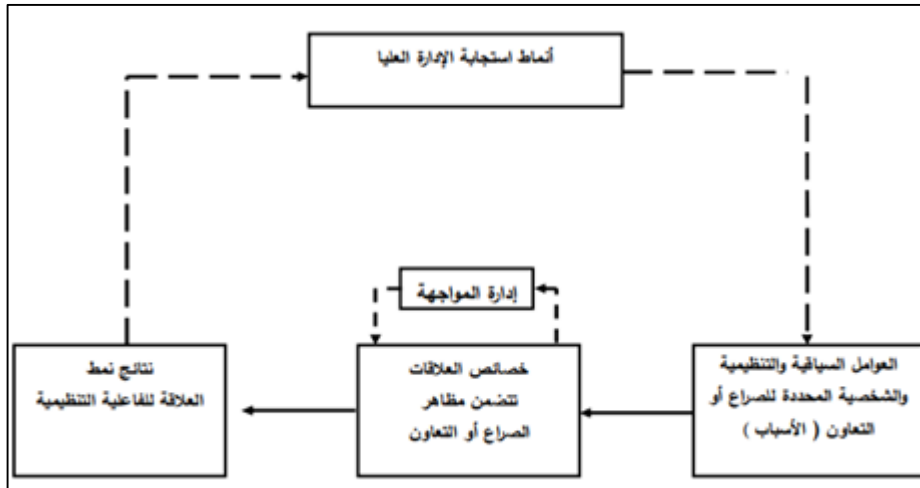
الشكل 02 : نموذج ديناميكية الصراع ل pondy



المصدر:

: Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. Administrative science quarterly, p.306.

الشكل 03 : النموذج العام للصراع بين الوحدات ل waltonand dutton



المصدر :

Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. Administrative science quarterly, p. 74.

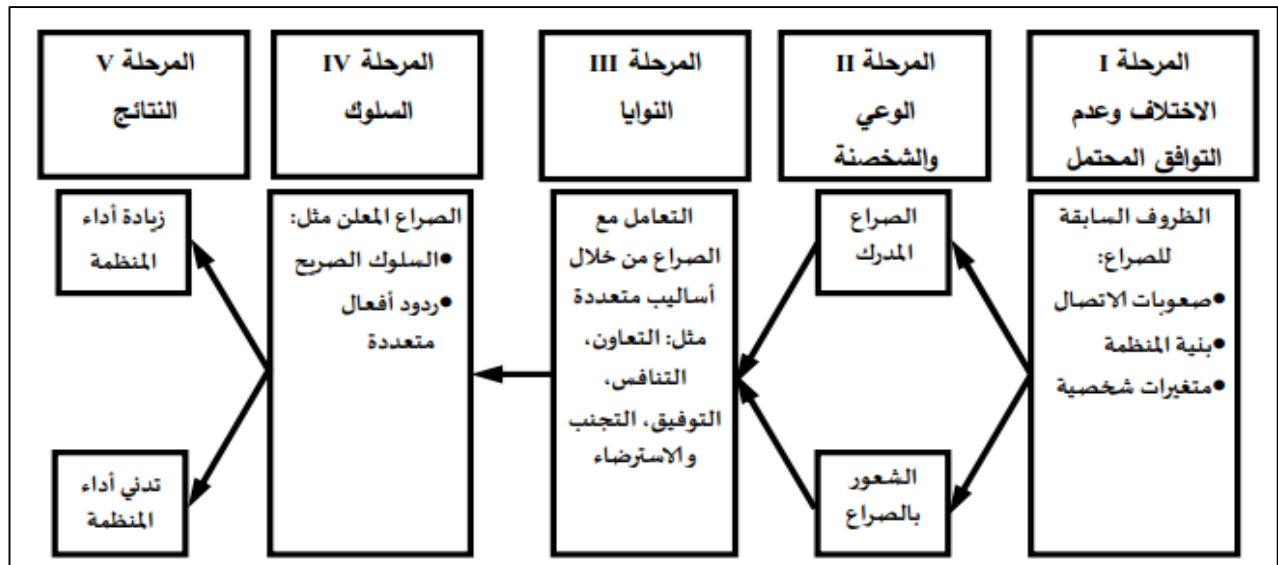
اشكل 04: نموذج عملية الصراع ل Schmidt and Kochan



المصدر

: Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. Administrative Science Quarterly, p.363.

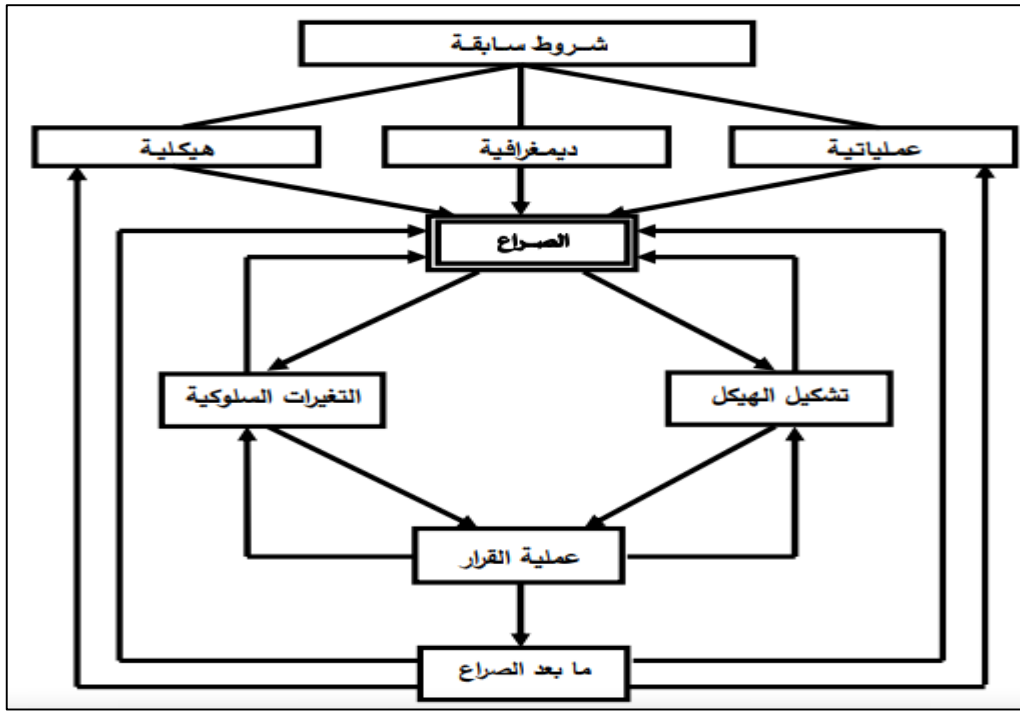
الشكل 05: نموذج مراحل عملية الصراع Robbins



المصدر :

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. Administrative science quarterly, p.306.

الشكل 06: نموذج الصراع التنظيمي ل rahim



المصدر

Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in organizations (3rd ed). Westport, CT: Quorum Books.p. 120.

المبحث الثالث : ادارة الصراع التنظيمي

تعد ادارة الصراع التنظيمي من بين اهم القضايا التي تؤخذ بعين الاعتبار في معظم المنظمات التي تعي ان التوجيه الصحيح للصراع اي ادارة بما يتناسب مع طبيعة المنظمة ومحيطها ومحيط موظفيها ولذا حاولنا في هذا المبحث التطرق لافلب الجوانب التي تلعب دور غير متغاضا عنه من مفهومه ومراحل ادارته وايضا الاساليب او الاستراتيجيات المتبعة فيه , كما تطرقنا ايضا لبعض من الاجراءات التنظيمية لادارة الصراع .

المطلب الاول : مفهوم ومراحل ادارة الصراع التنظيمي

اولا : مفهوم ادارة الصراع التنظيمي

لقد تعددت التعاريف فيما يخص موضوع ادارة الصراع التنظيمي من قبل العديد من المفكرين في مجال ادارة الاعمال او حتى العلوم الانسانية والاجتماعية ومن ضمن التعاريف التي تطرقنا اليها كالتالي :

تعريف الرحيم 2009 : تعتبر ادارة الصراع التنظيمي التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه ومصادره وحتى اسبابه وفعاليته وطرق معالجته (محمد حسن محمد العشري , 2020 , ص 551-552)

تعريف الشخص 1994: ان ادارة الصراع التنظيمي هي تغيير في الاتجاهات بتطوير فهم افضل لدى مختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر افضل بنفسها وذاتها وبعناصر الصراع الحرجة التي تعيشها بحيث ينتهي بها الامر الى التوصل الى حلول تحقق نوعا من النتائجية لمختلف الافراد(محمد حسن محمد العشري , المرجع سابق الذكر).

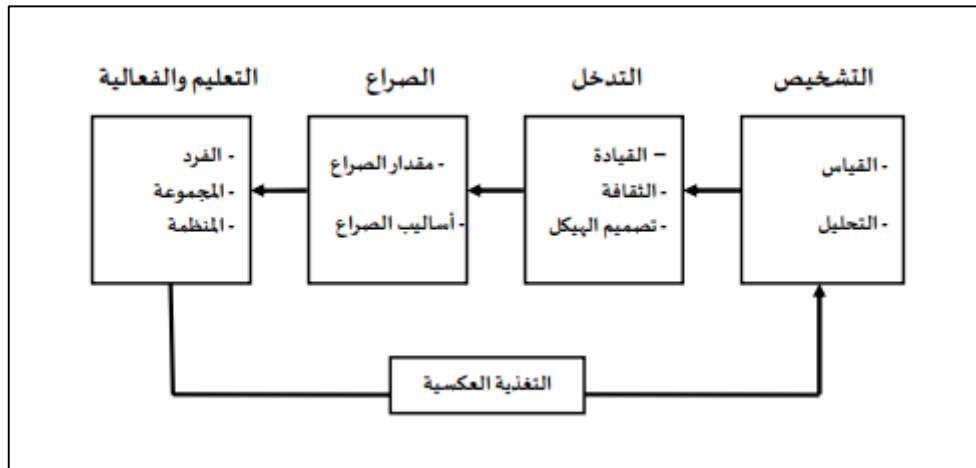
تعريف القريوتي 1997: بانها عملية تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع واسبابه وانواعها ومن ثم يكون اختيار الاستراتيجية المناسبة لادارة الصراع و الاستفادة منه(محمد حسن محمد العشري , المرجع سابق الذكر).

تعريف محمود سلمان العميان : هو عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل بتقليله اذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة ويايجاد الصراع اذا كان منعدا(نور الدين عسلي , 2009, ص 16).

من خلال هاته التعريفات تبين انه لادارة الصراع التنظيمي مفهوم يتلخص في انه عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من اجل خدمة اهداف المنظمة وذلك بتسخير كل من الموارد البشرية والوسائل الممكنة لذلك بحيث تكون نقطة الانطلاق لهاته العملية بتشخيص الصراع ومعرفة اسبابه وصولا الى ايجاد الاستراتيجية الملائمة لادارة اي نوع من الصراع الذي من الممكن حدوثه في المنظمة (نور الدين عسلي , المرجع سابق الذكر).

ثانيا : مراحل ادارة الصراع التنظيمي

الشكل (7) : مراحل ادارة اصراع تنظيمي



المرجع :

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. International journal of conflict management, 13(3), p.222

من خلال هذا المخطط الذي يلخص مراحل ادارة الصراع التنظيمي في اي منظمة تسعى لتحقيق فاعلية في ادائها على صعيد الافراد والجماعات مما يساهم في تحقيق اهدافها المرجوة وبهذا يمكننا ولو بالقدر البسيط تقديم بعض التضويح بخصوص كل مرحلة :

التشخيص :

تعد هاته المرحلة الركيزة الاساسية لادارة الصراع التنظيمي بالطريقة التي تادي الى تحقيق كفاءة وفاعلية هذه العملية والمهمة (قطيشات 77, 2006) ومن اهم مراحل العملية هو الاعتراف بالمشكلة لان التشخيص الصحيح لاسباب واثار الانواع المختلفة من الصراع في اي منظمة مهمة جدا لتحقيق الاسباب الحقيقية والكامنة وراء الاثار التي تضر على واقع المنظمة من جرائه

كما ايضا ياخذ بعين الاعتبار ما اذا هي في صراعات عاطفية موضوعية قليلة جدا او معتدلة واكثر من الازم ولان تشخيص الصراع هو عمل يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات ثم تصنيفها وتحليلها من خلال الملاحظة والمقابلات المعمقة مع الافراد بحيث تكون نتائج هاته العملية مفيدة جدا لمعرفة هل هناك حاج للتدخل ام لا وايضا نوع التدخل المطلوب والتوقيت المناسب للتدخل ولانه التدخل من غير التشخيص قد يزيد من احتمالية الفشل في عملية ادارة الصراع التنظيمي الى المستوى الاعلى ويعزز المخاطر(محمد سلامة 2019 ,ص 58)

التدخل :

من خلال عملية التشخيص الدقيق لما سبق التطرق اليه في ادارة الصراع التنظيمي يمكننا معرفة التدخلات اللازم ونوعيتها بحيث يستوجب التدخل بصفة ضرورية في الصراعات العاطفية الكثيرة والصراعات الموضوعية الضئيلة جدا (2013,111.....) لانه يكون من الضروري التدخل في حالة زيادة او نقصان الصراع عن المستوى المطلوب وهذا من خلال اتباع الاسلوبين العمليات الانسانية والبنية التقنية (عياصرة وبني احمد 2008, 56,55)(محمد سلامة 2019 ,ص 59)

الصراع :

تعتبر هاته المرحلة عن مواجهة الصراع بعد التعرف على شدته بهدف تخفيضه اذا كان اعلى من المستوى المطلوب او المساهمة في استثارته اذا كان اقل من المستوى الواجب وجوده وهذا من اجل المحافظة على مستوى معتدل من الصراع في المنظمة وهذا من خلال استعمال مجموعة من الاساليب و الاستراتيجيات لادارته بالطريقة الصحية التي توافي اهداف المنظمة (قطيشات 2006, 78) . لان الصراع التنظيمي بين الاشخاص والمجموعات ببعدها حيث يعبر الاول عن الخلافات المتعلقة بمسائل المهام ولاخر عن الخلافات المتعلقة بالعواطف والعلاقات بين الاشخاص التي تؤدي الى الصراع بحيث صمم رحيم مقياس لادارة الصراع الذي يعي ثلاثة ابعاد مستقلة والتي تبين تقارير ذاتية لادراك كمية الصراع الشخصي داخل المجموعة وبين المجموعات في اي منظمة وكما صمم مقياس خمسة ابعاد مستقلة من اساليب معالجة صراع الشخص مع الرئيس مع المرؤوسيين ومع النظراء والتي هي (التكامل , الالتزام , السيطرة , التجنب , التسوية) (رحيم 2002,224) . وبهذا يمكننا التأكد ان ادارة الصراع الفعالة هي التي تاخذ في اعتبارها مستويات الصراع المختلفة وكذا انواعه وشدة كل نوع قبل الاعتماد على اي اسلوب والاتراتيجيات المعالجة له (محمد سلامة 2019 , ص 60).

التعلم والفاعلية :

يشدد رحيم على ان ادارة الصراع على المستوى الفردي او الجماعي او حتى بين الجماعات وجب ان تتضمن الحد من الصراع العاطفي وايضا الحفاظ على قدر معتدل من الصراع الجوهري للمهام غير الروتينية عند كل مستوى وتطرق ايضا الى تمكين اطراف المنظمة من تعلم انماط مختلفة من اساليب التعامل مع الصراع بين الاشخاص لمواجهة مختلف حالات الصراع بشكل فعال . كما اضاف ايضا انه يستوجب على الادارة الجيدة للصراعات الى التعلم التنظيمي والفاعلية كما انه من المستحسن ان تكون القرارات التي يتم اتخاذها اخلاقية تلبى احتياجات وتطلعات اصحاب المصلحة(رحيم 2002, 230) . لان الهدف من السعي لادارة الصراعات ليس التقليل من الحدة الصراعات فقط او جعلها في المستويات المطلوبة بل الى زيادة الفاعلية والانتاجية والتعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة في المنظمة , من خلال تشجيع النقد البناء ابتعادا عن الحلول التقليدية النمطية التي تتسم بالجمود وتحفيز العاملين على الابداع والابتكار لتجاوز مطبات المشاكل والمعوقات وهذا يعني الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم وتعديل العمليات وتحقيق مزيد من النتائج والاهداف المرجوة من قبل المنظمة (الراجحي 2008,77)(محمد سلامة 2019 ,الصفحة 61)

المطلب الثاني : اساليب ادارة الصراع التنظيمي

تمثل اساليب ادارة الصراع التنظيمي كل الوسائل والطرق التي يستدل ويتبعها من لهم العلاقة المباشرة في اتخاذ القرارات المناسبة في تعاملاتهم مع الصراعات كالمدرء او مشرفو الفرق او حتى هناك شركات من ضمن طاقمها الاداري استاشاريين مهمة الاساسية هي كل ما يتعلق بادارة الصراعات , ولان هاته الاساليب المستخدمة مختلفة باختلاف نوع ومستوى الصراع فان التشخيص الجيد لاكتشاف الصراع التنظيمي في وقت مبكر يساعد بصفة معتبرة التقليل من اثاره السلبية مما يساعد في التحديد الدقيق لايجاد المعالجات المؤثرة التي تكفل الحد من تطوره تقاديا ان يصبح خارج السيطرة (دعاء فرحان اعبيد الطروانة, 2016 ص 15)

تتدخل الادارة في الصراع التنظيمي يمكن ان يكون في حالتين هما :

- 1- اذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه وهنا لا بد من الادارة ان تتدخل للتخفيف من حدته ومعالجته مما قد ينتج عنه اثار سلبية(دعاء فرحان اعبيد الطروانة 2016 ص 15).
 - 2- اذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد ان تتدخل الادارة من اجل تنشيطه وذلك على اعتبار ان للصراع اثار ايجابية باتجاه تحسين الاداء والابداع على العموم اذا ما كان الصراع التنظيمي قد تجاوز المستوى المرجو لا بد من اعتماد الاستراتيجيات الصحيحة في المعالجة (دعاء فرحان اعبيد الطروانة , 2016 ص 15).
- بهذا يمكننا التطرق لمخطط (توماس و كلمان الذي يعبر عن الاستراتيجيات المتبعة لادارة الصراع التنظيمي :
- المخطط الذي اتبعه له بعدان يحدد سلوك الفرد , حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما (العطفية (2003 :

- 1- بعد التعاون : ويمتد من درجة غير متعاونة الى درجة متعاونة ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الاخر(ايمان حافظ, 2018 ص 18).
- 2- بعد الحزم : ويمتد من درجة غير حازمة الى درجة حازمة ويحدد هذا البعد التي يصل اليها الفرد في اشباع حاجت (ايمان حافظ 2018 ص 18) وباستخدام البعدين التعاون (درجة محاولات احد الاطراف لتحقيق اهتمامات الطرف الاخر) , والحزم (درجة محاولات احد الاطراف لتحقيق اهتماماته) يمكننا التطرق الى الاستراتيجيات الخمسة المتبعة من قبله في ادارة الصراع التنظيمي (حسين و حسين 2007) .

استراتيجية المنافسة :

تمثل عملية المنافسة رغبة كل فرد من الأطراف المتصارعة في تلبية مطالبه وتحقيق توقعاته وآماله على حساب مصالح وآمال الآخرين، بمعنى رغبة ذلك الفرد في توظيف موارد و برامج المنظمة في تلبية مطالبه دون مبالاة باهتمامات ومطالب باقي الأفراد الموجودين في المنظمة، ويطلق على هذا الأسلوب العديد من المصطلحات الأخرى مثل الإكراه، والإجبار، والسيطرة، وكلها تصب في بؤرة واحدة وهي رغبة الأفراد في تحقيق مصالحهم الشخصية مهما كلفهم ذلك من صراعات أو صدامات مع مطالب الآخرين (ايمان حافظ, 2018 ص 19) ويتضمن هذا الأسلوب رغبة الأطراف المتصارعة في الإعتماد على نفوذهم والسلطة التي في أيديهم والاستناد إلى مهاراتهم الشخصية والمهنية والأكاديمية في الخروج من موقف الصراع فائزين، وقد يقوم أحد الأطراف إذا لم يقدر على تلبية مطالبه بالعمل على عرقلة المطالب والإهتمامات الخاصة بالطرف الآخر من الصراع، وعادة ما ينتهج هذا الأسلوب في إدارة الصراع من قبل مديري المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي

الدكتاتوري في العملية الإدارية، ذلك لأن الإدارة في نظرهم عبارة عن إصدار القرارات، والأوامر، ومحاسبة المقصرين، وبذلك يكون الإداريين، والمعلمين مجرد أدوات التنفيذ والأوامر والقرار (ايمان حافظ , 2018 ص19).

استراتيجية التعاون :

يكون أسلوب التعاون حينما يرغب طرفا الصراع في إشباع حاجات كل الأطراف، تظهر لدينا حالة المشاركة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف. ويتميز هذا الأسلوب بالتوكيدية والتعاون الجماعي، وذلك لأنه يقوم على أساس نظرية (لا خاسر) من الصراع (Win Win)، لأن إدارة المنظمة التي تعتمد على أسلوب التعاون الإدارة الصراع تريد وتحاول أن تعمل بصورة جماعية وتعاونية مع أصراف الصراع للتوصل إلى إحتواء وحل الصراع بالأسلوب الذي يلبي مطالب واهتمامات أطراف الصراع (ايمان حافظ , 2018 ص20)

استراتيجية التسوية :

تسعى هاته الاستراتيجية لكسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم وهناك اسلوبين للتهدئة هما :

- التخفيف : حيث يتم التقليل من اهمية الاختلافات بين المتصارعين والتركيز على اوجه الشبه وابرز التوافق والمصالح المشتركة بين الاطراف المتصارعة.(دعاء فرحان اعبيد الطروانة 2016 ص 17)
- الحل الوسط : وهو اسلوب مؤقت يقوم على تقديم التنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد رابح تماما ولا خاسر تماما(دعاء فرحان اعبيد الطروانة , 2016 ص 17)

استراتيجية الوساطة :

بهاته الاستراتيجية عندما يحاول ويبحث كل طرف من الصراع لان يتخلى عن شئ ما وهذا يعني المشاركة المؤدية الى نتائج الوسطية , وفي هاته الحالة لا يظهر طرف رابح واخر خاسر بل بروز الرغبة في تقسيم الشئ وقبول الحل الذي يحقق الرضا لكلا الطرفين والخاصية المميزة للحلول الوسطية ان كل طرف ينوي التخلي عنامر معين (عيسى2009)

استراتيجية التجنب

في هاته الاستراتيجية تحاول الاطراف المعنية بالصراع عدم مواجهته بحيث لا يحاول احد اطراف الصراع تحقيق اهدافه او اهداف الطرف الاخر وانما ينسحب الفرد من موقع الصراع او يقوم بكيته او بناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية لاختلافات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع انتشار شعور الغضب والاحباط لدى المرؤوسين وطلع عليها ايضا هاته الاستراتيجية الهروب او الاغفال وايضا (انا خاسر وغيري يخسر)(سوفيات وهيبة , ناني فتيحة , كريكر هدى 2018/2017 ص11)

ايضا تتضمن هاته الاستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، ومن الطرق الممكن استخدامها في هذا الأسلوب هي الإهمال حيث يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنه يمكن معها أن يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع (القيوتي، 2000).

-المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (3) يمثل امواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

المواقف المناسبة لاستخدام الاستراتيجية	
<ol style="list-style-type: none"> 1. لايجاد حل متباين عندما تتبين ان مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوقف 2. في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات صلة بالاهداف والسياسات والخطط طويلة الاجل 3. عندما يكون الهدف الاساسي هو التعلم 4. للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين 5. لايجاد الالتزام بالوصول الى اجماع حول المصالح 6. للتأثير على الاراء و المواقف التي تتعارض مع علاقة ما 	التعاون
<ol style="list-style-type: none"> 1. في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج الى اتخاذ قرار سريع 2. في المسائل الهامة حيث يتطلب الام اجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل تخفيض التكاليف وتطبيق الانظمة واسس لانضباط غير مستحسنة 3. في مسائل حيوية لصالح المنظمة مع التاكيد من صواب الراي في هذه القضايا 	التنافس
<ol style="list-style-type: none"> 1. عندما تكون الاهداف هامة الا انه لا تستحق الجهد 2. عندما تكون الاطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة باهداف مشتركة 3. للوصول الى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة 4. للوصول الى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح 5. كاسلوب بديل في حالة فشل اسلوب التنافس والتعاون 	التسوية
<ol style="list-style-type: none"> 1. عندما تفقد الامل في تحقيق اهدافك 2. عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف 3. في القضايا الثانوية 4. لتهدئة الاعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في ايطار شامل 5. في حل امكانية اخرين بمعالجة الصراع بصورة اكثر فاعلية 	التجنب
<ol style="list-style-type: none"> 1. عندما تكون المسئلة المطروحة ذات اهمية للآخرين مما هي بالنسبة للطرف الاخر ولكن مع الزامية ارضاء للطرف والابقاء على روح التعاون 2. للتقليل من الخسائر عندما يتفوق طرف على طرف 3. في حالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروري بوجه الخصوص 4. اتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من اخطائهم 5. انشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا 	الوساطة

المصدر : سوفيات وهيبه , ناني فتيحة , 2018/2017 ص12

المطلب الثالث : اجراءات تنظيمية لادارة الصراع التنظيمي(نور الدين عسلي , 2009/2008 ص26):
يعتبر الصراع التنظيمي من المتغيرات التي تقض وجودها في المنظمات ولهذا استوجب وجود اساليب لادارة هذا الصراع واتباع اجراءات تنظيمية لتسييره بالطريقة التي تضمن الاداء الوظيفي المرغوب فيه وتحقيق الاهداف المبتغاة ولهذا تطرقنا لبعض من الاجراءات التي تتخذها المنظمات لتخفيف حدة الصراع او استثارته :

- 1- من اهم الاجراءات التي تتخذها الادارة في حالة التخفيف من حدة الصراع التنظيمي :
 - ✓ اتغيير الأهداف التي ترمي الأطراف المختلفة إلى تحقيقها أو إيجاد هدف مشترك يجعلها رغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل الصراع.
 - ✓ فتح قنوات الاتصال بين الأطراف المتصارعة، واستخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافحة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم ككل.
 - ✓ احالة الصراع إلى مخصص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة .
 - ✓ تخفيف درجة الاعتمادية بين الجماعات، و جعلها معتمدة على نفسها وذلك بتحقيق نوع من الاستقلالية .
 - ✓ تبادل الموظفين: إن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
 - ✓ إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.
 - ✓ تلطيف الجو التنظيمي عن طريق مواساة أطراف الصراع لإعادة العلاقات الحسنة.
 - ✓ تغيير التصميم التنظيمي، إن إدارة الصراع تعتبر من أهم الدوافع لإعادة النظر في البناء التنظيمي للمنظمة حيث انه في بعض الحالات التي يكون الصراع نتيجة تداخل في الوظائف أو وجود اعتماد به بين الأفراد أو الأقسام يدفع الأطراف إلى الصراع الذي يمكن أن يتطور إلى تعطيل عمل المنظمة وربما حتى إلى تفككها، لذا تلجأ الإدارة العليا إلى تغيير البناء التنظيمي استجابة لإجراءات إدارة الصراع.

- الاجراءات التي تتخذها الادارة لاثارة الصراع التنظيمي(هاني بن ناصر الراجحي , 2008 ص79) :
- ✓ تغيير ثقافة المنظمة : هي غرس ثقافة الصراع البناء والمفيد وانه مكانا شرعيا ومقبولا في المنظمة وان التنافس مرغوب والتحدي مطلوب
 - ✓ نقل المعلومات والتوجيهات الادارية مثيرة عبر الاتصال الرسمي للمنظمة مثل احتمال تسرح العمال او جذب عامل جدد يصبحون منافسين مثل هاته المعلومات قد تدفع العمال الكسالى الى العمل وابتكار الافكار الجديدة
 - ✓ التعيين من خارج المنظمة : ذلك بجلب مداء او افراد من ثقافات تختلف عن ثقافة الافراد الحاليين
 - ✓ نقد القرارات : بان يقوم عضو او اكثر بالنقد وبالتحدي لبعض الاعضاء او المواقف وينتقد البدائل التي تم وضعها فمثل هذا النقد من شأنه ان يدفع الى ظهور افكار جديدة وخلافة وغير اعتيادية تسهم في جودة صنع القرار .

خلاصة البحث :

من خلال هذا البحث تطرقنا في بادئ الامر للتعريف على مفهوم ادارة الصراع التنظيمي كما من المهم التطرق لمرحل ادارة الصراع التنظيمي من تشخيص وتدخل ومرحلة الصراع في حد ذاتها ثم لعددها مرحلة التعلم والفاعلية التي تعتبر الهدف الاسمي من ادارة الصراع التنظيمي كما ذكرنا ايضا اساليب ادارة الصراع التنظيمي المتمثلة في كل من استراتيجية اتعاون , التنافس , التسوية , التجنب , الوساطة . و المواقف المناسبة لاستخدامها دون ان ننسى ذكر بعض من الاجراءات التنظيمية لادارة الصراع التنظيمي .

البحث الثالث : الاداء الوظيفي

يعتبر الاداء الوظيفي احد اهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى جل المنظمات لتحقيقه ولهذا تسعى بمختلف اطرق لتحقيقه من خلال بيئة عمل ملائمة وتطوير مهارات الموظفين كما لا ننسى مراعات مختلف جوانبهم الاجتماعية و المادية مما يساهم في خلق الرضا الوظيفي لديهم مما يدفعهم لتقديم الافضل و يتحسن ادائهم .

المطلب الاول : مفهوم واهمية الاداء الوظيفي

مفهوم الاداء الوظيفي (مصطفى ادم محمد ابكر, ادم يعقوب ابكر حماد 2020 ص 18-19):

تشتمل أنظمة إدارة الأداء على مقاييس من السلوكيات (ما يفعله الموظف والنتائج (نتائج سلوك الموظف) هناك خاصيتين إضافيتين للسلوكيات التي تميز بها الأداء، أو لأنها ذات طبيعية تقييمية يعني هذا أنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية أو متوسطة أو ايجابية لفاعلية الأفراد والمنظمة. ثانيا، الأداء متعدد الأبعاد يعني أن هناك أنواع عديدة من السلوكيات التي لها القدرة على تحقيق أو (إعاقة) الأهداف التنظيمية (سامح، 2011).

كما يعرف بانها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تؤدها المنظمة والتي تعبر عن مستوى كفاءتها في إنجاز المهام والواجبات المناطة بها (نبيل، 2007).

ويري آخرون أن الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل أو العمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت أجل من الأداء. وكذلك الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة (عمار، 2011).

كما يمكن أن يعرف على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل (رعد، 2008). الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف أو وفر في اي مورد آخر (أحمد ماهر، 2003).

اهمية الاداء الوظيفي :

" يعتبر الاداء عنصر حيوي لكل عملية لانه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بان الاداء الوظيفي له اهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من ان الاداء هو النتائج المرتفعة , وهذا يعد مؤشرا واضحا ان لنتائج المؤسسة الى ارتباط بانتقال المؤسسة من مرحلة الى مرحلة اخرى من خلال مراحل تطورها " (فيصل عبد الرؤوف الدخلة , 2001 ص96)

✓ الاداء الوظيفي يمد الافراد العاملين بالمثابرة والاجتهاد لتكون لهم المهارات المطلوبة وايضا اكتسابهم الخبرة والاستفادة منها لتقديم عمل ذو جودة عالية اي انه يمنح للشخص تمكنه من الحصول على الكفاءات المرغوبة (بالعربي مصطفى 2021/2020 ص16).

- ✓ قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الأهم منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح و عليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة و اقل تكلفة وأكثر ربحاً) (فيصل عبد الرؤوف 2001ص98).
- ✓ تحقق الربح والتقدم باعتبار المردودية تانهائية لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة فان كانت هاته النتائج ملائمة فهذا يعد مؤشرا لنجاح المنظمة واستقرارها وحتى فعاليتها (ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد 2008 ص40).
- ✓ ايضا تكمن اهمية الاداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات حيث يتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرية و تجريبية وإدارية، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمن أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار زمنية للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، و من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي للإدارة تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحول التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي 2017 ص36)

المطلب الثاني : عناصر ومؤشرات الاداء الوظيفي

اولا : عناصر الاداء الوظيفي(عميروش عبد الكريم , ضيف محمد 2019/2018 ص6-7) :

يتضمن الاداء الوظيفي مجموعة من العناصر التالية :

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: إن المعرفة بمتطلبات الوظيفة تحتوي كل من المعارف العامة وحتى المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي ينجزه وما يمتلكه من ارادة ورغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم ونجاز العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- 3- كمية العمل المنجز: كمية العمل الذي يستطيع الموظف القيام به في الظروف العادية للعمل وايضا سرعة هذا الإنجاز .
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانحاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- 5- السلوك: تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:
 - التمسك بالقيم التنظيمية
 - عوامل الكفاءة أو الأداء
 - المميزات أو الخصائص أو القدرات ،
 - الأسلوب أو الطرق الشخصية.
 - المعرفة، الاتجاهات، المهارات، والعادات.

- 6- النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة وتبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، وهي تركز على إحدى المكونات التالية:
- مخرجات العمل الحالية.
 - النتائج القابلة للعد.
 - النواتج والإنجازات القابلة للعد
 - الأهداف المنجزة
 - الكمية، النوعية، التكلفة والتوقيت.

ثانيا : مؤشرات الاداء الوظيفي

تمثل مؤشرات الاداء الوظيفي الوسيلة التي تمنحنا فكرة عن سلبية وايجابية الاداء لانه في بعض الاحيان قد يكون مؤشر واحد كافي للحكم عن نوع الاداء واحيانا لا يكون بكافي ولهذا يلزم معرفة ودمج عدة معايير او مظاهر لتحقيق الاداء الجيد او العكس.(بوعمامة احمد فارس 2010 ص113)

1- رضا العامل عن عمله : هو ذلك الشعور الذي يخالج الفرد في قراراته الداخلية حتى وان كان من الصعب وصفه كما ان الشعور النفسي بالقناعة والارتياح في العمل الذي يؤديه الانسان .(سليمان حنفي محمد 1990ص222-323)

2- معدل الانتاج : يقصد به الزيادة في مستوى الانتاج او ركوده ضمن المعدلات المقررة وهذا ما يمكن من ملاحظة الزيادة ما اذا اشركت الادارة العمال في ارباح المؤسسة في هذه الحالة مما يتحقق للعمال زيادة في تقاضيهم لاجورهم مما يستوجب عليهم الرفع في مستوى الانتاج وهذا من خلال بذل مجهود اكبر وتعاونهم لاجل المشاركة في الربح (العربي عطية 2010 ص323)

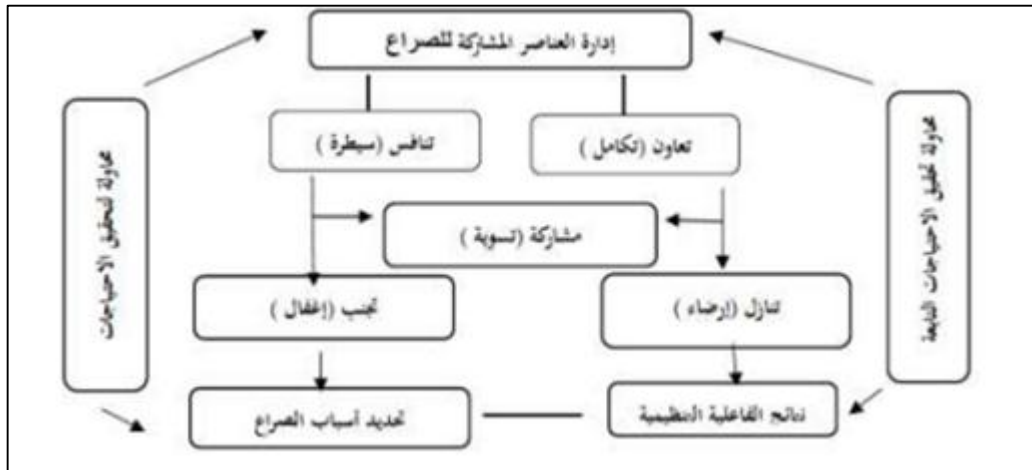
3- ارتفاع معدل دوران العمل : لقد تم تعريفه من قبل " جيمس بريس "بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى "حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل ، كما أنه حين يتقدم المرؤوس بطلب نقل من موقع لأخر داخل نفس المؤسسة، أو لمؤسسة أخرى، الشيء الذي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، وهذا فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي لفعالية القائد.(بوعمامة احمد فارس 2010ص27)

4- التغيب : يقصد به عدم خضوع شخص معين الى العمل رغم انه من المفروض عليه انه من ضمن المدرجين في جدول العمل ولكن كونه في اجازة رسمية او في عطلة مرضية لايعني انه ضمن المتغيبين عن ادائهم لمهامهم وايضا يمكن حساب معدل تغيبهم بقسمة عدد الايام التي تغيب فيها العامل على عدد الايام التي يعمل فيها علما ان المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3 بالمئة الى 6 بالمئة باعتباره معدلا عاديا للتغيب واذا زاد المعدل عن 6 بالمئة يعد احد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الادارية (علي السلمي 1985ص27).

المطلب الثالث : العلاقة بين الاداء الوظيفي والصراع التنظيمي

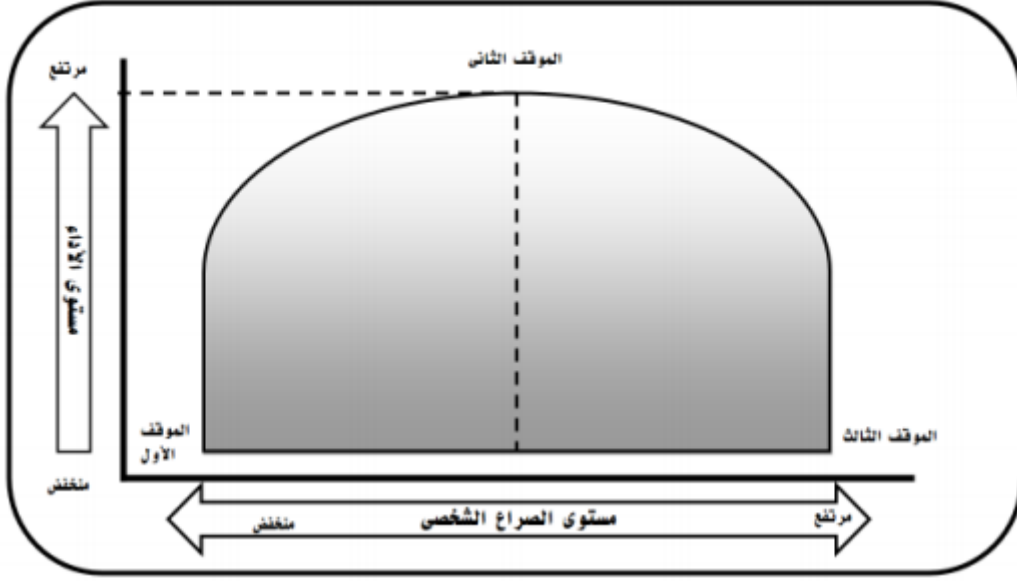
هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود اختلافات و صراعات بين الأفراد حتى أصبحت سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، ومن أجل تحسين أداء المؤسسة كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه، وان أبسط صورة العلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها. ويتضح من الشكل الموالي لنموذج إدارة الصراع أنه لا ينبغي القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته لتحديد أسبابه، والتعرف على أطرافه، والاحتياجات الثانوية التابعة وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم كافة وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة . وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية. (اللوحة، 2008، صفحة 53).

الشكل(8) : نموذج ادارة الصراع لتحسين الاداء الوظيفي



المصدر : اللوحة 2008 صفحة 52

الشكل (9) : يمثل العلاقة بين مستوى الصراع مع الاداء الوظيفي



المصدر : نفيسة محمد باشري , فوزي شعبان مذكور , رباب فهمي , السلوك التنظيمي 2017 الصفحة 198

فيما يلي شرح للمواقف الثلاثة التي تجمع بين الصراع والاداء التنظيمي(نفيسة محمد باشري , فوزي شعبان مذكور , رباب فهمي ص 199)

الموقف الاول : الصراع منخفض و الاداء منخفض

- الموقف الضار
 - التنظيم يتكيف ببطء مع التغيرات البيئية
 - التغيرات محدودة
 - قليلا من الافكار المبتكرة
 - حالة ركود
- الموقف الثاني : الصراع متوسط والاداء مرتفع
- الصراع الامثل
 - غير ضار
 - حركية ايجابية تجاه الاهداف و التغيير و التجديد
 - التكيف السريع مع التغيرات البيئية

الموقف الثالث : الصراع مرتفع والاداء منخفض

- مستوى الصراع مرتفع
- ضار بالمنظمة
- اضطرابات بيئة الانشطة
- صعوبة التنسيق
- انتشار سوء الفهم

خلاصة الفصل :

في طفايات هذا الفصل تبين أن الصراع التنظيمي من الظواهر أو المتغيرات الحتمية في إي منظمة وعلى حسب الفكر الحديث استجب على المديرين والعمال تقبله لأنه إذا زاد عن الحد المرغوب فيه يكون من ضمن المشاكل المستعصية حلها وتأثر على أداء العمال وحتى الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا. كما من المستحسن وجود نسبة من الصراع التنظيمي وهذا يكون نوعا من المنافسة والتحفيز وحتى يمنح فرصة إنشاء مساحة للتواصل الفعال بين العمال في ما بينهم وأيضا مساحة للمديرين لمعرفة أفكار واقتراحات قد تفيد المنظمة. ولهذا أصبحت الجهود المبذولة من قبل المنظمات حديثا للارتقاء بمستواها وتخصيص الكتري من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية والاستفادة من الصراعات القائمة وتحويلها إلى أداة لرفع الأداء وتحقيق الهدف المنشودة (لاركو خامسة 2018ص147). وهذا من خلال دراسة الصراع بدقة وتحديد أسبابه وأنواعه ومستوياته وكل ما هو متعلق به من أجل إدارته بالشكل الذي يسمح باتخاذ القرارات الصائبة في الاستراتيجيات المتبعة للتقليل منه أو استئثارته لأنه كما تبين أنه أحد النواتج في تحسين الأداء الوظيفي بشكل ما.

الفصل الثاني : الاطار التنظيمي و المنهجي للدراسة

مقدمة الفصل :

لقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق لتقديم شركة توزيع الغاز والكهرباء لكل من المديرية العامة وحتى مديرية الشلف التي تعتبر هي الارضية التي قمنا بالتطرق فيها للجانب التطبيقي من المذكرة وايضا تناولنا كل من التعريف على بالمنهجية المتبعة لايتمام هذا البحث من تعريف للادوات التي استعملناها داعمين للمنهج من توظيف لكل من المعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات وايضا المستندات وحتى الملاحظات التي اخذت بعين الاعتبار كمصادر اساسية لجمع كل ما يصب في معرفة ما يدور بخصوص موضوع دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بشركة توزيع الغاز والكهرباء مديرية الشلف.

المبحث الاول: الاطار التنظيمي للدراسة

نتطرق في هذا المبحث الى التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز وفي سياق ذلك نتعرض الى اهم مراحل تطورها و هيكلها التنظيمية

المطلب الاول : تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز

اولا : تعريف الشركة .

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز من اعرق واقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر باعتبارها مؤسسة عمومية لتوزيع وانتاج كل من الكهرباء و الغاز حيث تقوم باعطاء تلك المساهمة الفعالة في رفع فاعلية الاقتصاد والصناعة .

هي الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المعروفة باختصارا 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 التوزيع الكهرباء و الغاز (سليمان صبرينة، 2014 ص 5)

. اذا 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 إلى 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)

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 إلى شبكة توزيع الغاز بطول 100,268 كيلو متر (<https://www.sonegaz.dz>)

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

ثانيا : تطور شركة توزيع الكهرباء و الغاز : و تائق مقدمة من طرف الشركة

في سنة 1962 قامت الدولة الجزائرية بالتكليف بمؤسسة EGA ، و ما إن انقضت بضع سنوات و بفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة .

وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز) و ما لبثت إن أصبحت المؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، و كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تطبيقية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، و المقصود بوجه خاص للتنمية الصناعية و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية .

وفي سنة 1983 أعيدت هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية و تسيير و تسويق المؤسسة و بذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

○ KAHRI كريف : للإنارة و إيصال الكهرباء.

○ KAHRKIB كهركيب : التركيبات و المنشآت الكهربائية.

○ KANAGAZ كنا غاز : لانجاز شبكات نقل الغاز

▪ INSTALLATIO التركيب : للتركيب الصناعي.

▪ AMC: المؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس و المراقبة.

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت كهربائية و غازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد. و في سنة 1991 ، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC .

وفي سنة 1995 لقد تم إعادة النظر في القانون الأساسي إذا ثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي ، و التكفل بالجانب التجاري.

وفي سنة 2002 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى لشركة التوزيع في ميايين أخرى في قطاع الطاقة وكذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في شركات أخرى.

وفي سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع HOLDING خلال السنوات 2004، 2006 أين أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

• سونلغاز إنتاج الكهرباء .SPE

• مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

• مسير شبكة نقل الغاز .GRTE

وفي سنة 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية وهي كالتالي:

• سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPA .

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى SDC.

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية .SDO

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية . SDE

ثالثا : وظائف الشركة وثائق مقدمة من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب , مديرية الشلف

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام المذكورة منها :

✓ ضمان نوعية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في اطار احترام شروط الحماية و الامن و باقل تكلفة .

✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية

✓ ضمان التمويل الازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة

✓ توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات , الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها .

✓ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج

✓ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الاداءات المقدمة للعملاء

✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها

✓ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والاصلاح واستغلال الموارد

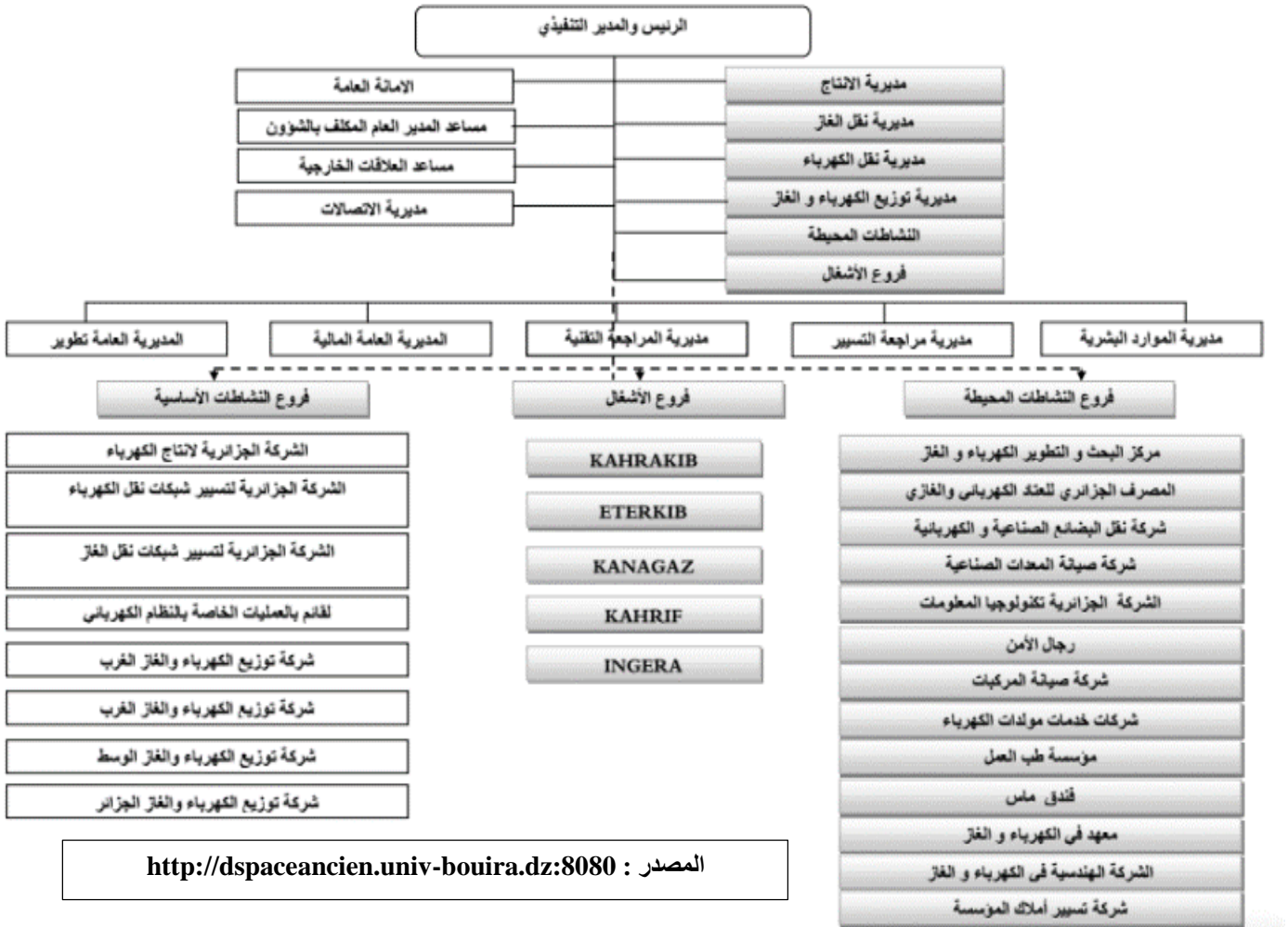
✓ ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية و العتاد الازم للعمل

✓ ضمان امن الاشخاص و الموارد التي لها علاقة في تنشيط العمل والتوزيع

✓ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي احسن تمثيل

ثالثا : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز :

الشكل (10) : الهيكل التنظيمي للشركة



اهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز: <http://dspaceancien.univ-bouira.dz:8080>

- ✓ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات قذف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- ✓ تلبية الحاجات الوطنية.
- ✓ توصيل التكامل الوطني يتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنوع منتجاتها.
- ✓ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي
- ✓ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- ✓ الحصول على حصة السوق العالمي.
- ✓ وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية ، - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتميئتها.
- ✓ تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية .
- ✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش ذ أ).

المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للشلف .

اولا : تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز

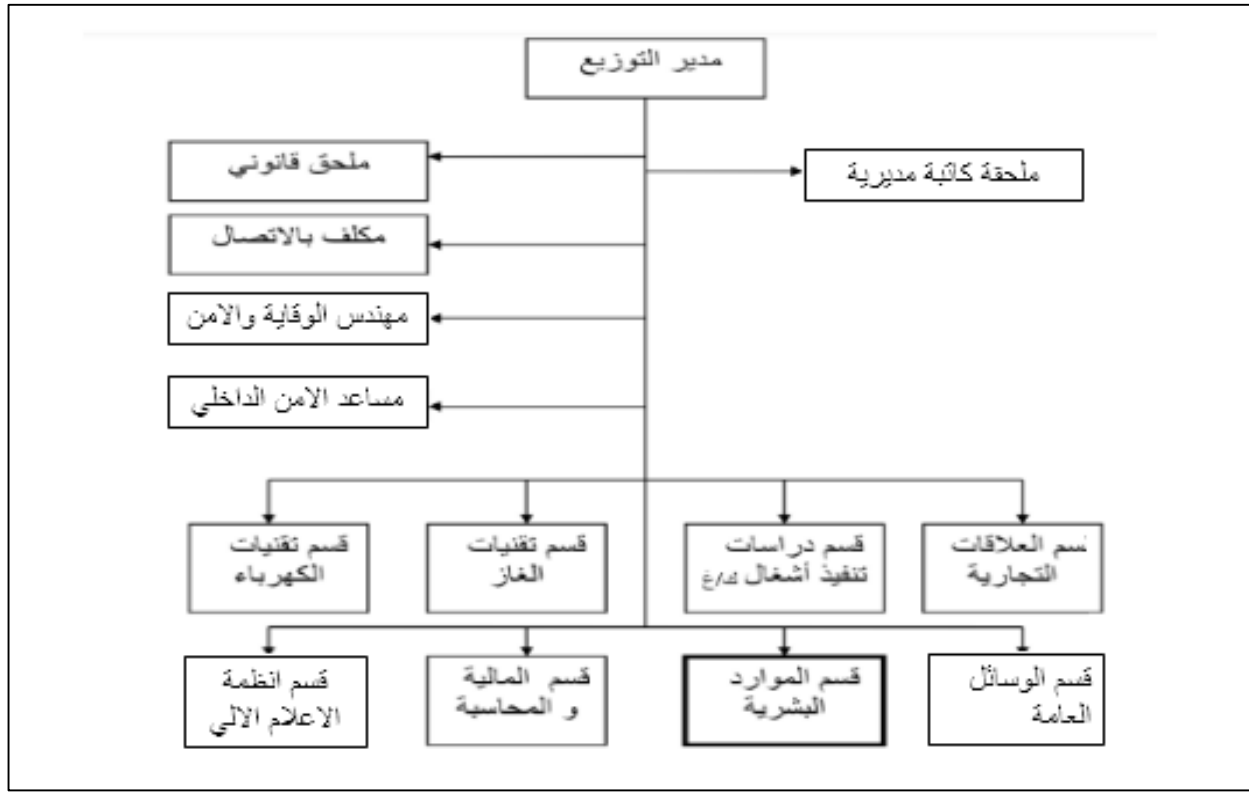
هي مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز الكائن مقرها في بلدية الشلف حي الحرية الطريق الوطني رقم 19 بحيث تعتبر المديرية مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وايضا اقتصادي كانت تابعة للمديرية الجهوية للغرب ولكن في الاونة الاخيرة اصبحت احد فروع المديرية الجهوية للوسط (بلدية) كما كانت من فترة 2008 اي 2018 عبارة عن وحدتين في الولاية وهما : مديرية الشلف وسط لي كل من (بوقادير – واد الفضة – الكريمة – الشلف – واد سلي ..) وايضا مديرية الشلف للشمال لكل من (تنس – عين مران- واد فارس ...) وايضا ضمن المتغيرات التي طرأ على المستوى الهيكلي لشركة سونلغاز اصبحت ضمن تسمية وهذا بعد دمج شركات التوزيع في افريل 2017 وايضا يقدر عدد العاملين فيها ب 720 عون . (معلومات متحصلة من الشركة)

ثانيا : مهام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للشلف

- من ضمن المهام التي هي معنية بها المديرية هي :
- اتخاذ القرارات التسييرية والتنظيمية المتعلقة المتعلقة بادارة اقليم الولاية
- توفى خدمة الغاز والكهرباء للعملاء
- انجاز المشاريع المتعلقة بوحدات الغاز والكهرباء في سائر مناطق الولاية
- الاشراف على تنفيذ المشاريع المبرمجة
- الحرص على تقديم خدمة في المستوى للعملاء ومواطني الولاية

ثالثا : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الشلف

الشكل (11): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الشلف

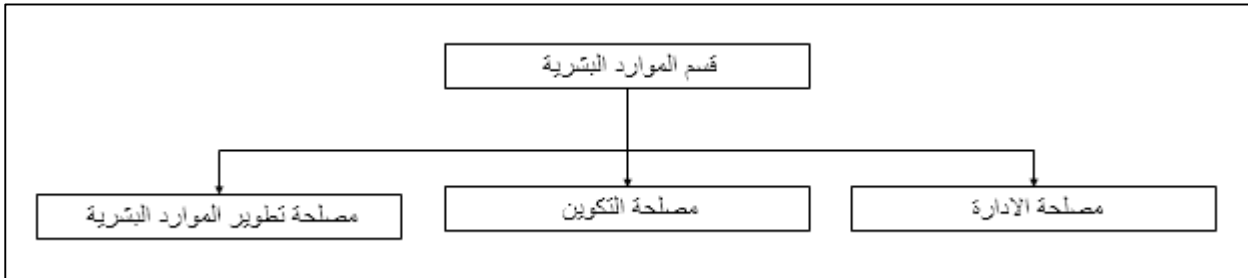


المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

رابعا : تقديم قسم الموارد البشرية :

تعتبر مصلحة الموارد البشرية من اهم اقسام مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف وهذا لطبيعة المهام الموكلة اليها واهميتها البالغة في ضمان السير الحسن لما يتعلق بكل ما يخص تطوير وتقييم الموظفين ومحاولة مراعات كل ما يخص جانب المسار المهني الذي يعي حياتهم العملية داخل المؤسسة وكذا الشخصية .

الشكل(12):الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

1- مصلحة تطوير الموارد البشرية : و هي مصلحة تقوم بعملية التنسيق بين مختلف المراكز التابعة فيما يخص تنمية و تطوير الموارد البشرية ، و إصدار جميع القرارات الفردية الخاصة بالعمال في مجال الاحتراف من : توظيف ، ترقية ، نقل ، تحويل ، العقوبات ... الخ ، كما أنها تقوم بتسيير الهيكل التنظيمي التابع للمؤسسة بصفة خاصة كانت أو عامة فهي تدرس

و تأخذ بعين الاعتبار الشكاوي الفردية و الجماعية و تبحث عن إيجاد حلول للمشاكل العالقة لتفادي النزاعات الفردية أو الجماعية أو التقليل منها .

كما تقوم بعملية التقييم و إصدار حوصلة التقييم السنوي لقسم الموارد البشرية كتعداد العمال بالمؤسسة (توظيف، ترقية، تحويل، نقل، عدد ساعات التغيب، التكوين، عدد العمال، المتقاعدون، تسجيل عدد العمال الحاليين و مقارنته بالماضي هل هو في حالة زيادة أو نقصان ؟ مع تحليل الأسباب.

2- مصلحة التكوين : تقوم بتطبيق السياسة العامة للمؤسسة فيما يخص التكوين و هي بذلك تشرف على تسيير و متابعة العمال المتقدمين للتكوين في مختلف المدارس و المعاهد سواء تعلق الأمر بتلك التابعة للمؤسسة أو تلك الموجودة على المستوى الوطني أو المستوى الأجنبي و التنسيق بين جميع مصالح التكوين التابعة للمنطقة ، و من الملاحظ فهي تتابع مختلف أنواع التكوين (قصير المدى كان أو طويل المدى) من تكوين احترافي و تمهين و متابعة المتربصين . كما يقع على عاتق هذه المصلحة إصدار المخطط السنوي للتكوين عن طريق مراعاة الأفاق المستقبلية و التنبؤات.

3- مصلحة الإدارة : تسهر مصلحة الإدارة على تسيير عمال المؤسسة ، و متابعة نشاطاتهم و ضبط ملفاتهم ، و عليه فهي تقوم بتسجيل الغيابات و الناخرات ، ضبط تنقلات و عطل العمال ، إعداد ملفات الترقية و الأجور ، و بعبارة أخرى فهي تتابع المسار المهني للعمال و الظروف المحيطة به منذ انتمائه للمؤسسة إلى غاية انتهاء العقد الذي يربطه به .

كما تقوم المؤسسة بإصدار برنامج سنوي للمراقبة على مستوى كل المراكز التابعة لها فيما يخص عملية تسيير الموارد البشرية و تطبيق القرارات الصادرة في السنة الأولى ، و النظر في مدى تماشية مع القوانين المعمول بها بالمؤسسة كما تساعد في إيجاد حلول لبعض المشاكل الناتجة عن سوء فهم بعض النصوص القانونية و الأخطاء غير المتعمدة في هذا الشأن .

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

تعتبر منهجية البحث في اي دراسة الركيزة الاساسية لاعطاء و ايجاد القيمة المضافة على الساحة البحثية والعلمية , لهذا فمن الضروري اعتمادنا على نهج معين لتوضيح الخطوط الرئيسية للدراسة والوصول للاهداف المسطرة في اطار معرفة دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للشلف .

المطلب الاول : ابعاد وعينة الدراسة .

نقصد بتطرقنا لابعاد الدراسة لكل من الجانب الموضوعي و البشري والمكاني حتى الزماني وايضا الاكاديمي المحيطة بموضوع دراستنا و ذلك من اجل ابراز المعالم الدقيقة لكل من الجانب النظري او التطبيقي كحد سواء في اطار ما تناولناه خلال طرحنا للاشكالية . اما عينة الدراسة في مجملها هي مجموعة العناصر البشرية التي اعتمده عليها الدراسة في شقها الميداني مع اعتبارها المجتمع الاصلي :

اولا : ابعاد الدراسة

1- البعد الموضوعي :

يتمثل الموضوع الذي نحن بصدد دراسته في المذكرة (دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين) و باعتبار مجال الموضوع من زاوية معينة يمس الجانب الاجتماعي السلوكي , لهذا كان جدير بنا التطرق اليه باساليب المنهج النوعي وكما هو معروف انه الاسلوب الذي انشا في العلوم الاجتماعية والسلوكية لان محيطنا اليوم اصبح اكثر تعقيدا ومن

المستصعب معرفة ما يفكر ويشعر به العنصر البشري لهذا يسهل هذا النهج الدقة ووضوح الوصف وايضا يسهل الفهم والتواصل ولان اغلب الدراسات السابقة تطرقت اليه بالشكل الكمي الذي يحجف في حق التفسيرات و كمي الوصف التي من الممكن استخلاصها من الاوساط التنظيمية المستعصية فيها ادراك سلوكيات الموظفين التي قد تكون بحاجة لادراكها وتشخيصها لمعرفة الحلول التي قد تكون الانجع في تطبيقها .

2- البعد البشري :

احتوت هذه الدراسة كل العمال والعاملات داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الشلف الذين يقومون بمزاولة مهامهم بشكل مباشر في الوحدة المركزية وان عملهم يرتبط بالوحدات او الوكالات التجارية التابعة للوحدة بحيث تتكون انقساماتهم الادارية من اطارات الى اعوان تحكم الى اعوان تنفيذ.

3- البعد المكاني :

لقد قمنا بهذه الدراسة في حدود المجال الجغرافي للمقر المركزي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الواقعة بحي الفيرم بلدية الشلف ولاية الشلف باعتبارها الوحدة الاساسية التي تشرف على عمليات التوزيع للغاز والكهرباء في كل من ولاية الشلف وعين الدفلى وايضا تيسمستيلت

4- البعد الزمني :

ولقد قمنا بهاته الدراسة في جانبها الميداني داخل المؤسسة من يوم (20 مارس 2022) الى غاية (يوم 24 ماي 2022) وفي هذه المدة الزمنية المعتبرة تم جمع المعلومات من خلال استعمال كل من الادوات المنهجية التي تمثلت في الملاحظة والمستندات وكذا المقابلات .

5- البعد الاكاديمي :

نعني بهذا البعد تعين المجال الذي تعتمد عليه الدراسة في معالجة الموضوع وتبين اهمية هذا البعد عندما يكون الموضوع المتطرق اليه ياخذ بعين الاعتبار اكثر من مجال تخصص علمي وهو هكذا الوضع لموضوعنا حيث نجد ان ادارة الصراع التنظيمي وتحسين الاداء في كل من ادارة الاعمال والعلوم الاجتماعية والانسانية وهذا ما تبين من الاطار 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 الدراساتنا ، ومنه أجريت هذه الدراسة في الإطار الأكاديمي الادارة الأعمال و تسيير المنظمات.

ثانيا : عينة الدراسة

1- بالنسبة للمقابلة :

تعتبر المقابلة احد اهم الوسائل التي يسعى من خلالها الباحث لجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات بخصوص الموضوع الذي تم تناوله وبخاصة في المنهج النوعي الذي يعتبر وسيلة الباحث لاعطاء تفسيرات شاملة واضحة ومدققة في سياق البحث ولان في المنهج الكيفي نعتبر المعلومات المحصل عليها غير مكتملة يمكن التعبير عنها من خلال وصفها وربطها بعديد المتغيرات والوقائع التي تهدف في نهاية المطاف الوصول للمبتغى المتمثل في النتائج والتوصيات التي قد تكون اضافة بحثية قيمة مما قد تمكن من استخلاص مواضيع قد تكون من ضمن المستجدات في بحوث مستقبلية .

2- بالنسبة للملاحظات :

فهي كل ما وقعت عليه العين المجردة في مديرية الشلف لتوزيع الكهرباء والغاز في طول المدة التي تم استغراقها في التربص من حيث :

- طبيعة الصراعات التنظيمية وادارتها في المديرية
 - الاداء الوظيفي للعمال
 - بيئة العمل
 - التعاملات فيما بين الموظفين
 - طريق التسيير التي تنتهجها المديرية
 - طبيعة المهام الموكلة لقسم الموارد البشرية
 - ايضا بعض الملاحظات فيما يخص الاقسام المكونة للمديرية
- 3- بالنسبة للوثائق والمستندات .

تعتبر الوثائق المحصل عليها من قبل مديرية الشلف لتوزيع الكهرباء و الغاز من ضمن الدلائل التي تظفي طابع النوعية للبحث المقدم ومما تم تقديمه مايلي :

- حالة اضراب في فرع الشلف شمال لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
- حالة اضراب لكل من فرع تنس شمال وجنوب لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز
- دفتر تقييم اداء الموظفين بالمديرية
- القانون الداخلي الذي يمثل العقوبات وكيفية ادارة الصراع قانونيا
- القانون الداخلي فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي للموظفين

المطلب الثاني : مناهج الدراسة .

اولا: المناهج العلمية المستند عليها في انجاز الدراسة .

تعتمد اغلب الدراسات على مجموعة من المناهج العلمية الدقيقة التي يستخدمها الباحثون في سياق انجازهم لاعمالهم الاكاديمية , بهدف الوصول الى حقائق علمية صحيحة نوعا ما وبهذا نبين المناهج التي استعمالنا في هاته الدراسة كالتالي :

1- المنهجية المتبعة في البحث عن المعلومة :

لقد اتبعنا في جمع المعلومات بالنسبة للايطار المفاهيمي على منهج المسح الكتابي والذي يعتمد على الدراسات السابقة التي تتضمن في طياتها كلا من المتغيرين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي منها المحلية والعربية والاجنبية اوحى لكبار المؤسسات التدريبية في ادارة الاعمال حول كلا من المتغيرين وكان اعتمادنا على هذا المنهج لسعينا في معرفة التقدم الملحوظ مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الطارئة مما لها حتمية التأثير على العمال في ادائهم لمهامهم مما قد يولد صراعات ولهذا كان الاجدر بنا محاولة الاستنباط قدر الامكان من الاعمال الاكاديمية المتاحة .

2- المنهجية المتبعة من حيث توظيف المعلومة :

المنهجية التي نحن بصدد اتباعها من حيث توظيف المعلومات هي المنهج الوصفي التحليلي في حيثيات عرضنا للجانب المفاهيمي النظري ويعود سبب استعمال المنهج الوصفي الى طبيعة الموضوع المتمثل في الصراع التنظيمي الذي مع اختلاف زاوية النظر له حيث تعتبره حركة الادارة العلمية بانه تهدد فينبغي تجنبه والاسراع في حله اما اصحاب مدرسة العلاقات الانسانية ادركوا حتمية الصراع وقد نصحوا المدراء بتعلم كيفية التعايش معه. وانطلاقا من هذا تبين انه كل ظاهرة علمية

تحتاج الى اعطائها القدر الكافي من الوصف وخاصة مع طبيعة الموضوع (الصراع التنظيمي) الذي يعتبر من المتغيرات على مر الازمنة وهذا لتغير المعطيات المؤثرة في الاسباب المؤدية اليه , اما مبررات استخدام المنهج التحليلي بجانب الوصفي هو سعينا لتدعيم التحاليل المبينة واعطائها طابع الدقة والموضوعية .

3- المنهجية المتبعة من حيث طبيعة المعلومات :

لقد تبين من خلال الدراسات السابقة انه اغلب المتطرقين لموضوع الصراع التنظيمي وفي طريقتهم لتوظيف المعلومات المتحصل عليها استعملوا منهجية كمية في معالجتهم للشق الميداني من الدراسة ولهذا ارتائنا لتناول المعلومات المستنتجة بالمنهجية النوعية لتقديم تفاسير نوعية متكاملة لظاهرة الصراع بابعاده المتباينة ولان ظاهرة الدراسة متعددة الوقائع بحيث تتلائم من حيث تفسيرها اعتمادا على المنهجية النوعية . وايضا طريقتنا ل طرح الموضوع تتلائم مع المبادئ النوعية وهذا من الدوافع التي تسمح لنا بالتطرق للدراسة من خلال حيثيات المنهج المذكور سالفاً , ولكن هذا لا يمنع من استخدامنا في نطاق ضيق لبعض الاسس الكمية وهذا بسبب سعينا للتاثير المتبادل بين ادارة الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا للتعريف بالمكان الذي اجري فيه الجانب التطبيقي من موضوع البحث المتمثل في دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز الشلف , كما ايضا ذكرنا منهجيت البحث التي اتبعناها لمعرفة مدى مساهمة ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي من خلال استعمال الادوات المتمثلة في المقابلات التي اعتمدنا عليها من الدرجة الاولى و ايضا المستندات و الملاحظات .

الفصل الثالث : عرض ومناقشة النتائج

تمهيد :

يحتوي هذا الفصل الذي نتطرق فيه إلى الجانب التطبيقي من الدراسة على مبحثي الأول نيين فيه كلا من نتائج المقابلات وكذا الملاحظات التي أخذناها بعين الاعتبار وهذا خاصا في قسم التربص ألا وهو مصلحة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشلف، وأيضا دون نسيان أنه من ضمن البيانات المتحصل عليها هي المستندات. أما بالنسبة للمبحث الثاني فهو تفسير ومناقشة كل من النتائج المحصل عليها في كل من المقابلات والملاحظات وحتى المستندات وفي الختام عرضنا بعضا من التوصيات بخصوص ما حصلنا عليه من نتائج للمناقشة والتفسيرات لكل ما سبق وذكره.

المبحث الاول : عرض النتائج

في بادئ الامر سنستعرض في هذا المبحث كل من المعلومات التي جمعناها في التربص من خلال الاليات المنهجية المتبعة والمتمثلة في كل من المقابلة كعنصر اساسي لاتمام البحث، حيث تمكنا من جمع المعلومات بالدقة المطلوبة بخصوص موضوع دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، والملاحظة التي دونها طيلة فترة التربص مع الاخذ بعين الاعتبار النتائج المحصل عليها من المستندات والوثائق المقدمة لنا في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف .

المطلب الاول : عرض نتائج الملاحظة .

من خلال مزاولة العمل في اطار التربص بقسم الموارد البشرية من الجدير بالذكر أنه قد تمت ملاحظة العديد من الأمور الإدارية المتعلقة بموضوع البحث ولهذا صنفنا هاته الملاحظات بالشكل التالي:

1- فيما يتعلق بالصراع التنظيمي: من ضمن أغلب الصراعات المتكررة الوقوع في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف وبشتى أقسامها نجد ما يتعلق ب:

- من جانب علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس

- العلاقة فيما بين الموظفين

- أداء المهام الموكلة في الوقت المحدد والجودة المطلوبة

- كثرة التغيب

- تقييم الأداء

2- إدارة الصراع التنظيمي: أهم ما أخذناه بعين الاعتبار فيما يخص هذا الجانب من الموضوع أنه في بادئ الأمر عند محاولتنا طرح موضوع البحث كان فيه تجاوب وأغلب ما تم تداوله أن الأساليب المتبعة من طرف الهيئة المعنية لإدارة مختلف الصراعات التنظيمية التي يواجهونها هي اللجوء إلى:

- القانون الداخلي للمديرية

- الاستعانة بالشريك الاجتماعي المتمثل في نقابة العمال التي تلعب الوسيط واحد أطراف حل الصراع التنظيمي

- أما بالنسبة للاستراتيجيات التي سبق أن ذكرها في الجانب النظري متواجدة ولكن بنوعية بسيطة جدا ومرتبطة بشكل وثيق مع سلوكيات وكاريزما مديرين الأقسام أي المشرفين على عدد معين من الموظفين مما يستوجب التعامل معها في حدود المجموعة المنتمية لنفس المصلحة.

في حين تبين أن الإدارة لا تعطي الاهتمام الذي يليق سوائ كان من جانب الصراع التنظيمي وحتى إدارته من الجانب السلوكي وهذا مما تسبب في نشوب العديد من الصراعات الدفينة في العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم أو فيما بينهم.

3- الأداء الوظيفي للعمال: من خلال الملاحظات التي تحصلنا عليها بخصوص هذا الجانب أن مستوى الأداء الوظيفي ضعيف هذا بالمقارنة مع النقاط التي يتحصلون عليها من قبل مدرائهم في الفصول الأربعة هذا ما جعل في خلق بعض الحساسية لدى الموظفين فيما يتعلق بتقييم الأداء.

4- بيئة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف:

- مساحات عمل ملائمة

- مكاتب وتجهيزاتها كلها ذات جودة عالية

- توفرها على الموارد

5- بالنسبة لسلوكيات الموظفين فيما بينهم تكمن غالبتها في الاحترام المتبادل الذي يحد مسؤولياتهم وعلاقات العمل فيما بينهم على الرغم من إمكانية وجود عدم توافق فيما بينهم.

6- فيما يتعلق بطريقة التسيير التي تنتهجها الإدارة: من خلال ما تم ملاحظة بقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز أن أغلب الطرق التي تنتهجها للسير بالمؤسسة هي الاعتماد بشكل كبير على النصوص القانونية وكذا النظام الداخلي للمؤسسة. كما تبين جليا انه يوجد فرق في النظرة الادارية لكل رئيس قسم منهم من يبيع الاسلوب الحازم ومنهم من يتعامل بحيادية ولكل موقف تصرف معين.

7- يعتبر قسم الموارد البشرية في علم الادارة الحديث همزة الوصل والقلب النابض لاي منظمة وهذا لاهمية المهام الموكلة له من تقييم الموظفين والاهتمام بجوانبهم الاجتماعية والمادية والمساهمة في تنفيذ الاستراتيجيات والاهداف المسطرة من قبل المنظمة، فمن اغلب الملاحظات التي اخذت بعين الاعتبار في قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الشلف تكمن تتمثل بالدرجة الاولى في تسيير المهام الموكلة للقسم ومن بينها:

- تقديم وتنظيم البرامج التدريبية التي خصصت للمديرية في كل سنة

- تقييم اداء الموظفين المنتمين لقسم المواد البشرية

- تسيير انشغالات الموظفين (العطل المرضية، الغيابات، التنقلات،...)

المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلات والمستندات

بداية يمكننا تناول ما تحصلنا عليه من المقابلات التي اجريت على عينة محددة من الموظفين وهذا بما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في دور ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للشلف كما سنتطرق ايضا لعرض نتائج الوثائق المحصل عليها .

اولا : عرض نتائج المقابلات

من خلال المنهجية النوعية التي اتبعناها لاتمام الجانب التطبيقي للدراسة بما يتناسب مع الفصل النظري نعتنر المقابلات اهم وسيلة للوصول للقدر الكافي من المعلومات في اطار الموضوع البحثي كما انه قد قمنا بصياغة اسئلة المقابلة بالشكل التالي الذي يسمح لنا في الاطار المنهجي للدراسة والموضوع بحيث تناولناها على شكل ثلاث مجموعات كما سعينا في في الاولى لمعرفة كل ما يتعلق بادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المتحاورين وبعدها تطرقنا لكل من الاداء الوظيفي وايضا محاولة معرفة كيف تساهم ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالشلف .

فيما يكمن الهدف الاساسي من صياغة الاسئلة بهذه الطريقة الى جميع اكبر قدر ممكن من المعلومات فيما يخص الصراع التنظيمي وادارة الصراع التنظيمي التي نعني بها الاساليب و الاستراتيجيات التي تتبعها الادارة المكلفة بها ان وجدة .

- المقابلات :

الجدول (4): المقابلات التي تم اجرائها

مدة المقابلة	يوم المقابلة	الخبرة	ضيف المقابلة
1 ساعة	2022/05/23	26 سنة	رئيس قسم الموارد البشرية
45 دقيقة	2022/05/23	20 سنة	رئيس قسم الشؤون العامة
1 ساعة و 30 دقيقة	2022/05/24	35 سنة	ايطار دراسات من قسم الموارد البشرية رتبة 3
30 دقيقة	2022/05/24	14 سنة	رئيس مصلحة تطوير والتكوين من قسم الموارد البشرية
30 دقيقة	2022/05/25	15 سنة	مكف بالدراسات من قسم الموارد البشرية
46 دقيقة	2022/05/25	10 سنوات	ايطار دراسات

المصدر : اعداد الطالب,

ثانيا : عرض نتائج المستندات :

تمثلت المستندات او الوثائق المتحصل عليها من قسم التربص (قسم الموارد البشرية) في بعض ما يعبر نوعا ما الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي من بين ماتحصلنا عليه مايلى :

- حالنا اضراب في كل من الوكالة اتجارية الشلف شمال وتنس شمال وجنوب
- دفتر التقييم لاداء على مستوى الفصول الاربعة
- القانون الداخي فيما يتعلق بالاجراءات التأديبية و التعاملات مع بعض حالات الصراع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز الشلف

حالتنا اضراب في كل من الوكالة اتجارية الشلف شمال وتنس شمال وجنوب :

في كلتا حالتنا الاضراب التي تبينة من خلا الوثائق التي تحصلت عليها انها غير قانونية للأسباب التالية :

- مشاركة المضربين في توقف جماعي مدبر عن العمل خرقا للأحكام التشريعية المعمول بيها بحيث قبل الشروع في الاضراب يجب عرض الخلاف الجماعي على المصالحة ثم الوساطة و الانتهاء بالتحكيم واشترط لممارست هذا الحق عقد جمعية عامة , موافقة جماعة العمال , الاشعار المسبق , عدم عرقلة حرية العمل و ضمان الحد الأدنى من الخدمة

ومع امتثال المضربين في المحكمة تمت معاقبة امثورطين الاساسيين بالطرد ولكن مع الطعون المقدمة من طرفهم تم التقليل من العقوبة اسقاطهم درجتان مع امضائهم على نعهد في عدم التورط في مثل هاته الصراعات .

دفتر تقييم الاداء على مستوى الفصول الاربعة :

من خلال دفتر التقييم للمديرية اللذي يحتوى على العديد من العناصر المهمة في تطوير واعطاء الموظفين فرص الاتقاء بانفسهم على الصعيد الشخصي و المهني بحيث يقوم بملا هاته الدفاتر رؤساء الاقسام و يتم اتقييم على اربعة فصول والمعايير التي يتبعونها كالتالي :

تقييم المردودية : تكون على شكل ملاحظات من قبل المدير في كل فصل ويتم تقييم الموظفين فيها على 20 في كل فصل اما التقييم لكل المردودية في الفصول الاربعة تتم بجمع نقاط كل الفصول وتقسيمها على 4 .

تقييم الدور : من حيث

- المهارات التاطيرية (الذي يجب القيام به- التنظيم - اتخاذ القرارات - التحكم - ادارة تطور الفريق) .
 - المهارات بين الافراد (مهارات الاتصال - سلوك وتحريك الفريق - القدرة على الانصات واعطاء المطلوب) .
 - المهارات الشخصية (ديناميكية في العمل - مراقبة النفس) .
- وبعد التقييم النهائي يحدد المدير نقاط القوة ونقاط التي يفضل العمل على تحسينها وايضا يدون عدد و عنوان التدريبات التي استفاد منها ليحدد اذا ما يتم ترقيته او نقله من منصب لآخر و او حتى برمجة نوع من التدريب لطوير نقاطه المستضعفة .
- كما يوجد معيار اخر للتقييم وهو المقابلة ولكن لاتتم والسبب على قول المحاور الخامس الصراعات التنظيمية المتعلقة بالعلاقات في بين الرئيس والمرؤوس .

القانون الداخلي (الاجراءات التأديبية) :

من ضمن الاجراءات التي تتبعها المديرية هي اللجوء الى القوانين المنظمة لعلاقات العمل ومن بينها القانون الداخلي للمؤسسة بحيث خصص لهاته الاجراءات الباب التأديبي الذي اللذي يحتوى على :

- الفصل الاول الذي ذكر فيه التأديبات العامة في كل من المواد (145 حتى المادة 150).
- الفصل الثاني الذي يبين طبيعة الاخطاء والعقوبات كما يذكر في الفرع الاول كل من المادة 151 و المادة 152 طبيعة التقصيرات التي من اممكن ارتكابها من طرف الموظفين . كما يذكر الفرع الثاني من المادة 156-157-158-159-160-161-162-163) تصنيفات الاخطاء من الدرجة الاولى حتى الثالثة و العقوبات المترتبة عنها .
- الفصل الثالث يخص كل من الاجراءات التأديبية التي تبين طريقة تنظيم السلطة التأديبية اي كيفية تشكيل لجان التأديب وتنصيب وعمل لجان اتاديب وايضا كيفية الشروع في الاجراء التأديبي وهذا اماحل والاجراءات المذكورة في كل من المواد 164 حتى المادة 181).

المبحث الثاني : مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج كل المقابلات و الملاحظات و المستندات يكون من الاجدر بنا التطرق الى مناقشة ما تحصلنا عليه من معلومات والمقارنة فيما بين ما تمكنا منه هذا في اطار المنهجية التي نتبعها وكذا للاجابة واعطاء التفسيرات بما يتناسب مع الجانب النظري وما كان محصل عليه في مديرية التوزيع الشلف مما يسمح لنا بالاجابة على التساؤلات الفرعية امطروحة وفي الختام تقيم توصيات التي ارتاينا انها تكون من ضمن الحلول والمقترحات فيما يخص ادارة الصراع التنظيمي ومساهمته في تحسين الاداء الوظيفي .

المطلب الاول : مناقشة نتائج الملاحظات و المستندات

- من خلال ما تحصلنا عليه من نتائج بخصوص إدارة الصراع التنظيم والأداء الوظيفي في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالشلف تبينت عدة جهات نضير منها المختلفة عن بعضها ومن ما تتوافق فمن بين الأمور التي كانت مشتركة في كل من الملاحظات والمقابلات وحتى المستندات أن إدارة المديرية بالرغم من:
 - توفرها على جميع الموارد والوسائل
 - اهتمام المديرية بجانبهم المادي مما يعكس على جوانبهم الاجتماعية
 - المستوى التعليمي لأغلب الموظفين جامعي بحسب قول رئيسة مصحة التطوير والتكوين
- إلا إن واقع الصراع في المنظمة يفرض نفسه بطريقة أو بأخرى مما انعكس على الأداء الوظيفي للعمال ومن أغلب النقاط المشتركة التي تم ملاحظتها وأيضا كانت على حد قول قول كل من المحاورين الستة أن أغلب الصراعات التي يواجهونها هي:
 - التواصل غير الفعال سواء من طرف الرئيس أو المرؤوس
 - التقييم غير العادل
 - نقص المؤهلات لبعض الموظفين رغم استفادتهم من برامج تدريبيه متكاملة
 - الهيكل التنظيمي

كما تطرقنا سابقا في الاطار النظري والمفاهيمي أن الصراع التنظيمي ظاهرة تعتبر سلوكية من الدرجة الأولى بحيث لا يمكن تجنبها ولكن بالإمكان إدارتها وهذا ما يتطلب فهم جيد لكل مما يمكن أن يأسر في خلق أسباب لنشوب الصراعات داخل المنظمة والتي من بينها: إدراك وشخصية الموظفين وقيمهم وأبضا ظروفهم الاجتماعية مستواهم التعليمي كما لا ننسى أهم عاملا وهو الهيكل التنظيمي وكفاءة الرؤساء لإدارة الصراعات خاصة من الجانب السلوكي لأن الأحكام التنظيمية وحتى القوانين تدير نوعا ما ما تتعرض إليه المديرية من تضارب في أهداف. مما يتضح جلي أن لكل مشكل سبب كما بين تحليل باريتو للمشاكل أو الصراعات أن 20 بالمئة من الجهود المبذولة تحقق 80 بالمئة من النتائج والإنجازات المرغوب تحقيقها. ومن الأمور التي أخذت بعين الاعتبار هي طبيعة المنظمة التي تعتبر مؤسسة حكومية مما هو معروف أن أغلب التعاملات الإدارية فيها تكون قانونيا وبحسب النظام الداخلي، وبما أن النظام الهيكلي ينعكس على إدارة الصراع فبحسب رئيس قسم الشؤون العامة أنه مع الآونة الأخيرة أصبحت تغطي المركزية على إدارة مصالح أي قسم مما يحد من صلاحيات رؤساء الأقسام وهذا ما يؤثر على اتخاذهم للقرارات في مجموعات اعمل التي يديرونها.

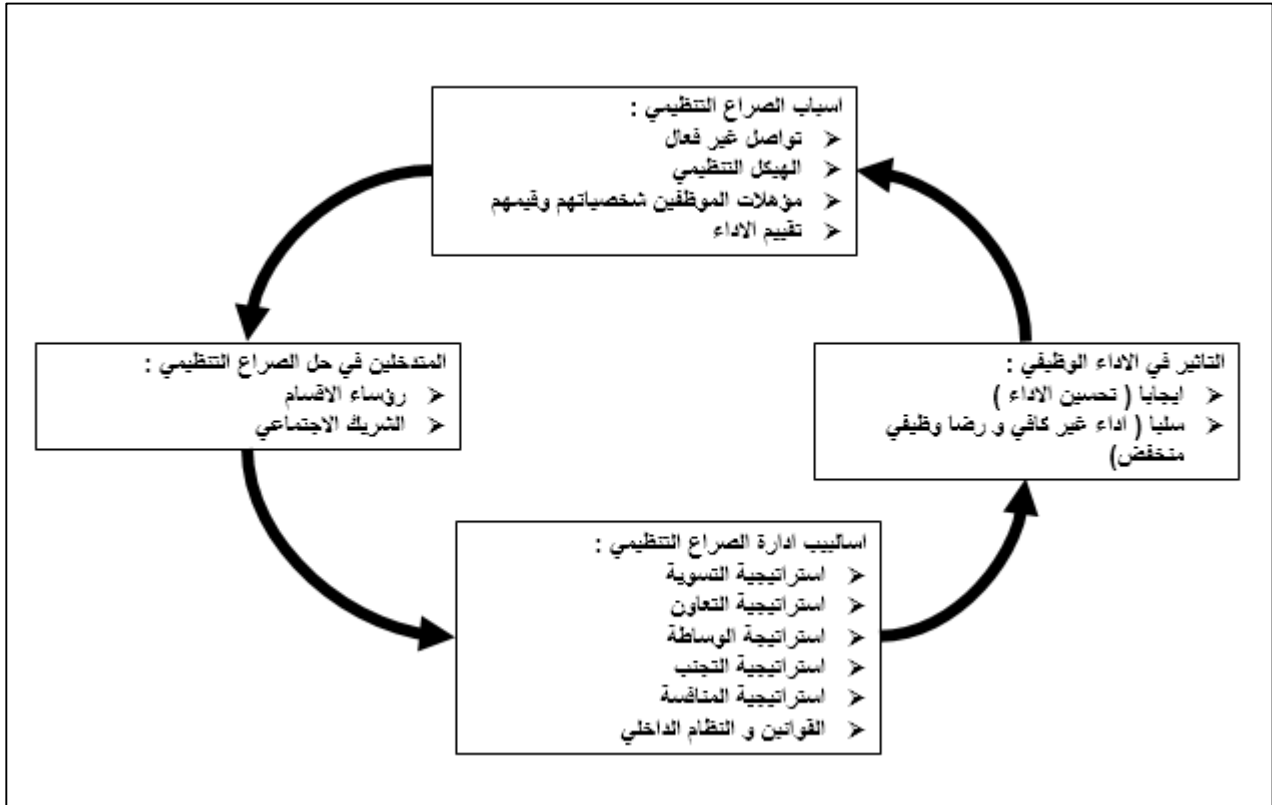
لهذا يعتبر واقع اساليب ادارة الصراع التنظيمي بالمديرية نوعا ما متشابك فمنهم من يعتبر ان الشريك الاجتماعي هو الاساسي في التدخل لحل الصراعات او تجنبها اما من جهة فهناك من يعتبر ان الرؤساء هم حجرة الاساس .

- ✓ أما بالنسبة للعلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي فكان هناك تباين في وجهات النظر من متحاور لآخر بين العلاقة بالسلب وهذا لسوء إدارته من الأطراف التي لها تدخل مباشر فيه من خلال تشخيصهم السيئ لأسبابه وخلفياته مما ينتج عن ذلك قرارات خاطئة في الأسلوب المستعمل لحل هذا الصراع مما قد ينتج عنه عدم الرضا للموظفين عن أدائهم لمهامهم وأبضا نقص في تقييمهم لذواتهم مما يجعلهم غير قادرين لتقديم الأداء الأفضل والمطلوب أما من الجانب الإيجابي فهذا أيضا يعود بدرجة أكبر للرؤساء في نصرتهم للصراع التنظيمي من الأساس وأبضا المؤهلات السلوكية خاضتا التي يمتلكونها مما يمكنهم من التشخيص الجيد الذي يمكنه من الإدارة لاختيار الاسلوب الانفع هداما يساعد في تحقيق اهداف المديرية والفريق بحد ذاته.
- ✓ فيما يتعلق بالاستراتيجيات السلوكية التي غالبا ما يستعملها الرؤساء هي التسوية والتعاون وأبضا في حالات يستوجب عليهم استعمال أسلوب التنافس الذي يطلق عليه اسلوب السيطرة أما الأكثر نجاعة هو التعاون خاصة عندما يكون أطراف الصراع يغلبان في قرارات أنفسهما المصلحة العامة وأهداف المديرية.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج المقابلات .

بعدما تطرقنا لكل من مناقشة نتائج الملاحظات والمستندات التي تبين من خلالها العديد من أوجه الشبه فيما تحصلنا عليه من المقابلات التي انتهجنا فيها طرح الأسئلة بصيغة المجموعات فيما تمثل الأولى محاولة معرفة وجهات نظير المحاورين حول إدارة الصراع التنظيمي وثانيا فيما يتعلق بالأداء الوظيفي وختاما كان جديرا بالذكر التطرق لمعرفة العلاقة بين كل من إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للتمكن من الأسئلة الفرعية التي طرحناها سابقا من الإشكالية.

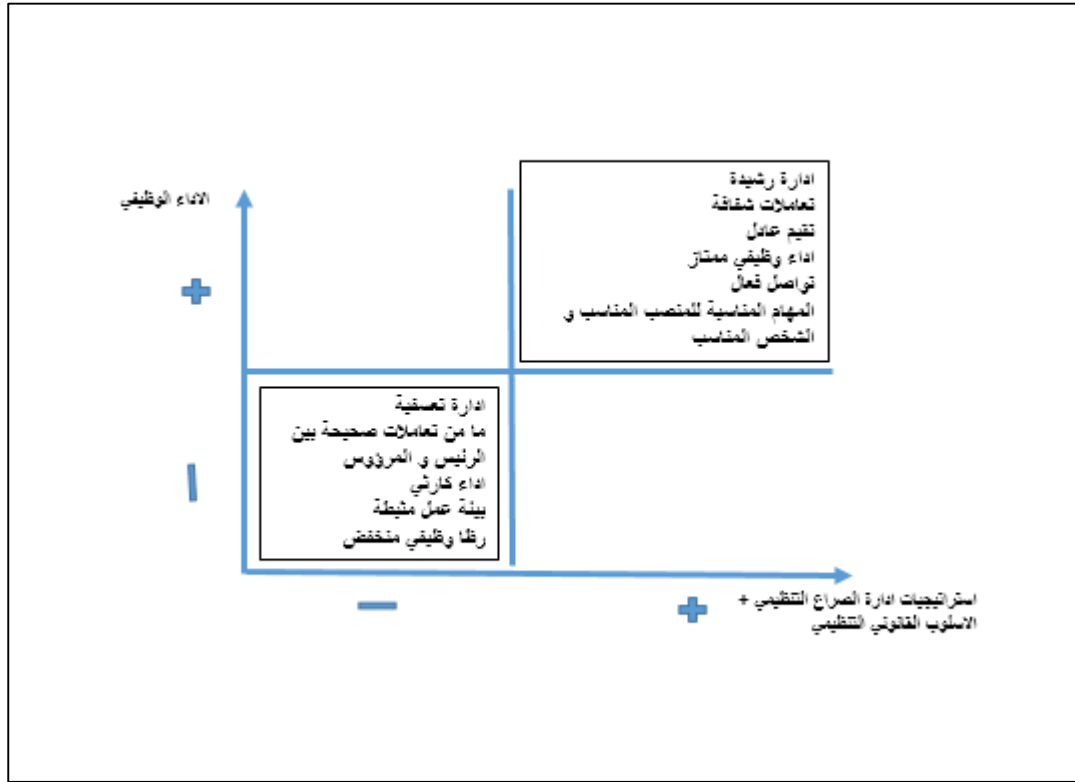
الشكل (13): دورة الصراع التنظيمي في المديرية



المصدر : اعداد الطالبة

من خلال هذا الشكل الذي يوضح نتائج ما تحصلنا عليه من المقابلات التي بينت أن الصراع التنظيمي داخل المؤسسة عبارة عن دورة حياة وكل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي للمديرية سواء من مديرين أو موظفين أو حتى الموارد عبارة عن وقود اجتماعي ولأن الصراع ظاهرة حتمية الوقوع ومن المتغيرات غير المتحكم فيها داخل المنظمات وكما أثبتت الدراسات الحديثة الأفضل تقبلها والتعامل معها من خلال التشخيص الجيد للأسباب التي من الممكن أن نادي إليها والتي كانت على خلفية وقوعها كما التدخل في إدارة الصراع التنظيمي من الدرجة الأولى مهمة المديرين لأنهم من يمتلكون الصلاحية بدرجة لحلها باتخاذ القرارات السليمة لما يخدم المصلحة العامة للمديرية والتي لا تتنافى مع مصلحة الموظفين مما يؤدي إلى ظهور نتائج إيجابية على الأداء الوظيفي وزيادة فاعلية المجموعات والمردودية.

الشكل (14) : علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المديرية بالأداء الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبة

يوضح هذا الشكل العلاقة بين الأساليب المستعملة من طرف المديرية مع الأداء الوظيفي فيما تبين أن مساهمة التقليل من الصراعات التنظيمية من خلال التعاملات الشفافة والتواصل الفعال وفي حالة الصراعات يكون التدخل فيها بالأسلوب المناسب مع مراعاة كل الجوانب ينتج عنها كما سبق وذكر فعالية وحيوية تنظيمية في بيئة العمل أما إذا كانت الطرق المنتهجة من قبل الإدارة والرؤساء تعسفية بنظرة كلاسيكية أنه لا يحق للموظفين التواصل مع رؤوسهم أو هم مجرد عاملين بدرجة أقل وأيضا إذا تم التميز في تقييم الأداء فبالطبع لا نتائج مرضية في الأداء.

كما تبين أيضا أن الأساليب التي يستعملونها في إدارة الصراعات التنظيمية هي كل من:

استراتيجية التسوية: محاولة تحقيق مصالح الطرفين

استراتيجية التعاون: تغليب المصلحة العامة

استراتيجية التجنب: التأجيل في غاية أن الأمر سيحل مع الوقت

وهذا من خلال تعاملاتهم فيما يخص حل الصراع بالطريقة السلوكية أما من خلال تطبيق ما تنص عليه النظام الداخلي أو القوانين المعمول بها في تنظيم علاقات العمل تكون بآثارهم بإجراءات إدارية مما تكون ناجحة لبعض من حالات الصراع التنظيمي التي يكون فيها أحد الأطراف متصلب الآراء أو صاحب إدراك منخفض.

✓ بعض النقاط المهمة الملاحظة في المقابلات :

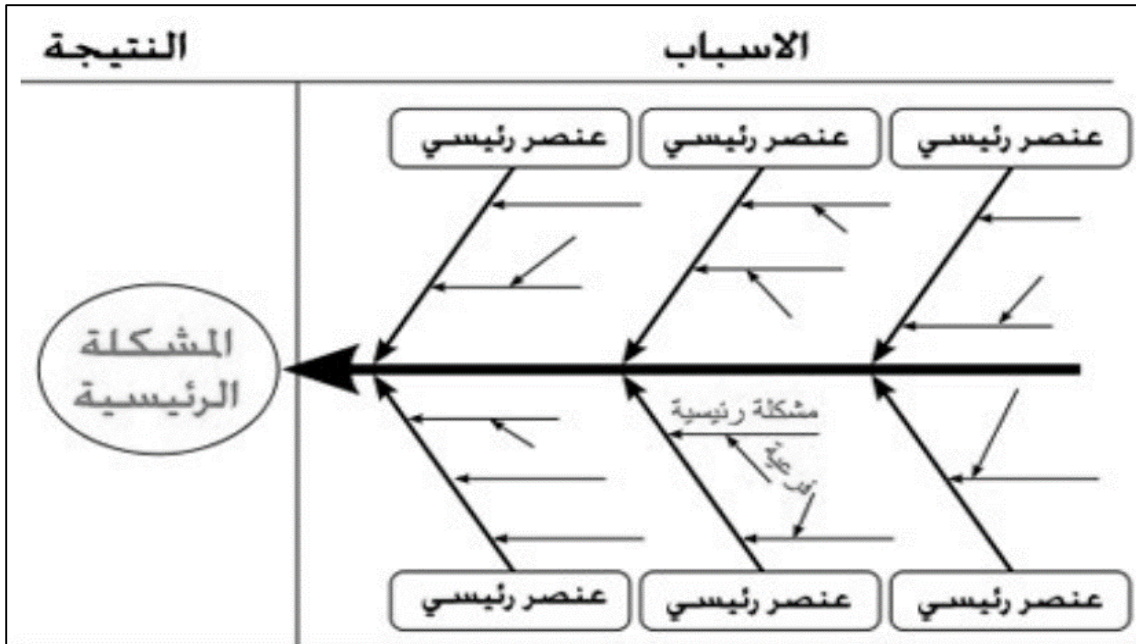
- من خلال محاورة كل من رئيسة مصلحة التطوير والتكوين وايضا رئيس قسم الشؤون العامة بمديرية التوزيع الشلف اشتركا في نقطة معينة حول الأداء الوظيفي للعمال : التكاسل في أداء المهام المطلوبة منهم مما تبادر الى ذهني ظاهرة التكافل الاجتماعي أو الجماعي كما يطلق عليها العديد من علماء الاجتماع في منظمات الأعمال التي خلص إليها العالم ماكسيمليان رنجلمان بحيث يقل مجهود وأداء الأفراد في مهمة ما كلما كان عدد المشتركين في ادائها كبير كما ايضا يمكن إعادتها على نقص مؤهلاتهم بالرغم من توفير المديرية العديد من فرص التدريب لكل من بحاجة لتطوير مهاراته ليتمكن من تقديم الأداء الواجب عليه في مهمته .

- نقطة أخرى تطرق إليها رئيس مصلحة الشؤون العامة مما لاحظته على الأداء الوظيفي للعاملين انهم في بداية توظيفهم بعقود منتهية المدة يقدمون ويسعون دائما لتقديم الافضل ولكن عند تثبيتهم بعقود دائمة يتراجع الأداء بصفة ملحوظة.

توصيات موجهة لمديرية التوزيع بالشلف :

- برمجة دورات تدريبية مخصصة لرؤساء الأقسام لتنمية مهاراتهم فيما يخص موضوع إدارة الصراع التنظيمي
- التقييم العادل للموظفين
- تعزيز وتنمية روح الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوس والرئيس
- التقسيم العادل للمهام
- التشخيص الجيد لأسباب الصراع التنظيمي من خلال استعمال الأساليب التفاعلية التي أثبتت الدراسات فاعليتها في المنظمات التي تواجه الصراعات ومن بينها منهج ايشيكاوا أو نموذج عظمة السمكة لأنه يعطي تحليل علاقة السبب بالنتيجة

لشكل (15) : مثال عن نموذج عظمة السمكة



المصدر : <https://wwudy-articles/MzQzMQw.linga.org/methodsofst>

فمن خلال تطبيق هذا المنهج من خلال برمجة حصص تدريبية تفاعلية في الأقسام التي تواجه عدد من الصراعات وهذا يكون مبادرة من قبل المدراء بجعل الموظفين يعبرون عن أنفسهم من خلال تعبيراتهم على المخطط وبالتالي

سيذكرون المشاكل التي يواجهونها في بيئة العمل ويبدون آراءهم في الاسباب الرئيسية التي أدت الى وقوعه مع محاولة التعمق في الأسباب نجد المسببات الخفية التي يمكن الانطلاق في المناقشة بين الموظفين والمدراء واقتراح الحلول التي تكون في المصلحة العامة للمديرية مما يجعل من الموظفين راضين عن انفسهم وادائهم وينتج جو فعال مشحون بالايجابيات السلوكية لكل الموظفين . وهنا ايضا يمكن اعادة ما استنتجه العالم والمهندس باريتو في تحليلاته عن الجودة التي تشمل جميع الميادين أنه إذا كان المجهود المبذول في التحليل والتشخيص بالطريقة الصحية والذي اعطى تقديره ب 20 بالمئة يعطي نتائج وتحقيق الانجازات تقدر 80 بالمئة.

- مراعاة الجانب الشخصي للموظفين
- تفعيل التشاركية بين الموظفين وروح التعاون والاستماع لآراء البعض من خلال برمجة دورات تدريبية داخل المديرية
- تعزيز روح الفريق من خلال التوعية الشهرية
- فتح الابواب للموظفين في اقتراح ارائهم بخصوص الامور المتعلقة بأهداف المديرية وفاعلية موظفيها

خاتمة الفصل :

باعتبار هذا الفصل هو تطبيق لما تناولناه في الجانب النظري للدراسة ومحاولة إيجاده على أرض التطبيق التي كانت مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالشلف فمن خلال عرض ومناقشة نتائج كل من المقابلات والملاحظات وايضا المستندات تمكنا من الاجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة من الإشكالية التي تناولت معرفة كيف تساهم إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين كما تبين وجود علاقة طردية بين كل من ادارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي مع مراعاة كل ما يتعلق بالعوامل المؤثرة في نشوب الصراعات ايضا الاخذ بعين الاعتبار أهم نقطة فيما تبين لي من المقابلات كفاءة ومؤهلات المديرين يجب أن تكون عالية في فهمهم الجيد للوقائع و الاحداث المرتبطة بالموظفين .

الخاتمة

خاتمة

استنادا لما تطرقنا إليه في موضوع بحثنا المتعلق بدراسة مساهمة إدارة الصراع التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وهذا من خلال تناولنا كل من أسبابها وأنواعها والأساليب المتبعة لمعالجتها والاستفادة منها.

لأنه بطبيعة الظاهرة المدروسة إلى وهي إدارة الصراع التنظيمي التي تعتبر من المتغيرات التنظيمية التي يصعب التنبؤ أو التحكم فليهاو لهذا ومما استخلصناه في الدراسة الميدانية التي أجريناها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الشلف باستعمال كل من الأدوات المتمثلة في المقابلات وأيضا جمع المستندات دون أن ننسى الملاحظات التي أخذناها بعين الاعتبار في إطار الموضوع الذي نحن بصدد دراسته أن أهم العوامل المؤثرات في السير بالصراع التنظيمي من أنه سلبي إلى كونه إيجابي بحيث يمكن أن يكون حجرة الأساس ليجعل من الموظفين مبدعين في أدائهم لمهامهم وجعل من بيئة العمل مناسبة لتنمية وتطوير مهاراتهم الشخصية وحتى على الصعيد المهني إلى وهي وجوب وجود كفاءة ملحوظة وملموسة للمديرين من جميع النواحي الإدارية والسلوكية مما يسمح لهم

الأوضاع المتأزمة في الوسط كما من الضروري امتلاكهم مهارات تحليلية ذات بعد نظر لكل المجريات الواقعة في نطاق صلاحياته لإدارة الصراعات في فريقهم.

وبهذا نستنتج في كل من الجانب النظري للدراسة الذي حاولنا فيه جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات بما يوضح لنا الطرق التي يجب اتباعها في تناول الجانب التطبيقي الذي بين أن إدارة الصراع التنظيمي تتغير بتغير المتغيرات المؤثرة فيها وبما أنه لا يمكننا التحكم في ما يطرأ خارج المنظمة من تصاعدات وتنازلات في القيم والإدراكات الاجتماعية والمجتمعية والاقتصادية يصبح من الضروري محاولة إعطاء قواعد وارسانات حقيقية في الهياكل التنظيمية لمؤسسات مما يجعل التأثيرات الخارجية ذات صدى ضعيف على البنية.

قائمة المصادر والمراجع

اولا : الكتب

- 1- فاروق عبده فليبه , محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية .
- 2- نفيسة محمد باشري , فوزي شعبان مذكور , رباب فهمي 2017 السلوك التنظيمي جامعة القاهرة كلية التجارة .
- 3- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر 2012 اداة الصراعات و النزاعات في العمل .
- 4- المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية منظمة العمل الدولية 2013 , انظمة منازعات العمل دليل بشأن تحسين الاداء .
- 5- جاد الرب , سيد محمد 2005. السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة , مصر السويس مطبعة العشرين .
- 6- حريم حسين 1997. السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات .الاردن عمان دار زهران للنشر واتوزيع .
- 7- سيزلاقي , اندرو دي وولاس مارك جي 1991 السلوك التنظيمي والاداء . ترجمة : جعفر ابو القاسم احمد السعودية , الرياض معهد الادارة العامة .
- 8- تالولا كاتريبات ترجمة سعيد الهاجري ادارة الصراع بين الزملاء 2009 المملكة العربية السعودية العبيكان للنشر
- 9- خضير كاظم حمود الفريجات , موسى سلامة اللوزي , انعام الشهابي 2009 السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ,الاردن اثراء للنشر والتوزيع.
- 10- محمد سليمان العميان 2010 السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , عمان دار وائل للنشر و التوزيع .

ثانيا : الاطروحات و الرسائل الجامعية

- 1- امينة قهوجي اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير امنظمات بعنوان الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة , جامعة بومرداس , 2015.
- 2- محمد سلامة اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص علوم التسيير بعنوان اثر الصراع التنظيمي على فاعلية صنع القرار الاستراتيجي , جامعة المسيلة 2019 .
- 3- سوفات وهيبه , ناني فتيحة , كريكر هدى مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال تحت عنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين , جامعة الشهيد لخضر همة بالوادي 2019.
- 4- مريم يخلف , امل حورية رويدي , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير تحت عنوان اثر الصاع التنظيمي على اداء العاملين جامعة الصديق بن يحيي 2021
- 5- ايمان حافظ , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستار في الادارة و القيادة التربوية تحت عنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر العاملين , جامعة الشرق الاوسط 2018
- 6- نيكولو محمد , مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر ادارة منظمات تحت عنوان دور ادارة النزاع في تحسين الاتصال الداخلي للمنظمة , المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت 2021.

- 7- نور الدين عسلي , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت عنوان ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين , جامعة الجزائر 2009 .
- 8- اسماعيل محمود مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير اسماعيل محمود الفقاعي بعنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة جامعة الازهر 2017
- 9- وفاء بهاء الدين رضا ملكاوي , مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تحت عنوان مستوى الصراع التنظيمي واثره على الولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مركز الوزارات الاردنية , جامعة اليرموك , 2014
- 10- عميروش عبد الكريم , ضيف محمد , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تحت عنوان العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الاداء الوظيفي لمحافظة العقارية بقالمة , جامعة 08 ماي 1945 قامة 2019,
- 11- توحيدة بوجنانة , الزهرة بوريس , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان دور تقييم الاداء في تحديد الاحتياجات التدريبية جامعة جيجل 2014
- 12- اسماعيل محمود الفقاعي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة جامعة الازهر 2017
- 13- دعاء ابيد الطروانة رسالة مقدمة استكمال متطلبات الحصول على الماجستير تحت عنوان اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بانماطهم الادارية من وجهة نظرهم , جامعة مؤتمة 2016

ثالثا : المقالات العلمية

- 1- بن جيمة عمر و الاستاذة لاروق خامسة تحت عنوانه دور ادارة الصراع في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين من مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع العدد 3 – ديسمبر 2018.
- 2- نظامي قرواني جامعة القدس المفتوحة تحت عنوان درجة تاثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الاداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم من المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 25 ديسمبر 2016
- 3- محمد حسن محمد العشري بالمعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة تحت عنوان اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل المجلد الحادي عشر العدد الثالث الجزء الاول 2020
- 4- هادي عبد الحسين مطر تحت عنوان ادارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لاسباب ومراحل الصراع , مجلة جامعة كوكوك للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 4 العدد 1 , 2014.
- 5- خالد نظامي قرواني تحت عنوان درجة تاثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الاداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم , مجلة دراسات وابحاث العدد 25 , ديسمبر 2016 السنة الثامنة
- 6- بغدادي خيرة تحت عنوان الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة , مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية , العدد 16 سبتمبر 2014 .

- 7- ميسر عبد الرؤوف عي الورقي , تحت عنوان ادارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على الاداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية 2018
- 8- لارفو خامسة , بن جيمة عمر تحت عنوان ادارة الصراع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع العدد3 , 2018
- 9- مصطفى ادم محمد ابكر , ادم يعقوب ابكر حمادة , انعام مالك المنصور تحت عنوان اثر الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين , مجلة بحوث الادارة و الاقتصاد المجلد 2 العدد1 , 2020 ص 14-31
- 10- امال زرقاوي , تحت عنوان دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء الوظيفي , مجلة الدراسات و البحوث الانسانية , المجلد 04 العدد 10 مارس 2019 ص 68-79
- 11- مروة صلاح قاعود , مروة سيد وهبة تحت عنوان دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي بالتطبيق على الهيئات السياحية الرسمية في مصر , المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة , جامعة الفيوم المجلد 15 العدد2 ديسمبر 2021
- 12- محمد حسين محمد العشري تحت عنوان اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل , المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة , المجلد الحادي عشر , العدد الثالث الجزء الاول 2020
- 13- ايناس احمد اسماعيل تحت عنوان دور استخدام استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق جودة حياة العمل , المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة .
- 14- اكرم الياسري , امل عبد محمد علي تحت عنوان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لادارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية
- 15- سليمان صبرينة , واقع سياسة الاختيار في الشركة سونلغاز بالشرق الجزائري , مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية , العدد 14 مارس 2014.

رابعاً : المواقع الالكترونية

1- <http://dspaceancien.univ-bouira.dz:80>

2- <https://wwudy-articles/MzQzMQw.linga.org/methodsofst>

3- (https://www.sonelgaz dz

الملاحق :

يضم هذا الملحق مايلي :

- ✓ دفتر التقييم لمديرية التوزيع بالشلف
- ✓ اجراءات ادارية لحالة اضراب بالوكالة التجارية للتوزيع تنس شمال وجنوب
- ✓ اجراءات ادارية لحالة اضراب بالوكالة اتجارية للتوزيع الشلف شمال
- ✓ اسئلة المقابلة

الملحق رقم 01 : دفتر التقييم

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
---------------------	--	-----	--

POSTE OCCUPE	
--------------	--

ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
--------------------------	--	------------	--

DIRECTION		UNITÉ	
-----------	--	-------	--

CODE SERVICE		CODE BG	
--------------	--	---------	--

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
----------------	--

FONCTION	
----------	--

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la **dernière feuille intitulée "résumé de l'évaluation annuelle"**.
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

2. EVALUATION DU ROLE

Nbre point (2)	Cotes (1)			
	1	2	3	4

I. HABILETES D'ENCADREMENT

					<p>1. PROGRAMMATION, 1@ Prend note des tâches et des ressources à réaliser. Evalue les moyens à utiliser (ressources humaines, matérielles, équipements). Evalue un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme et répartit les tâches aux agents (selon les capacités).</p>
					<p>2. ORGANISATION, 1@ Adapte de manière précise les tâches et délègue à réaliser. Répartit les moyens de travail. Valide la planification des tâches accomplies par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédure, règles de sécurité).</p>
					<p>3. SENS DE LA DECISION, 1@ Identifie comment (si) le problème à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Contrôle le cas échéant sa démarche. S'assure de l'efficacité des décisions prises.</p>
					<p>4. CONTROLE, 1@ Prend les modèles de contrôle (qualité, coûts, délais, sécurité). Evalue l'avancement des travaux sans que le rendement de son équipe. Evalue la qualité des travaux (délai, normes, procédures). Introduit et propose les ajustements nécessaires.</p>
					<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, 1@ Met à la disposition de ses agents les informations liées à leurs activités. Assure une adaptation aux nouvelles destinations et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles normes.</p>

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

					<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, 1@ Prend le temps d'écouter ses collaborateurs. Délègue les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et compris en retour. Prend de son temps de ses messages aux membres de son équipe. Répondre ou négocier.</p>
					<p>7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, 1@ Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la coopération (travail d'équipe) de son équipe. Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis. Réagit et agit en conséquence. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.</p>
					<p>8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, 1@ Donne suite aux instructions et orientations reçues. Fait la différence au fait des événements ou événements significatifs. Choisi les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit également à sa hiérarchie l'information demandée.</p>

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.</i>					
10. MAITRISE DE SOI, i.e : <i>Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles). Démontre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assume les conséquences des actions engagées.</i>					

TOTAL (3)

100

NOTE FINALE (4)

20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,6)	NOTE PONDEREE (N X 0,4)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

SIGNATURE ET DATE :

 AVIS :

 FONCTION :

 NOMS :

 AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

DATE ET VISA

 COMMENTAIRES DE L'ÉVALUÉ

DATE ET VISA

 COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,60 =
. Note du rôle :	X 0,40 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

• Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

• Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

**الملحق رقم 02: اجراءات ادارية لحالة اضراب بالوكالة التجارية
للتوزيع تنس شمال وجنوب**

حيث ان المدعى عليهم و نون اشعار سابق شرعوا في اضراب مند يوم 2017/05/09 بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز تنس غرب والوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز تنس شرق

حيث ان المدعى عليهم تجمعوا بالوكالتين حاملين لافتات تشير الى أنهم في اضراب (وثيقة مرفقة 02 محضرين للمعينة بتاريخ 2017/05/09 محررين من طرف الاساذة نحو طليمة محضر قضائي لدى مجلس قضاء الشلف)

حيث ان حق الاضراب نص عليه القانون رقم 90-02 الصادر بتاريخ 1990-02-06 المنعني بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الاضراب المعدل و المتمد و نظمت أحكامه المواد من 04 الى 40 منه .

حيث ان تلك المواد اوجبت قبل الشروع في الاضراب عرض الخلاف الجماعي على المصالحة ثم الوساطة و انتهاء بالتحكيم ، و اشترطت لممارسة هذا الحق جملة من الشروط تشمل في . عقد جمعية عامة . موافقة جماعة العمال . الإشعار المسبق . عدم عرقلة حرية العمل و ضمان الحد الأدنى من الخدمة

حيث ان الاضراب الذي شرع فيه المشتكى منهم لا تتوفر فيه الشروط المذكورة و لم تحترم فيه الاجراءات المذكورة المقررة قانونا مما يعد اضرابا غير شرعي

حيث انه بتاريخ 2017/05/10 تم استصدار امر على ذيل عريضة من طرف رئيس محكمة تنس من اجل تعيين محضر قضائي لمعينة حالة الاضراب بالوكالتين (وثيقة مرفقة 03)

حيث تم على إثرها تعيين المحضر القضائي المجاهي رضا للاتنفل و معينة العمال المضربين في كل من المصلحة التجارية و مصلحة استغلال الغاز و مصلحة استغلال الكهرباء بالوكالة التجارية تنس غرب و المصلحة التجارية بوكالة تنس شرق.

حيث ان المحضر القضائي المعين من طرف المحكمة أثبت حالة اضراب بالوكالتين (وثيقة مرفقة 04) حيث ان المدعى عليهم مازالوا محتلين أماكن العمل مما شكّل عرقلة لحرية العمل بالمؤسسة مما يشكل جرما يعاقب عليه القانون

حيث ان الفعل الذي قام به المشتكى منهم غير قانوني ويشكل جريمة احتلال أمكنة في حالة اضراب

حيث انه امام عمئية احتلال أمكنة في حالة الاضراب هذه فإن مؤسسة تناس كطرف منى وتطلب فتح تحقيق حول الوقائع و التدخل و اتخاذ اجراءات تحويل المعنيين الى المناهضة القانونية .

مدير التوزيع





شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz de l'Ouest

العدد 171 - 171

العدد 171 - 171

العدد 171 - 171

العدد 171 - 171

5101397

الى السيد وكيل الجمهورية لدى محكمة تنس

الموضوع: شكوى احتلال امكنة في حالة اضراب

المرجع: قانون العقوبات

في حق : شركة توزيع الغرب مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشلف ممثلة من طرف مديرها الكائن
مقرها بحي الحرية مباشرة الخصام بنفسها
مشكوية

المرجع: قانون العقوبات

مشكوي منهم

بين

شكوي منهم

بالوكالة

تشرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشلف ممثلة من طرف مديرها ان تتقدم الى سيادتكم
المحترمة بهذه الشكوى والمتمثل موضوعها في احتلال امكنة في حالة اضراب وهذا بعرض الوقائع
التالية:

حيث ان المدعى عليهم عمال لدى المعارضة بالوكالتين التجاريتين تنس شرق وتنس غرب التابعين
للمؤسسة (محاضر التنصيب مرفقة 01)

**الملحق رقم 03 :اجراءات ادارية لحالة اضراب بالوكالة اتجارية
للتوزيع الشلف شمال**



مديونية : التوزيع لشلف
قسم : الموارد البشرية
رقم : 14/17

رسالة إشعار بالمتابعات التأديبية
موجهة إلى السيد(ة) :

الموضوع : إشعار بالمتابعات التأديبية

السيد(ة) :
الوظيفة : ..
الوحدة : ..
العنوان : ..
مهيئكم علما أن إجراء تأديبي قد اتخذ ضدكم، فأنتم مدعوون للمثول أمام لجنة التقييم يوم : 24 ماي 2017 على الساعة الساعة زوالا..... مقر الاجتماع : .. مديونية التوزيع لشلف شمل. هي الحرية وذلك للسبب (الأمواج) التالي (ة) :

- مشاركة في توقف جماعي منبر عن العمل خرقا للإحكام التشريعية المعمول بها في هذا المجال...
- رفض دون سبب مبرر تنفيذ التعليمات المرتبطة بالالتزامات المهنية أو تلك التي يمكن أن يلحق عدم تنفيذها الضرر بالمؤسسة و الصادرة من السلطة السلمية التي تعيها المؤسسة في المعمورة العادية لهذه الوظائف.

نذكركم أن المقرر الذي تم تعويله هو : (الاسم - لقب - الصفة)
سيد (ة) : العنسي عبد القادر. رئيس مصلحة مراقبة و استغلال شبكة الكهرباء

يتمكنكم الإطلاع على ملتمك التأديبي الموجود بحوزة المقرر.
بتمكنكم تحرير مذكرة دفاع، تسلّم لي المقرر قبل يوم : 22 ماي 2017.
إذا رعدت في سماح الشهود من طرف اللجنة، عليكم أن تقدموا أسماهم للمقرر وذلك قبل يوم : 22 ماي 2017 ونذكركم كذلك أنكم مضمون بالمحضور أمام لجنة التقييم، كما يمكنكم أن تطلبوا المساعدة من طرف أحد العمال الذي تعتبرونه من ضمن وحدتكم.

وفي حالة تعيين مساعد، يحسن أن يقدم اسم ولقب هذا الأخير للمقرر قبل يوم : 22 ماي 2017.....
أقنوا سبدي تعديلاتا المصعدة.
ببحة أيها
لجنة التقييم
مصلحة المستكتمين
مسئول المعني بالأمر

Lettre notifiant à Fagers
Les poursuites disciplinaires
Nom : MAOLICHE
Prénom : ABDALLAH
Poste de Travail : CADRE D'ETUDES
Unité : DD Chef / DAC

شلف ن : 14 ماي 2017
مدير الوحدة

(2) رئيس إلى السيد(ة) في اليوم الشعبي
في سبيل مصلحة مع إشعار بالمتابعات



شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب

Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

مديرية التوزيع الشلف

قسم الموارد البشرية

رقم: 17/05/2017

قرار مدير التوزيع

إلى مدير التوزيع،

بإشارة على النظام الداخلي للمؤسسة

بإشارة على القرار رقم: 2017/05/09

بإشارة على حالة التوقف عن العمل من طرف المحضر القضائي بتاريخ: 09 ماي 2017.

بإشارة على الإلتزام بالتوقيف عن العمل رقم 171/ب.ب. 2017 في 11/05/2017

بإشارة على محضر اجتماع لجنة التوظيف للقطاع في: 24 ماي 2017

يقرر

المادة 1: حلوبة تأديبية: حلوبة تأديبية بدون تعويض وإشعار مسبق

عند السيد (ة):

الوظيفة / المصلحة: إطار ترانسفو - الزاوية: 15A-R

للسبب التالي: - مشاركة في توقيف جماعي صادر عن العمل خرقا للإحكام التشريعية المعمول بها في هذا المجال

- رفض دون موجب عبور تكليف التعليمات المتعلقة بالالتزامات المهنية أو تلك التي يمكن أن يخلق عدم تنفيذها الضرر بالمؤسسة و الصادرة من السلطة التسمية التي تعينها المؤسسة في الممارسة العادية لهذه الوظائف.

المادة

السيد

أجل الطعن بمدة 15 يوما من تاريخ التبليغ بالحلوبة التأديبية.

المادة 3: يكلف كل من رئيس قسم الموارد البشرية و رئيس قسم العلاقات التجارية بتنفيذ هذا القرار.

المادة 4: يدخل هذا القرار حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ التوقيع على العقوبة من طرف مدير التوزيع.

تسليم إلى:

- مدير التوزيع

- مدير التوزيع

الشلف في 25/05/2017.

مدير التوزيع

محمد حاج نعلان

Déclaration de signature

Nom : MAOUCHE

Prénoms : ABDELLAH

Poste de Travail : CADRE

Unité : DO CHEEF / nord / 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

محضر تبليغ رسالة

العدد 12 من ت.م.ج.د

- تاريخ التبليغ: 12 من شهر ماي سنة الفين وسبعة عشر.

- وعلى الساعة:

- بناء على المادة 2-12 من القانون رقم 06-03 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتضمن بهذا المحضر

القضائي.

- ووفقا لمحضر أداء التهمين المؤرخ في: 18/01/2016 تحت رقم 16/132

- نحن ناصف قضيل مساعد معلق للأستاذ حاج بن علي عبد الرحمان محضر قضائي لدى محكمة

القضاء مجلس قضاء الشلف الموقع أثناء.

- شركة تويج الكهرباء والغاز للغرب (مديرية التويج الشلف) أعمال

- الكائن بـ: حسي الخربة - الشلف.

- الزامي إلى تبليغ رسالة إشعار بالمديعات القضائية.

- بلغنا بتمسقة من الرمانة المؤرخة في 14/05/2017 تحت رقم 208/2017.

- مرفق بكتاب غير شرعي المؤرخ في 14/05/2017 تحت رقم 184/ق.م.ب. 2017.

- إلى السيد ()

- الساكنة ()

- يحتفظ الرسالة العظمىة بحفظكم علنا ان اجراء قانونيا قد اتفق منكم من طرف هذه الامانة فاقم مدعوون
تسبون امام هذه الامانة يوم 24/05/2017 على الساعة العاشرة واثلاثون بالجرم الاجساد الكائن بمديرية التويج الشلف شمال من
الخربة وذلك للأسباب الآتي ذكرها (المشاركة في توظيف جماعي مدير عن العمل خربة بالأحكام التشريعية المعمول بها في هذا المجال
التي يفرض بدون سبب من تلبية الطعون المترتبة بالتقارير المهنية أو تلك التي يمكن أن يخلق عدم لثباتها الغير بالمؤسسة
والصحة من السلطة المسماة التي تعهدت انفسها في المؤسسة العادية لهذه الوظيفة مع التذكير انه تم تعيين السيد الهادي عبد
القادر رئيس مصلحة مراقبة واستغلال شبكة الكهرباء مع إسكانكم بالإصلاح على منسلككم التائسي الموجود بمهودة المقر وانكم اتفق
تحرير مذكارة دفاع تسليم إلى المقرر قبل 22 ماي 2017 مع رتبكم في اصحاب الشهود من طرف القضاة وتقديم احتجاجهم للمقرر
وبالتالي قبل يوم 22/05/2017 والتذكير كذلك انكم ملزمون بالظهور أمام جهة القضاء كما يمكنكم ان تطلبوا المشاهدة من
طرف احد العمال الذي يتواجد من ضمن وحدتكم وفي حدة تعيين مساعد الوجوب تقديم اسم والقب هذا الأخير للمقرر يوم
22/05/2017 مع العلم ان توقيعكم الغير من صورة العمل الذي تم تسجيله خلال الفترة الممتدة من 09 إلى 10 ماي 117
بغير عدا غير شرعي وهذا وفقا للقوانين المعمول بها.

- مخاطبين : مصلته : حسب نصرة

- الخامل ألبطاقة هوية: رقم:

- الصادرة بتاريخ: عن دائرة: ت.م.ج.د



لكي لا يجهل ما تقدم.

- إيذانا بذلك بلغنا وعكبتنا كما ذكرنا أعلاه و سلمنا نسخة من هذا المحضر للمخاطب

الكل طبقا للقانون.

ختم القضاء

توقيع القاضي

توقيع أو بصمة المستلم

مكتب الأستاذ حاج بن علي عبد الرحمان
محضر قضائي لدى محكمة الشلف
الكائن بـ: حسي الخربة بمهودة 02
الشلف

المقرر رقم: 2017/

تاريخ: 18
على الساعة:

بعدما تلقينا إلى الخوان
المدفون اتصالا بين أربابنا
امورا فصرحت أنها واحدة
تعمدني بالأمر و ان هذا
الأخير غير موجود فتركت له
إتساع مساهمته بواسطة
و تم بحضور بعثتنا، لذا
يبلغ بواسطة رسالة
مضمونة مع إشعار بعدم
توصون تحت رقم:

000529
عبد القادر



شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

مديرية التوزيع الشلف

قسم الموارد البشرية
رقم 2017/214

تعيين مقرر

الموضوع : مقرر لجنة التأديب.

السيد

تكرم بأنه تم تعيينكم كمقرر في اللجنة التأديبية الخاصة بالسيد :

الإسم

اللقب

الصفة

والذي سوف يمثل أمام لجنة التأديب للأسباب التالية :
مشاركة في توقف جماعي مدير عن العمل خوفاً للأحكام التشريعية المعمول بها في هذا المجال.
رفض دون سبب مرور ترقية التعيينات المرشحة بالانتماءات المهنية لو تلك التي يمكن أن يخلق عدم
تفاديها الضرر بالمؤسسة و الصلابة من السلطة البلدية التي تعينها المؤسسة في الممارسة العادية لهذه

الوظائف

لقد اتفقناكم أن لجنة التأديب منعتكم يوم : 24 ماي 2017 من ممارسة الوظيفة

الشغل عن الحرية الشغل على الساعة : الثالثة زوالاً
وعليه نطلب منكم الإطلاع على أحكام المنشور رقم 1992/02/25 لاسباب دور المقرر أثناء التحقيق في قضية
تأديبية.

نرجو أن ترسلوا تقريركم في : خمس لسبع إلى السيد : حاج نعاين محمد

مدير التوزيع بالديانة : الشلف قبل تاريخ : 22 ماي 2017

تسلياً سيدي تيمانا لخدمتكم

مدير التوزيع

سعد بن
مدير لجنة التأديب
مستور نظير



شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

مديرية التوزيع الشلف

قسم الموارد البشرية.....

رقم: 1186... ل.م.ب/2017

10 ماي 2017

إلى السيد: معوش محمد الله
تحت إشراف السلطة المحلية

الموضوع : غياب غير شرعي
المرجع:- القانون الداخلي للشركة

تعلمكم أن بوفدكم الغير مبرر لدورة العمل الذي تم تسجيله خلال الفترة الممتدة من 09 إلى 10 ماي 2017
يعتبر غيابا غير شرعي* و هذا وفقا للقوانين المعمول بها.

مدير التوزيع

الملحق رقم 04 : اسئلة المقابلة

المجموعة الاولى : الاسئلة المتعلقة بادارة الصراع التنظيمي

- 1- ما هي حالات الصراع التي سبق ان وجهتموها؟
- 2- ما هو واقع إدارة الصراع التنظيمي فيالشركة؟
- 3- كيف تؤثر الصراعات بمختلف انواعها على السير الحسنللشركة؟
- 4- هل من الممكن ان يكون الصراع أحد حوافز الابداع بين الافراد في الشركة؟
- 5- هل تتبنى الشركة برنامجا تنفيذيا لإدارة الصراعاتوتسعى لتطبيقه؟
- 6- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة فيالشركة؟ ما هي الاستراتيجيات الاكثر نجاعة؟
- 7- هل هناك في الشركة جهة مختصة بتنفيذ استراتيجيات إدارة الصراع ؟ وما هي الجهة التي تعتقد بأنها الأقدر على ذلك؟
- 8- ماهي معوقات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الشركة؟

المجموعة الثانية: الاسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين

- 1- ما رأيكم في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة؟
 - 2- هل تلمسون رضى العمال بالشركة في تأديتهم لمهامهم؟
 - 3- ماهي المؤشرات اوالمعايير التي تقيمون بها الأداء الوظيفي في الشركة؟
 - 4- ما مدى اهتمامكم بالجانب الاجتماعي لموظفيكم؟
 - 5- ما مدى حرصكم على تقديم المهام المناسبة لكل منصب؟
- المجموعة الثالثة : الاسئلة المتعلقة بمساهمة ادارة الصراع التنظيمي في تحسين اداء الموظفين في الشركة؟

- 1- هل تعتقد ان هناك علاقة بين ادارة الصراع والاداء الوظيفي للعاملين بالشركة؟
- 2- كيف تؤثر الاساليب المتبعة في ادارة الصراع على الاداء الوظيفي؟
- 3- هل ترون ان الصراع التنظيمي يزيد من فاعلية الموظفين ؟
- 4- في حالة وقوع الصراع هل تجدون التعاون من طرف الموظفين لمعالجته ؟
- 5- هل ترون ان العلاقة بين الصراع و الاداء الوظيفي سلبيةالتاثير ؟
- 6- هل يؤديالتقليل من حدة الصراعات الى التقليل من الخطا الوظيفي لدى العمال ؟
- 7- هل تؤثر الحالة الاجتماعية للموظف في ادارة الصراع التنظيمي؟