

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم الاقتصاد



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم الاقتصادية : التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

بين النظرية و التطبيق

تحت إشراف الأستاذ :

ولد سعيد محمد

مقدمة من طرف الطالب :

تومي حسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة
جامعة - مستغانم -	أستاذ محاضر - أ		رئيسا
جامعة - مستغانم -	أستاذ محاضر - أ	ولد سعيد محمد	مقررا
جامعة - مستغانم -	أستاذ محاضر - أ		مناقشا

السنة الجامعية 2017-2018

## الفهرس

كلمة شكر.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

مقدمة عامة.

### الفصل الأول : الإدارة والمنظمة

5.....تمهيد

6.....المبحث الأول : مدخل عام للمنظمة

6.....المطلب الأول : تعريف المنظمة

8.....المطلب الثاني : الخصائص العامة للمنظمة

10.....المطلب الثالث : أنواع المنظمات وأنماطها

15.....المطلب الرابع : أنماط الشخصيات في المنظمات

18.....المبحث الثاني : وظائف وسيما ومكونات المنظمة

18.....المطلب الأول : سيمات المنظمة

19.....المطلب الثاني : مكونات المنظمة

20.....المطلب الثالث : وظائف المنظمة

21.....المطلب الرابع : العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى

23.....المبحث الثالث : الادارة

23.....المطلب الأول : ماهية الادارة وتعريفها

26.....المطلب الثاني : خصائص الادارة

المطلب الثالث : وظائف الادارة.....28.....

المطلب الرابع : مبادئ الإدارة ومستوياتها.....30.....

33..... خلاصة الفصل

### الفصل الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد .....34.....

المبحث الأول : مدخل الى الصراع التنظيمي.....35.....

المطلب الأول : تعريف الصراع التنظيمي وتطوره.....35.....

المطلب الثاني : نظرة الإدارة للصراع .....39.....

المطلب الثالث : أسباب ومراحل الصراع التنظيمي .....41.....

المطلب الرابع : أنواع ومستويات الصراع التنظيمي .....45.....

المبحث الثاني : آليات التعامل مع الصراع التنظيمي.....51.....

المطلب الأول : إدارة الصراع التنظيمي.....51.....

المطلب الثاني : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....54.....

المطلب الثالث : تقنيات إدارة الصراع التنظيمي .....58.....

60..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر(فرع مستغانم)

تمهيد.....61.....

المبحث الأول : نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع مستغانم).....62.....

المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر .....62.....

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر .....64.....

المطلب الثالث : أهداف و مهام مؤسسة اتصالات الجزائر واستثماراتها .....67

المبحث الثاني : تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .....69

المطلب الأول : واقع الصراع داخل المنظمة.....70

المطلب الثاني : تصميم قائمة الأسئلة وطريقة العمل .....68

المطلب الثالث : إدراج مختلف النتائج المتحصل عليها .....75

76..... خلاصة الفصل

77..... الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

## تشكر

قال رسول الله عليه الصلاة و السلام : " من اصطحب إليكم معروفًا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته

فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ، فإن الله يحب الشاكرين "

لا يسعنا و نحن في هذا المقام ، إلا أن نتقدم بوسع الشكر و التقدير إلى من لم يبخل علي

بنصائحه و إرشاداته لإكمال هذه المذكرة إلى الأستاذ : "ولد سعيد محمد "

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من تقدم بمساعدتي في إنجاز هذا العمل

# إهداء إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم العلم ورفع أهل العمل فقال: "يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات".

- إلى الذي ساندني بثقة لا متناهية إلى من كان شمعة تحترق لتضيء طريقتي... أبي.
- إلى التي أنحني لها بكل جلال وتقدير إلى نبع حناني الفيض إلى سبيل العطاء إلى رمز الإشتعال إلى من جعل الرحمن الجنة تحت أقدامها... أمي.
- إلى الذي أكن لها كل الاحترام و التقدير
- إلى الذي قال الله في حقهما \* المال و البنون زينة الحياة الدني \* أبنائي \* أشرفه

ويونس \*

إلى كل أصدقاء حسين.

تومي حسين

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	مكونات المنظمة و العلاقة بينها	01
29	وظائف الإدارة	02
32	مستويات الإدارة	03
38	تطور مفهوم الصراع	04
43	العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع	05
46	نافذة جوهاري	06
53	عملية إدارة الصراع	07
54	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	08

### قائمة الجداول

<u>50</u>	المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي	<u>01</u>
-----------	-----------------------------------	-----------

## مقدمة

إن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي حياة يتفاعل خلالها الأفراد والجماعات، فالإنسان بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين وباعتبار أن العنصر البشري أحد المكونات الرئيسية للمنظمات فيمكن اعتبار المنظمة وحدة مصغرة لأي مجتمع إنساني يتفاعل فيها العاملين بعضهم ببعض كونهم يعتبرون من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها شرط على هؤلاء العاملين الاعتماد على بعضهم البعض في شتى المجالات كالتعاون، تبادل المعلومات، الرأي، الخبرة، التشاور والتنسيق، فهذه الاعتمادية والترابط بين عمال الوحدات قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية انجاز العمل أو في الوسائل اللازمة لذلك...وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

ولذلك إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة أصبحت ضرورة حتمية من شأنها أن تكون احد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل.

كما لإدارة الصراع التنظيمي دور حيوي في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة وتفادي حدوث الصراعات.

بل يجب على الإدارة التعرف على أسباب هذه الصراعات والاعتراف بها سعياً إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها وبالتالي إعادة التوازن المطلوب للتنظيم.

وغالباً ما تحصل الصراعات بين أفراد المنظمة لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية والخلفيات الثقافية من ناحية ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في إن واحد من ناحية أخرى ولا بد أن يحصل التعارض في هذه الأدوار.

ومن الطبيعي أن يواجه الفرد كثيراً من صور الصراع المتباينة فقد يواجه صراع مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقات مع الآخرين كما يمكن لهذه الصراعات ان تؤثر بشكل ايجابي على المنظمات لكونها تساعد على التحديد والابتكار ذلك لأن لكل فكرة، فكرة مضادة وان الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه.

ولذلك فإن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات ايجابياً وتوجيهها إلى الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل.

## إشكالية البحث

أمام العرض السابق تبرز لنا ملامح إشكالية البحث التالية :

ما مدى أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

حتى يتسنى لنا الإلهام بجوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية

التالية:

- ما هو الصراع التنظيمي وأسبابه وكيف تتم إدارته ؟
- ما هي الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع لإدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ؟
- ما هي الأساليب التي تقلل من حدة الصراع ؟
- ما هو واقع إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

أما الدراسة فقد قسمت الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

تعرضنا في الفصل الأول إلى الإدارة والمنظمة حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث, تناولنا في المبحث الأول إلى مدخل عام للمنظمة حيث تطرقنا إلى تعريفها والخصائص العامة لها إضافة إلى أنواعها وأنماطها.

في المبحث الثاني تطرقنا إلى وظائف, سيمات ومكونات المنظمة أما في المبحث الثالث تطرقنا الى ماهية الإدارة, تعريفها, مكوناتها, بالإضافة إلى وظائف الإدارة, مبادئها ومستوياتها.

وفي الأخير خلاصة الفصل.

أما الفصل الثاني فقد عرضنا فيه موضوع إدارة الصراع التنظيمية, مفهومه, تعاريفه, مستوياته, أنواعه, وخصائصه, بالإضافة إلى آليات التعامل معه.

كما اشتمل الفصل الثالث أي التطبيقي على الدراسة الميدانية حيث احتوت على الدراسة الاستطلاعية كيفية اختيار العينة والمنهج المتبع إضافة إلى الطرق الإحصائية المستخدمة وأدوات القياس المعتمد عليها , كما عرضنا فيه النتائج المتوصل إليها, مناقشتها وتحليلها في ضوء فرضيات البحث.

كما تم من خلال هذه الدراسة التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في معالجة الصراع داخل المنظمة وتحديد الاستراتيجيات الأكثر شيوعا من حيث الاستخدام.

## فرضيات البحث

من اجل إلقاء الضوء على المشكلة والإجابة على الأسئلة المطروحة نقوم بتحديد الفرضيات التالية :

-إدارة الصراع التنظيمي وظيفية أساسية في أي مؤسسة وعملية مهمة داخل المنظمة.

-تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بإدارة الصراع التنظيمي لحل النزعات وتحقيق التفاهم وإحساس العمال بالرضا

-لإدارة الصراع داخل المؤسسة يتطلب من الأطراف الفاعلة استخدام استراتيجيات وهي:التعاون,التنافس والتجنب.

## أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من العناصر التالية :

-إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصراع التنظيمي,فهذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من جامعاتنا ومكتباتنا العربية ,ومن المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي.

-تكمن أهمية هذه الدراسة في استكمال بعض النقص الحاصل في موضوع الصراع التنظيمي,ومحاولة الوقوف على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة.

-التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ,وتوضيح ما يمكن إن يحققه من آثار ايجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا أحسنت إدارته,وما يترتب عليه أيضا من آثار سلبية إذا لم تحسن إدارته مع الوقوف أيضا على الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع وإدارته بكفاءة عالية.

-دراسة إمكانية تطبيق نتائج هذا البحث على ارض الواقع.

## أهداف البحث

نهدف من خلال معالجتنا لهذا الموضوع إلى :

1. التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .
2. التعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية في المنظمات ومدى فعالية أساليب الإدارة في مواجهتها.
3. التعرف على مدى وجود فروق بين المدراء في تصوراتهم لحل الصراع بين العاملين.
4. التعرف على مدى إحساس العاملين في المنظمات الخاضعة للدراسة (اتصالات الجزائر) بنجاعة أو فشل الأساليب المستخدمة من طرف الإدارة.
5. من خلال البحث بوجدنا تقديم التوصيات المناسبة التي تفيد المسؤولين وتساعد في تحسين أساليب الصراع والعمل على تجنب أثاره السلبية على كفاءة الجهاز الإداري وتجسيده في أرض الواقع.

الفصل

الأول

## تمهيد

انطلاقاً من دراسة مفاهيم السلوك التنظيمي لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه بعض الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه يمكننا التطرق إلى بعض المفاهيم. تسعى جل المنظمات إلى إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها وذلك باستخدام وسائل مختلفة، وانطلاقاً من أن الفرد هو المسير الأول لهذه الوسائل فالمنظمة تصبح بحاجة ماسة إلى الإدارة والتنسيق والتسيير بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الأول: مدخل عام للمنظمة

المطلب الأول: تعريف المنظمة

يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات التي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة.

-تعريف Barnard:

يعرف برنارد المنظمة على أنها "نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري"

هذا التعريف يشير إلى عنصر التنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، حيث يبرز الارتباط القوي بين التنسيق ومدى تحقيق الأهداف.

تعريف Stephen p.Robbins 1990:

"المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة من الأهداف"

تعريف Khandualla 1977:

"المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع".

تعريف Dessler 1986:

"المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة"

تعريف الهاشمي لوكيا:

"المنظمة هي مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية، وبما أنها اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات وانتظارات البيئة الاجتماعية فان نجاحها يتوقف على نوعية مناهجها وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د.زهير بوجمعة شالبي ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، ص 29-30.

-هكذا يتضح لنا التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة,ويرجع ذلك ربما إلى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب.

خلاصة لما سبق ذكره فالمنظمة هي وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبيا وقابلة للمعاينة يربطها نظام السلطة المهيكل وتفاعلات اجتماعية ووظيفية لتحقيق أهداف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

## المطلب الثاني: الخصائص العامة للمنظمة

وهي عبارة عن الصفات المميزة لها، سنوجزها فيما يلي :

-الأهلية :

ويقصد بها إجراءات التأسيس التي يحددها القانون، كما يقصد بها إلا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة، والعادات المتعارف عليها في المجتمع.

-النظام الداخلي أو الدليل التنظيمي :

وهي الهوية التي تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، كالاسم، العنوان، والهدف والمؤسسين والعلاقات مع المنظمات الأخرى، كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين فيها، والنظام التأديبي.

-القيادة :

سلطة رئاسية أو سلطة قيادية إدارية تقود المجتمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود وتوجه وتشرف على سير العمل فيها.

-التعاون :

وهو مستمد من شعار "في الاتحاد قوة" فهو وسيلة أساسية لأي تجمع بشري يميز المنظمة الناجحة و يجنبها الفشل.<sup>1</sup>

خدمة المجتمع :

مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة ومنفعة المجتمع، لا خدمة لأعضائها فقط، والمنظمة التي لا تأخذ في حسابها هذا الاعتبار، لا شك أن المجتمع سينفر منها وتخسر التأييد ويكون مصيرها الاضمحلال.

-الشكل العام :

أو ما يسمى الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المستويات التنظيمية وتسلسل الرئاسة والإشراف من القمة إلى القاعدة، وشبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر والمعلومات .

<sup>1</sup> عمر وصفي وعقيلي وآخرون، وظائف منظمات الاعمال ، دار زهران ، عمان، الأردن، 2001، ص5

وكلما توفرت خصائص المنظمة هذه يجعل لديها القدرة على أداء مهامها بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

من جهة أخرى أكد الباحث الأمريكي Resis Likerar الخصائص العامة لاي منظمة في كتابه "New Pattens of management" والتمثلة في :

- ضرورة وجود البنية أو الهيكلية

---

- وجود شبكة اتصال.

- توافرها على نظام تفاعل (تأثر وتأثير).

- وجود نظام اتخاذ القرارات.

- ضرورة توفر أدوات للتنفيذ الفعلي للقرارات.

- ديناميكية على مستوى البعد النفسي لأعضاء المنظمة (اتجاهات, قيم, دوافع) في اطار الجهود المشتركة.

## المطلب الثالث : (1) أنواع المنظمات

### (1) حسب طبيعة تكوين المنظمة :

وفق هذا المعيار تقسم المنظمات إلى مجموعتين هما :

الطبيعة التلقائية : يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دورا ملحوظا في تكوينها, ويوجد نفسه تلقائيا عضو فيها, ومن أمثلة ذلك الأسرة والأمة والمؤسسة المدنية.

■ المنظمات المكونة : هي التي تساهم في تحقيق أهداف معينة في إطار ظروف بيئية محددة, وتتكون من الأفراد والجماعات التي تنتمي لها لتحقيق أهدافها, حيث تندمج هذه الجماعات والأفراد وتتفاعل فيما بينها لتشكيل مجتمعا إنسانيا مثل : منشآت الأعمال, المدارس والمستشفيات, والمنظمات الثقافية والنوادي ... الخ

### (2) حسب طبيعة التكوين المنظم : فيمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما :

أ. الدوافع الذاتية للانتماء :

تشكل الدوافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين هذه المنظمات مثل نقابات العمال والمنظمات المهنية والجمعيات التعاونية ويستهدف الفرد من خلال الانتماء لها تحقيق أهداف ذاتية, او مادية.

1. الدوافع الذاتية للانتماء : تشكل بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة, حيث يستهدف الفرد من خلالها تقديم الخدمة للمجتمع, بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها, مثال : الجمعيات الخيرية, معيات الخدمات الاجتماعية

### (3) حسب نوع الملكية : تنقسم المنظمات حسب نوع الملكية إلى, أي حسب الجهة المالكة لها إلى ثلاث أنواع :

1. المنظمات العامة (أو الاشتراكية) :

تعود ملكيتها في الغالب للدولة; وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف الى خدمة المواطنين, وتقدم سلع أو خدمات, وتكون أسعارها عادة اقل من أسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة أو السلعة, ومثال عن ذلك المنظمات العامة التي تعني بتوفير وتوزيع المياه, الكهرباء, الهاتف وإنشاء الطرقات ومد الجسور, والمؤسسات الاستهلاكية العامة ... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع : خليل محمد حسين الشماع. نظرية المنظمة, دار مسيرة عمان الطبعة الثانية (2005)

د. زهير بوجمعة شلابي الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة.

2. المنظمات الخاصة: وتكون ملكيتها في العادة بيد القطاع الخاص، وتنقسم إلى مجموعتين أيضا، أولهما: منشآت الأعمال الخاصة (شركات المساهمة وذات المسؤولية المحدودة، شركات التضامن، المنشآت الفردية)، وثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى، التي تستهدف تقييم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية و النوادي.

3. المنظمات المختلطة: وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب نسب تحددها الدولة أما بشكل عام أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي يعمل فيه، مثال: شركة القطاع المختلط (الصناعية، الزراعية، السياحية).

#### (4) حسب حجم المنظمة:

1- المنظمات الكبيرة: وهي المنظمات التي غالبا ما تتجاوز إعداد الطاقات البشرية العاملة فيها

(عدد أعضائها) العشرات أو مئات الآلاف و الملايين من الأفراد، يغلب هذه المنطقة في الدول المتقدمة صناعيا إلى جانب كون الدولة عي من تنظمه.

2- المنظمات المتوسطة: هي المنظمات التي غالبا ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد.

3- المنظمات الصغيرة: وهي منظمات يكون عدد أفرادها قليل لا يتجاوز المئات من الأفراد.

#### (5) حسب مستوى استخدام التكنولوجيا:

يكون هذا التصنيف أما حسب كثافة استخدامها للتكنولوجيا، أو حسب طبيعة الانتاج وهي:

أ. حسب كثافة استخدام التكنولوجيا: وتنقسم إلى ثلاث انواع وهي:

➤ المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة: هي المنظمات التي تستخدم مستوى متطور من

التكنولوجيا (المكننة أو الآلية) في عملياتها الإنتاجية، فتكون ذات مكننة كثيفة، وقد تصل إلى

حد إن تدار باستخدام السيطرة، وبالتالي انخفاض عدد أفرادها إلى عدد قليل نسبيا.

➤ المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة:

وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية او الماكينات المعتمدة على

القوى العاملة بدرجة عالية، ويتفاعل فيها بالتالي عدد الأفراد نسبيا مقارنة مع المنظمات

الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة المتوسطة.

ب. حسب طبيعة الإنتاج: تنقسم المنظمات إلى ثلاثة:

➤ المنظمات ذات الإنتاج الواسع والكبير: وهي المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بوحدات

وكميات كبيرة محققة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الإنتاج (المدخلان)

والعمليات وتسويق المنتوجات (المخرجات).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع: خليل محمد حسين الشماع. نظرية المنظمة، دار مسيرة عمان الطبعة الثانية (2005)

د. زهير بوجمعة شلابي الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة.

➤ المنظمات ذات الإنتاج المستمر : وهي المنظمات التي تعتمد أسلوب إنتاج مستمر أو العملية الإنتاجية ذات المسار المستمر بين ترابط مراحلها بشكل كبير كما هو الشأن في المنشآت الصناعية الكيماوية أو تكرير النفط.

➤ الإنتاج على أساس الوحدات الصغيرة : وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوحدات الصغيرة, او على أساس عدد معين من وحدات الإنتاج وبمواصفات متخصصة, أو حسب الطلبات الواردة لها, كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.

#### (6) حسب طبيعة المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه :

تنقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى اقتصادية (زراعية, صناعية, تجارية, مصرفية, ... الخ), واجتماعية (صحية, تعليمية, ثقافية, ... الخ) وسياسية (الحزب, المجلس الوطني, المجلس الشعبي, ... الخ) وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعة فرعية, ثانوية, مثل : المنظمات الصناعية التي تنقسم إلى منظمات تعمل في الصناعات الاستخراجية, التحويلية, التجميعية.

#### (7) حسب الموطن أو الإقليم في إطار العلاقات الإنسانية السياسية :

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة أو الإقليم الذي تعمل فيه وذلك في إطار العلاقات القانونية والسياسية, ويمكن تقسيم هذه المنظمات إلى ثلاثة :

أ. المنظمات الدولية (أو العالمية) أو الإقليمية : وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أسست او تعمل فيها, حيث أن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة.

ب. المنظمات القطرية (أو الوطنية) : يمثل هذا النوع من المنظمات, تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في إطار حقوقه السياسية, وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

ج. المنظمات المحلية : يقتصر دورها على جزء من القطر الواحد كالمدينة, القرية, وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة المحلة ذاتها.

#### (8) حسب درجة الاعتماد : تبوب هذه المنظمات حسب هذه القاعدة :

أ. المنظمات المستقلة : وتضم المنظمات الأم التي تتسم بالاستقلالية وعدم الاعتماد على غيرها ماليا, فنيا وإداريا , وغالبا ما تكون ذات أحجام كبيرة ومتوسطة لكنها مستقلة.

ب. المنظمات التابعة : غالبا ما تكون منظمات كبيرة, متوسطة, أو صغيرة الحجم ترتبط بالمنظمات الأخرى ماليا, إداريا وفنيا, وغالبا ما تكون فروعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تؤديها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار مسيرة عمان ط2 2005  
د. زهير بوجمعة شلابي الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة.

## (2) أنماط المنظمات

نقصد بالنمط أو التنميط، التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير.

أولا تصنيف Blau and scott :

- منظمات متعددة المنافع : مثل النقابات والأحزاب السياسية،الجمعيات.
- منظمات العمل : منظمات حسب اهتمامات المالكين ،مثل :البنوك ومؤسسات الجرائد.
- منظمات الخدمات:مثل مؤسسة رعاية الأحداث ،الجامعة، المستشفى الخاص،المدرسة الخاصة.<sup>1</sup>

ثانيا تصنيف Etzioni: على أساس نوع القوة

- المنظمات الإجبارية : مثل مستشفى الولاية ومدرسة الولاية.
- منظمات المنفعة والربح : مثل البنك وشركات التامين وشركات التسويق.
- المنظمات المعيارية : مثل منظمات الحقوق المدنية والإنسانية واتحاد الفلاحين.

ثالثا : تصنيف تالكوت بارسنز للمنظمات :

صنفها على نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة، حيث حدد أربعة أنماط هي :

- النمو الاقتصادي.
- النمط السياسي.
- النمط التكاملي وهو المسؤول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصراع بينها.
- نمط المحافظة أو الدفاع أو الإعالة أو الصيانة :ويقصد به تلك المنظمات الدينية ،التعليمية والثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على الجنس البشري والمسؤولة عن عملية التنشئة الاجتماعية ،مثل : المدرسة النادي،المسجد...الخ<sup>2</sup>

رابعا : تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها :

منظمات حكومية، منظمات أهلية،منظمات مشتركة.

خامسا : تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه :

مثل منظمات دولية،منظمات إقليمية ،منظمات قومية،منظمات محلية.

سادسا :تصنيف المنظمات حسب وحدة العمل :

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا ، ص 18.

<sup>2</sup> د. زهير بوجمعة شلابي الصراع التنظيمي وادارة المنظمة.

منظمات تخدم الأفراد,منظمات تخدم الجماعات ,منظمات تخدم مزيج من الوحدات الإنسانية السابقة.

سابعاً: تصنيف المنظمات حسب نوع العملاء:

منظمات لرعاية الأطفال ,منظمات لرعاية الشباب,منظمات لرعاية المتخلفين ذهنياً.

ثامناً: تصنيف المنظمات حسب نوع الخدمة او الوظيفة:

- منظمات تقدم خدمات مباشرة.
- منظمات تقدم خدمات غير مباشرة, مثل المنظمات التي تقوم بمهام التخطيط, التنظيم, التنسيق والتمويل.

تاسعاً: تصنيف المنظمات حسب المجال او الميدان الذي تعمل فيه:

منظمات اجتماعية, منظمات اقتصادية, منظمات سياسية, منظمات دينية.

## المطلب الرابع: أنماط الشخصيات في المنظمات.

واحدة من التحديات الكبرى داخل المنظمات التي تفهم الناس وأنماط شخصياتهم سواء أثناء عملية التوظيف والاختيار أو أثناء المعاملات اليومية مع جميع أفراد العمل. فهناك العديد من المشاكل و الخلافات التي قد تظهر وتعيق سير العمل بطريقة سلسة ولكن معظم هذه الخلافات ناتجة عن اختلاف الطباع والشخصيات, وعدم فهم أسلوب وطريقة تفكير الآخرين. قبل أن نبدأ في استعراض أنماط هذه الشخصيات يجب أن نستوعب أنه لا يوجد أفضلية لشخصية على أخرى, وان ما يجب فهمه هو نمط الشخص, وأفضل الوظائف التي يمكن أن تتماشى مع طبيعته شخصيته, وبذلك تكون قد وضعت الشخص المناسب, فكل شخصية لها ما يميزها عن الشخصيات الأخرى, وأيضا لها ما يعيها ولكن في النهاية كل نمط مطلوب ولكن المهم هو وضعه في الوظيفة التي تتماشى مع نمط شخصيته بناء على الوصف الوظيفي ومتطلبات ومهام كل وظيفة.

هناك أربع أنماط من الشخصيات بناء على تصنيف انسييتس ديسكفري :

### 1. الشخص المحلل Analytical:

الشخص المحلل يمكن أن يظهر منطو على نفسه, قد يبدو جادا ولكنه غير حاسم, هذا لأنه عادة ما يحتاج الى أن ينظر الى أي أمر من كل زاوية ممكنة قبل أن يشعر بالارتياح, ونتيجة لذلك فهو يستمر في الاستجواب والتركيز على التفاصيل والحقائق, وبالرغم من ذلك, بمجرد أن يتخذ قرار فانه من الصعب جدا أن يغير رأيه كما يشعر دائما أنه معصوم من الخطأ.

❖ الخصائص: يفضل التفكير مليا في الأمور ويسأل الكثير من الأسئلة, ومعروف بالاهتمام الزائد بالتفاصيل.

❖ للتعامل معه: الاستماع بانتباه, محافظ على وقائع و دلائل مثبتة.

❖ الحاجة الأساسية: أن يكون دائما على صواب.

❖ مجالات التميز: التنظيم والهيكلية, جمع وتحليل البيانات, المجالات الفنية والتقنية.

### 2. الشخص المعبر Expressive:

الشخص المعبر هو شخص عالي الحماس ولديه الكثير من الأفكار الإبداعية, يحب صحبة الآخرين, والتعرف على أشخاص جدد بدون خوف, وهو الشخص الودود أيضا ولكن الاختلاف هو أن الشخص المعبر عادة ما يجب أن يعبر عن ذاته ويروي انجازاته وقصصه, ويجب أن يستمع إليه الناس ويهتمون به. أيضا هو شخص ذو جاذبية ولديه القدرة على إعطاء انطباعات رائعة والتحدث بطريقة لبقة مثيرة للاهتمام.<sup>1</sup>

❖ الخصائص: يقفز من نشاط إلى آخر ويعمل بسرعة وبحماس مع الآخرين, لديه مهارات إقناع جيدة ويكون أكثر راحة عندما يكون مركز اهتمام, ايجابي عادة, عاطفي, ثرثار ويمكن أن يكون غير متوقع التصرفات وفجائي, ويحب التجديد والتحسين بشكل مستمر.

❖ للتعامل معه: السماح له بالوقت للحصول على الهدوء والتركيز, طرح الأسئلة, إشراكهم في حل أي مشكلة.

❖ الحاجة الأساسية: التقدير, الاعتراف والشكر.

❖ مجالات التميز: التحفيز والتدريب- العلاقات العامة, الدبلوماسية; البيع والتسويق.

### 3. الشخص الموجه Driver:

الشخص الموجه هو شخص يهتم بانجاز المهام ويتوقع إتمام العمل بكفاءة من الجميع, يضع القليل من التركيز على بناء علاقات مع أشخاص آخرين. يمكن أن ينظر إليه على أنه شخصية عنيفة وعدوانية, خاصة من الشخصية الودود لأنه يهتم بانجاز المهام أكثر من اهتمامه بالأشخاص أو مشاعرهم.

❖ الخصائص: التحكم والسيطرة والمراقبة, حاسم في العمل واتخاذ القرارات, يحب السيطرة, يكره التفاهة, مستقل, وقادر على المنافسة مع الآخرين, يعمل بسرعة وبشكل مثير للإعجاب, يسعى للتقدير وتحقيق الذات, لديه مهارات إدارية جيدة.

❖ للتعامل معه: الاستماع بانتباه, كن حازما وثابتا.

❖ الحاجة الأساسية: أن يكون دائما متحكما ومسيطر.

❖ مجالات التميز: التنظيم, التغيير, التحكم وبناء نظام قوي, ادارة المشروعات.

### 4. الشخص الودود Amiable:

الشخص الودود يحب مصاحبة الآخرين, على الرغم من أنه يفضل أن يكون المستمع عن أن يكون المتكلم, الشخص المعبر يجد الشخص الودود من الشخصيات المفيدة له, لأنه مستعد للاستماع إلى ما يقول, لديه القدرة على التحلي بالصبر عند التعامل مع أشخاص آخرين. إلا أنه قد لا ينظر إليه على أنه لا يقوم بانجاز الأعمال الموكلة إليه لأنه يقضي المزيد من الوقت في تطوير العلاقات مع الآخرين. كما أنه من المستبعد أن يتحمل المخاطر والمجازفة لأنه يحتاج إلى أن يكون لديه الشعور بالأمان في المواقف الصعبة, فمن المرجح أن يتجنب القيام بمثل هذه المهام الصعبة وإذا دفع لتحمل مثل تلك المسؤولية فقد يقوم بتقديم وعود لا يمكن الاحتفاظ بها.<sup>1</sup>

❖ الخصائص: بطيء في اتخاذ القرارات, يحب تكوين علاقات وطيدة, يكره الصراعات والخلافات ويقوم بتجنبها كلما أمكن, ضعيف في تحديد الأهداف وضبط النفس, يبحث على الأمان عن طريق انضمامه وإتباعه لمجموعة ما, لديه قدرة عالية على الاستماع والنصح, يكره المواجهة والمواقف الصعبة.

<sup>1</sup> المرجع: محمد سامي. البوابة السعودية للموارد البشرية.

❖ للتعامل معه: امنحه الطمأنينة والدعم, التأكيد على الالتزام, الحاجة الأساسية أن يكون دائما في امان وليس تحت الضغط.

❖ مجالات التميز: التنسيق وتقديم المساعدة والدعم, التربية والتعليم, التمريض.

فالخلاصة أنه كل ما زاد فهم مديرو الموارد البشرية وقادة المنظمة لأنماط الشخصيات, كلما تحسن الأداء داخل المنظمة, وأيضا من المهم أن يتفهم جميع أعضاء فريق طبيعة وأنماط شخصيات أعضاء الفريق لتحسين التواصل وانجاز المهام بشكل جيد فيما بينهم.

وأخيرا كلما زاد التنوع داخل المنظمة كلما زادت فرص النجاح والتعامل مع التحديات والتغيرات عن طريق وجود جميع أنواع الشخصيات ولكن الأهم هو توظيف كل شخصية في مكانها المناسب.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: وظائف وسيمات ومكونات المنظمة

المطلب الأول: سيمات المنظمة :

ان المنظمة في الأصل تكوين اجتماعي لها سيمات أساسية تتمثل فيما يلي :

---

<sup>1</sup> المرجع: محمد سامي. البوابة السعودية للموارد البشرية

- المنظمة تكوين اجتماعي: تضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم في تفاعل مستمر يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع الجزء الأكبر من الاحتياجات الفردية والاجتماعية والإنسانية.
- المنظمات تكوين أساسي: هي تجمع للأفراد مرتبط بعلاقات إنسانية، تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين مع المنظمة، ذلك أنها تضمن لهم العمل و إشباع مختلف الحاجات الإنسانية والاجتماعية، وتمثل سمات هذه المنظمات في تدعيم العلاقات الإنسانية.
- المنظمة تكوين مقصود: المنظمة هنا تعبر عن كيان مقصود، يقيمه الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة وعليه فهي نشاط تنظيمي مقصود، وتمثل سمات هذه المنظمة في أنها تقام عن وعي مؤسسها، أي أنها لا تقوم بشكل عشوائي كونها وحدات هادفة.
- المنظمة كيان ضروري: كونها تشبع حاجات الأفراد فهي وحدها القادرة على الإنتاج والتوزيع، وهي أيضا الأكفأ في استخدام التكنولوجيا المتطورة في عملية الإنتاج والأداء بغرض تحقيق أهداف المجتمع.
- المنظمة كيان تطوري: كونها هي المسؤولة عن تطوير الإنتاج وذلك لأنها تلعب دورا أساسيا في عملية الاختراع، الابتكار والتطوير.
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد الذي يعود بالفائدة للمنظمة وذلك بتطوير الإنتاج وهذا راجع إلى عملية الاختراع والابتكار والتطوير .
- ومن السمات المهمة للمنظمة المعاصرة الميل الى تصغير الحجم وتقليل عدد العاملين بالاقصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة، بشرط أن لا يكون مخلا للأداء بشكل عام.
- بروز الفاعل والمؤثر للموارد البشرية ويكمن ذلك من خلال إعطاء الفرصة للآخرين في عملية المشاركة في التخطيط، التطوير والإبداع.
- إعطاء الاهتمام والدعم لكل الإدارات والأقسام بشكل متساوي دون تمييز إدارة أو قسم عن آخر.
- توفير نظام المعلومات الإداري المناسب للمنظمة والذي يحقق أهداف المنظمة استنادا على عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.
- الاستفادة القصوى من علم نظم دعم الإدارة وتطبيقها بكفاءة وفاعلية بالمنظمة، والتي تتكون من مجموعة من التقنيات المحسوبة التي تهدف الى دعم العمل الإداري لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مكونات المنظمة

بشكل عام فان كل منظمة تتكون عموما من خمس مكونات أساسية.

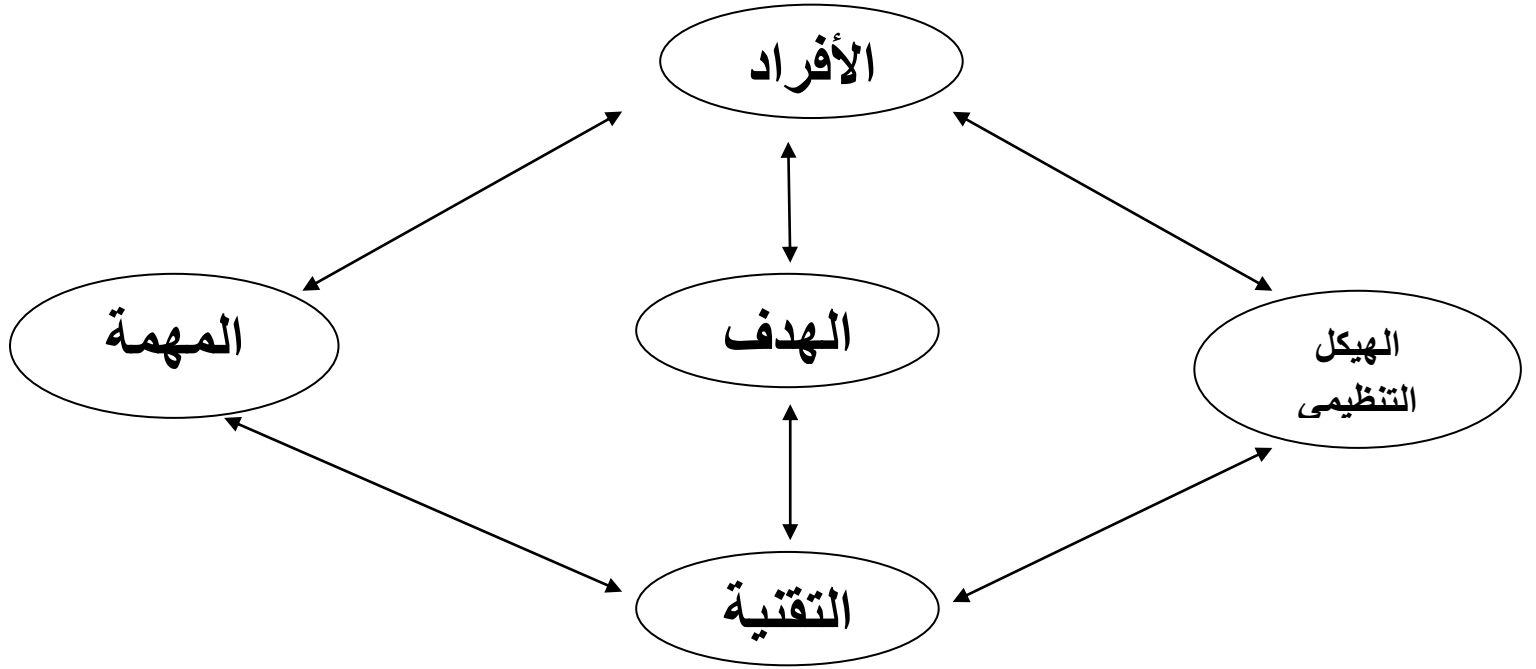
<sup>1</sup> د. جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، الإدارة العامة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، الكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، مصر 2003، ص 62

منتدى الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com>

السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة [www.arabe.co.uk](http://www.arabe.co.uk)

1. الهدف: وهو يعبر عن الغاية أو السبب الذي أقيم من أجله المنظمة.
2. المهمة: وهي الاتجاه التفصيلي للأداء و تتحد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به بغية تحقيق الهدف, وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل, تقسيماته ونشاطاته.
3. التكنولوجيا: يتم اختيار التكنولوجيا(الوسائل والأساليب) الأدائية والإنتاجية لتنفيذ المهمة وتفعيلها, وذلك في ضوء الهدف والمهمة المرسومة داخل المنظمة.
4. الأفراد: ولتنفيذ المهمة وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.
5. الهيكل التنظيمي: يتم كل ما ذكر سابقا ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين مكونات المنظمة :



الشكل رقم (1): مكونات المنظمة و العلاقة بينها<sup>1</sup>

وظائف المنظمة: لقد اتفق الباحثون والمؤلفون على أن هناك وظائف أساسية للمنظمة هي :

<sup>1</sup> خليل محمود الشماع ، ص29 .

1-الشراء 2-الإنتاج 3-التخزين 4-التسويق 5-المالية 6-الأفراد 7-العلاقات العامة 8-البحث والتطوير والمعلومات

حيث تعتمد وظائف المنظمة على التخصص الأدائي للفعاليات الأساسية المطلوبة من المنظمة والتي لا بد أن تشتري وتنتج وتسوق وتدير عملياتها المالية والعاملين فيها وتجري البحوث والتطوير لمستوى أدائها وعلاقتها مع الأطراف والمحيط الخارجي للمنظمة ,وعموما للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها, ومن وظائفها الشائعة مايلي :

#### 1. وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة أساسية للمنظمات إنتاجية كانت أم خدماتية, فهي وظيفة تحتاج للمزيد من المال والأفراد, ذلك أن الإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات, كون المنظمة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته, وتطوير طرقه وأساليبه وتخفيض تكاليفه, وتحديد مواصفاته وترتيب مراحلها والرقابية عليه.

#### 2. وظيفة التسويق:

ان المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة في المجتمع في الاعتبار, الى جانب مصلحة المستهلك, إذ يفترض إن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك, وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

كما أن للتسويق وظائف أخرى منها : تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها, تنظيمها, تدريبها, إجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق.

#### 3. وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

وتعني دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين, والعمل على تنظيم القوى العاملة, وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم , وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وأخيرا صيانتها.

#### 4. الوظيفة المالية:

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وان حددته الإدارة المالية, والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي, وإعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية, والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الإرباح, وتوفير ثروة الملاك.

نخلص إلى القول, انه بغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم او كبيرة, حكومية, صناعية او تجارية, فان جميع المنظمات تؤدي لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها,

المطلب الرابع: العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى

لقد تطورت المنظمات كثيرا وتطورت الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتعاضمت متطلبات الأفراد، ومن ذلك برزت المنظمات الكبرى، وسخرت الكثير من المعارف المختلفة لمواجهة مشاكل التنظيم وصولا لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية واقتدار، فأسهمت الكثير من العلوم الإسلامية بمد الجسور بينها وبين علم المنظمة والعناصر التالية توضح ذلك وهي:

#### ● علم المنظمة وعلم الاجتماع:

لقد اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك من خلال بحث الظواهر التنظيمية التي برزت اثر الثورة الصناعية وتضخم المؤسسات وجسامة القوى العاملة التي تطلبها الإنتاج الكبير، واتساع السوق فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع، تماسكه، ديناميكية الجماعة، وهي مواضيع اغنت علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات، واثر القيم والعادات على عملية التنظيم.

#### ● علم المنظمة وعلم الإدارة:

هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، ورقابة وتنظيم وتحفيز مجموعة الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وعليه يتبين لنا عمق العلاقة بينها مما جعل البعض يعتبر إن عم الإدارة هو علم التنظيم باعتبارها لفظان يعبران عن شيء واحد، كذلك عدم إمكان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الإدارية، فكلاهما يبحثان عن تنميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الإدارة بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف.

#### ● علم المنظمة وعلم السياسة:

نعني بعلم السياسة تدير شؤون الجماعة تنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، وهذا ولكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا، وتمثل التاطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي معا لذا فكلا العلمين يلتقيان فيما بينهما علائقيا ويلتقيان في علم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما.<sup>1</sup>

#### ● علم المنظمة وعلم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصاد بقضايا الإنتاج والتسويق والتوزيع، كما يهتم برأس المال والعاملين وشكالات الصناعة والتنمية، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الدخل القومي، فبروز علم الاقتصاد الصناعي جاء ليعالج مشكلات الصناعة وتنمية وتطوير المنظمات الصناعية والخدمية ولذا فان الكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد على علم الاقتصاد اعتمادا كبيرا.

<sup>1</sup> كامل المغربي وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 1995، ص 292.

## ● علم المنظمة وعلم النفس :

لقد قدم علم النفس الكثير لدعم المنظمة، وذلك بدراسة السلوك البشري ومشاعر الأفراد ودوافعهم وميولهم ورغباتهم ، والفروق بينهم مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال المناسبة وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة، في دراسته لمواضيع الهندسة البشرية وظروف العمل فائز علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة مشكلات الصناعة والإنتاج وفق منظور إنساني.<sup>1</sup>

## ● علم المنظمة وعلم الإنسان :

تهتم بحوث علم الإنسان بتاريخ البشرية وحضارتها، وتهتم كذلك بدراسة الإنسان والتطوير الحضاري، والجماعات البشرية ودور الفرد بالمجتمع، لذا فقد قدمت البحوث في علم الأنسام معلومات وبيانات ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية وإدراك المتغيرات متصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها.

فالمنظمة ككيان تعبر عن تنظيم مصغر لتنظيم أكبر وهو المجتمع، فهي تحوي خصائص هذا المجتمع سواء كانت ثقافية، اجتماعية، اقتصادية... وإفراد التنظيم هم الدعامة الأساسية التي تسير هذه المنظمة وتسعى لتحقيق أهدافها وبالتالي رفاهية المجتمع وسعادته.<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: الإدارة

### المطلب الأول: ماهية الإدارة وتعريفها

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق ، أساسيات الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1989، ص 29 .

<sup>2</sup> ناصر محمد عديلي ، ص 397

## تمهيد

يكن سر نجاح أي منظمة في طريقة إدارتها، حيث إن الإدارة أصبحت ذات أهمية بالغة للفرد والجماعة، والمنظمة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فحسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة للمنظمة حيث أصبحت الإدارة الكفؤة تعتبر عنصرا هاما من عناصر الإنتاج.

### 1. ماهية الإدارة :

تعتبر الإدارة احد العلوم الحديثة التي مازالت في طور النمو، ويعتبر علم الإدارة احد العلوم الرئيسية التي اعتمد عليها الكثير من الشعوب في تقدمها ورفع مستواها المعيشي، ومن الضروري جدا أن نوضح مفهوم الإدارة في مذكرتنا هذه لكونها تتداخل مع مفاهيم أخرى كالقيادة والرئاسة، فكلمة الإدارة في النظام الانجليزي مثلا تختلف في معناها عن النظام الأمريكي، وبالتالي لم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد للإدارة وذلك لكونها مفهوما معنويا ومعقدا في نفس الوقت مما جعل كل مفكر وباحث ينظر إلى الإدارة من وجهة نظره، وخبرته، وقناعته، ومن هذا المنطلق نجد ان تعريفات الإدارة هي الأخرى تباينت واختلفت باختلاف هذه الآراء والخبرات المتنوعة وذلك على النحو التالي :

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها(العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية). ويفهم من هذا التعريف إن مفهوم الإدارة قد يعني عدة أشياء منها :

- متخذي القرارات الإدارية على مستوى المنظمة او على مستوى الوحدة التنظيمية داخل المنظمة.
- النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتشكيل.
- الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.
- علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي.
- عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا.<sup>1</sup>

وفي تعريف اخر يقول: هنري فايول(Henry Fayol) الذي يعتبر الأب الحقيقي للإدارة، (إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب)، وهنا يلخص فايول وظائف الإدارة في التنبؤ،

التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة، ويعتبر أنها تعني الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، 1999، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان  
<sup>2</sup> أساسيات الإدارة الحديثة، الزعبي، 1997- الزعبي، فايز، وعبيدات محمد(1997) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،

ويأتي أبو الإدارة العلمية-فردريك تايلور (Fredrick Taylor) فيقول: معرفا الإدارة (إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم أن تتأكد من أن الأفراد يؤذونه بأحسن وأرخس طريقة ممكنة).

ومن تعريف تايلور يتضح أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخس الطرق.

ويعرف جون مي الإدارة بأنها فن الحصول على ارقى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع، بينما يعرفها كونتز وادونال على أنها "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين"، ووالف ديفز يقول: بان الإدارة هي "عمل القيادة التنفيذية". وهذا هو بيترسون وزميله بلومان يعرفان الإدارة بأنها (أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة).

وذكر اوليفر شيلدون الإدارة بأنها ((الوظيفة المتعلقة بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج، والتوزيع وتقرير الهيكل العام للتنظيم، والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ. ويقول "دراكر" إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم انجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي الأعمال، وظائفه المختلفة وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ.<sup>1</sup>

وهناك تعرف آخر مبسط للإدارة وهو ((عملية تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة)).

ومن التعاريف المشهورة تعريف يقول بان الإدارة هي: عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. أما الإداري فهو الإنسان الذي يوجه جهوده، وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والإمكانات. وفي سبيل الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في إطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة.

يعرفها ليونارد وايت بأنها تتكون في جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة.

<sup>1</sup> -مرار، 1983، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف، فيصل فخري مرار، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. (5) مبادئ الإدارة، القرويتي 2009.

عرف موني (mononey) الإدارة بأنها "الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة.

هذه بعض التعاريف والمفاهيم المختلفة للإدارة, باختلاف تخصصات القائمين على التعريف, وفترات كتابتهم, والظروف السائدة وقت تحديدهم لمفهوم الإدارة. ولن نتوقف التعاريف لان العملية الإدارية في تطور مستمر, وفي أوضاع ديناميكية متجددة, ومن المفاهيم والتعاريف السابقة للإدارة يمكن التوصل الى الملاحظات التالية :

أ. إن الإدارة إدارة جماعية تطبق على الجماعة وليس الفرد.

ب. إن الإدارة لا بد إن يكون لها هدف معين.

ج. أن الإدارة لا بد أن تقوم على تحقيق منفعة اجتماعية وهدف معين.

وفي مجال تعريف الإدارة, لا بد من اقتراح التعريف التالي للإدارة "الإدارة هي عبارة عن عملية يتم بموجها توحيد جهود الجماعة وتنسيقها من اجل توجيهها نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها بشكل متقن بأقل جهد واقل تكلفة.

### المطلب الثاني: خصائص الإدارة

في ضوء التعريفات السابقة يمكن تحديد بعض خصائص الإدارة كالتالي :

## 1. الإدارة مهنة:

الإدارة تعتبر من المهن القديمة؟ فقد مارس الإنسان الإدارة منذ بدء الخليقة، فالإنسان كائن اجتماعي اتصالي لا يستطيع ان يعيش دون التواصل مع الآخرين وخاصة في مجال العمل. هذا، ولقد توفرت للإدارة مقومات أي مهنة، مثل: القاعدة المعرفية، والأهداف المحددة و المجتمع المهني، والميثاق الأخلاقي، والتنظيمات المهنية، والاعتراف المجتمعي.

## 2. الإدارة علم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذا أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولكن هذا لا يعني أنها وليدة هذا القرن.

وعلم الإدارة عبارة عن المعرفة المنظمة والمصنفة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية. هذا، ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور Fredric Taylor. والإدارة علم، لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كذلك الإدارة علم، لأنها تسترشد وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم<sup>1</sup> الاجتماعية والإنسانية الأخرى، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها وتجربتها في مجال الإدارة.

## 3. الإدارة فن:

لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، ولذلك نرى أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، أيضا الإدارة فن لكونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات، سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية، كذلك لأن الإدارة هي في الأصل إدارة الأفراد، وهذا يحتاج الى دراسة وفهم هؤلاء الأفراد وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع هؤلاء الأفراد والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم

## 4. الإدارة عملية:

بمعنى أنها تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمرًا بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمات والبيئة الخارجية المحيطة بها، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخطط لها.

كذلك يطلق على الإدارة بأنها عملية اجتماعية، لأن أهدافها تتطلب عددا من الناس يشتركون في تحقيقها. هذا، ولقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين.

## 5. الإدارة عملية مستمرة:

<sup>1</sup> د. مدحت محمد أبو ناصر ، الإدارة بالحوافز ، ص23-25.

فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات (متعددة ومتنوعة ومتجددة ونسبية ولا نهائية) فان الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.

#### 6. الإدارة عملية هادفة:

ظهرت الإدارة في الأصل نظرا للحاجة إليها، ونظرا لأنها وسيلة فعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع، فالإدارة على سبيل المثال مسئولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية، سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

#### 7. الإدارة مسئولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة:

بمعنى ان الإدارة مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وببساطة يقصد بالكفاءة Efficiency الاستفادة المثلى من الموارد والترشيد في استخدامها، بينما يقصد بالفاعلية Effectiveness تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن. بمعنى أن الإدارة الرشيدة هي التي تحقق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكاليف.

#### 8. الإدارة والموارد:

تحتاج الإدارة إلى الموارد Resources لتحقيق الأهداف، ويعرف ماكس سيبرون Max Sipron المورد بأنه: "أي شيء له قيمة، ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة". هذا، وهناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد نذكر منها: الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية، الموارد المتاحة والممكنة، الموارد الداخلية والخارجية، الموارد المعنوية، مثل: (الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات). والمادية، مثل: (الأموال والمعدات والآلات). ومن مهام الإدارة توفير الموارد وحسن استخدامها وعدم الإسراف فيها وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف الإدارة

<sup>1</sup> د. مدحت محمد أبو ناصر ، الإدارة بالحوافز ، ص 23-25.

تمارس الإدارة عدة وظائف تشغل عن طريقها مواردها وتحقيق أهدافها وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وهذا هو أكثر التقسيمات استخداما بواسطة كتاب الإدارة، وسوف نتبع نفس التقسيم، بادئين باتخاذ القرارات، وذلك لأن اتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية، وعلى أساس عمل الإدارة في كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة اتخاذ القرارات، ونوجز فيما يلي وصفا لهذه الوظائف.

#### أ. اتخاذ القرارات:

وهي عملية التفكير في حل مشكلة أو الوصول إلى هدف تنتهي باختيار احد البدائل المتاحة لحل مشكلة وبلوغ الهدف وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم وإثناء التنفيذ وبعده، ويشمل اتخاذ القرارات جميع الأنشطة والمجالات مثل التمويل والشراء والصيانة والإفراد والبحوث والتطوير والتخزين والعلاقات العامة، وهناك خطوات يجب ان يتبعها متخذ القرار حتى يكون قرارا سليما وهذه الخطوات هي تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجميع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها ثم الاختيار والإعداد للتطبيق.

#### ب. التخطيط:

وتشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد، كل ذلك في إطار زمني وبيئي معين، وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح، ويسهل الاتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها، وتستطيع أن تجد الوسائل العملية الملائمة لاستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التي قد تحدث من حولها والتوافق معها.

#### ج. التنظيم:

ويشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات تنطوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة، وتوزيع الأعمال في كل الإدارة وقسم على الأفراد العاملين به، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهودهم وتحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف، وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة، وتسلسل خطواته وتناسق جزئياته حتى يتم أداءه بالدرجة المطلوبة.<sup>1</sup>

#### د. القيادة:

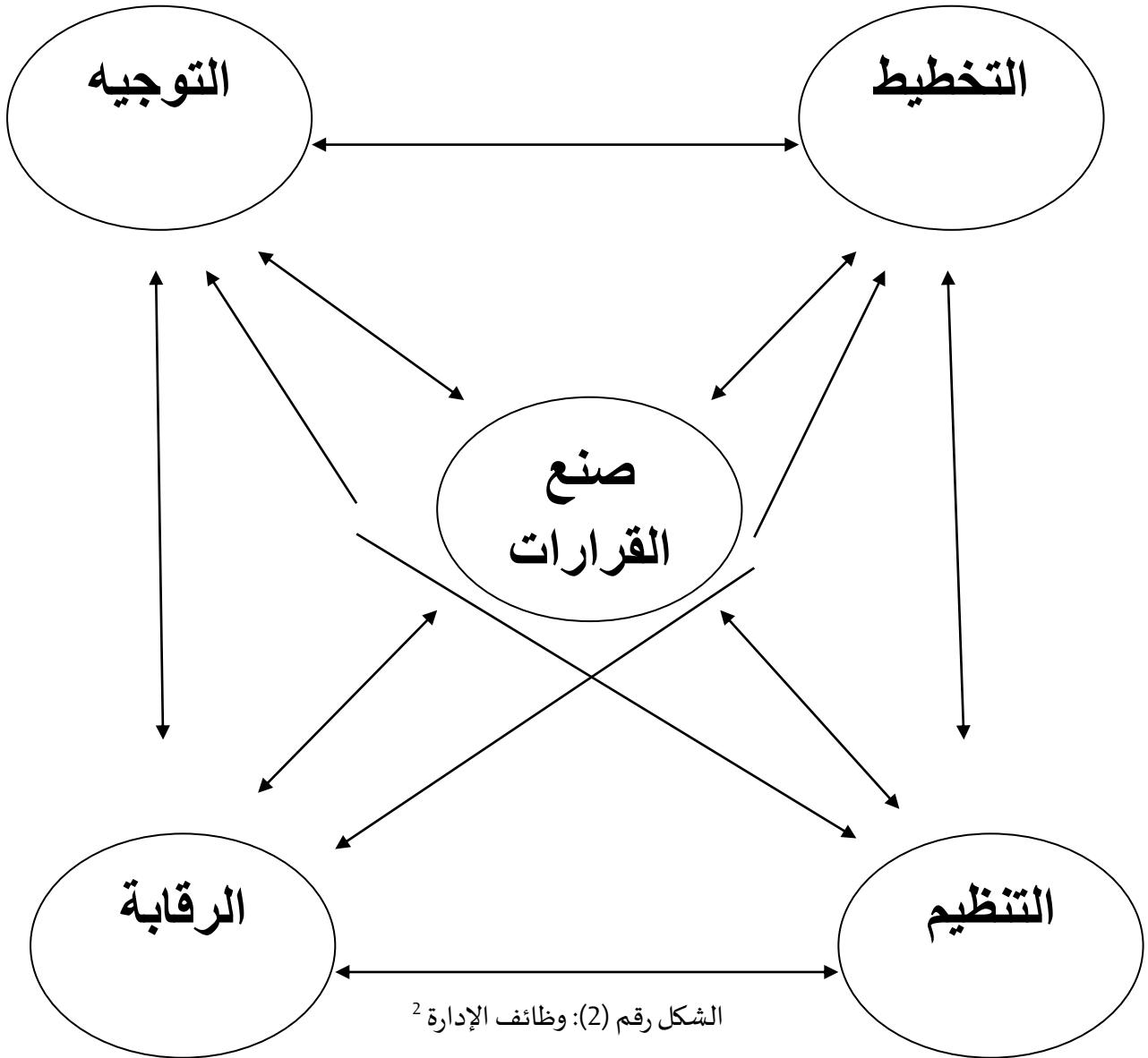
ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجياتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم وتحفيزه بمختلف المحاضرات وتكوين فريق متكامل من الجماعة العاملين، تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة.

#### هـ. الرقابة:

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب ، ص 16

ويقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها لمعايير الخطة الموضوعة وتساعد وظيفة الرقابة الإدارية في أن تقارن الأهداف الموضوعة ما بين مستوى الأداء الفعلي، كما تمكن وظيفة الرقابة الإدارية من تعديل الانحرافات أن وجدت، بالرغم من أن وظيفة الرقابة ترتبط بكل وظائف الإدارة الأخرى، إلا أن ارتباطها أقوى بوظيفة التخطيط حيث أي تعديل في مسار العمل يؤثر في وضع الخطط الأساسية.<sup>1</sup>

والشكل التالي يمثل وظائف الإدارة :



#### المطلب الرابع: مبادئ الإدارة ومستوياتها

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات ، ص12  
<sup>2</sup> د. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز

المبادئ (Principles) هي حقائق أساسية لها صفة العمومية، وهي كذلك خطوط إرشادية وقواعد موجهة لكل من الممارسة والقرارات والأفعال.

فالمبادئ هي: مجموعة القواعد والمستويات التي تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ، بمعنى أنها مجموعة الأحكام أو التعليمات التي تستعمل كموجهات للسلوك وللعمل.

ويمكن التوصل إلى المبادئ أما عن طريق الدروس المستفادة من الخبرات المكتسبة أو عن طريق نتائج البحث العلمي أو الاثنين معا.

وقد وضع هنري فايول H.Fayol (14) مبدأ من مبادئ الإدارة هي كالتالي :

1. مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل كما هو الحال على خط الإنتاج.

2. مبدأ السلطة والمسؤولية: ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتحويل السلطة، ومرتبة علمها ومن الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين.

3. مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب: يشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.

4. مبدأ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد.

5. مبدأ وحدة التوجيه: ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها.

6. مبدأ أولوية المصلحة العامة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.

7. مبدأ المكافأة العادلة: ويشير هذا المبدأ إلى أن أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة توفر قدرا كبيرا من الرضاء لكل من العامل وصاحب العمل.

8. مبدأ تدرج السلطة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.

9. مبدأ المركزية: ويشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.

10. مبدأ النظام أو الترتيب: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب.<sup>1</sup>

11. مبدأ المساواة: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة، فذلك يرفع من معنوياتهم.

12. مبدأ استقرار العاملين: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرا.

<sup>1</sup> د. مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز ، أساليب تحفيز الوظيفي ، ص 36-38

13. مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار: ويعبر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسهم في اتخاذ القرارات.

14. مبدأ روح الفريق: ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين. وقد أضاف فايول H.Fayol على مبادئ الإدارة طابع العمومية في التطبيق حيث هي مبادئ تطبق بصفة عامة أيا كان نشاط المنظمات (صناعية أو زراعية أو تجارية أو حكومية أو غيرها) وعلى أن يتم هذا التطبيق للمبادئ الإدارية في ضوء الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المنظمات.

### مستويات الإدارة:

يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة هي كما يلي:

#### 1. الإدارة العليا (Top Management):

وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

وضع وترتيب الأهداف العامة للمنظمة.

• السياسة العامة للمنظمة.

• تدبير الموارد للمنظمة.

• التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).

• ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.

• صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.

• إدارة الأزمات الكبيرة.

• الإشراف على الإدارة الوسطى.

#### 2. الإدارة الوسطى:

وهي المسؤولة على سبيل المثال عن:

• تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.<sup>1</sup>

• الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

• التخطيط مستوط المدى.

• إدارة الأزمات المتوسطة.

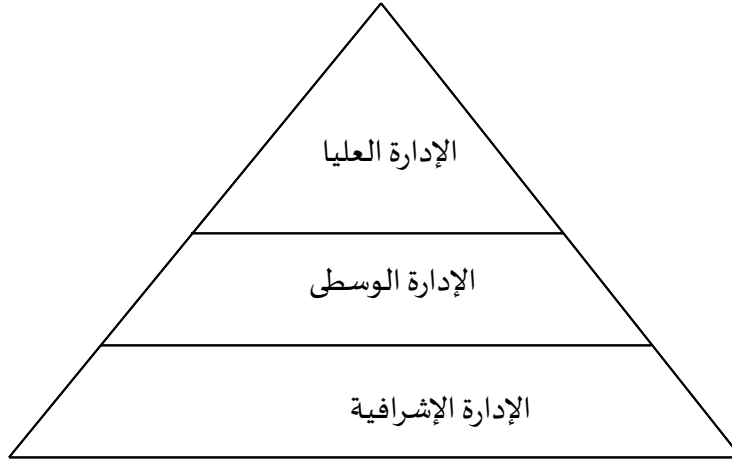
• الإشراف على الإدارة الإشرافية.

#### 3. الإدارة الإشرافية (Supervisory Management):

<sup>1</sup> د. مدحت محمد أبو النصر الاداروة بالحوافز ، أساليب تحفيز الوظيفي ، ص 36-38

الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة هي المسؤولة على سبيل المثال عن :

- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
  - المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.
  - التخطيط قصير المدى.
  - إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.
- الشكل البياني الآتي يمثل مستويات الإدارة



الشكل رقم (3) : مستويات الإدارة

#### خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة النظرية لهذا الفصل نستنتج أن هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم الإدارة، كون علم الإدارة وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، ورقابة وتنظيم وتحفيز مجموعة الأفراد وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وعليه يتبين لنا عمق العلاقة بينهما مما جعل البعض يعتبر أن علم الإدارة هو علم التنظيم

باعتبارها لفظان يعبران عن شيء واحد، كذلك عدم امکان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة الادارية، فكلاهما يبحثان عن تنميط السلوك الانساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الانساني كوجه اخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم الادارة بوصف السلوك كونه عملية فعل وتأثير موجه لتحقيق الأهداف.

الفصل

الثاني

## الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

### تمهيد

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي، فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير والاحترام...) وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة، لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي وفيما يلي سوف نتناول بعض التعريفات التي اقترحها الباحثون حول الصراع في المنظمات.

## المبحث الأول: مدخل إلى الصراع التنظيمي

### المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي وتطوره

#### 1. تعريف الصراع التنظيمي:

لقد اختلف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف والتعدد الى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي، وفيما يلي سوف نذكر بعض ما جاء به الكتاب من تعريفات للصراع التنظيمي والتي يرى فيها الباحث، أنها تتوافق وطبيعة الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع.

فقد عرفت الدهان الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"<sup>1</sup> كما يعرفه حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية بأن الصراع ينشأ بوجود شيئين متساويين في القوى لاجتذاب الفرد إليهما أو تنفيره منهما، يتسببان في صراع داخلي عنده، كأن يكون بين اقدام واقدام في حالة مواجهته لأمرين ايجابيين وعليه اختيار أحدهما، أو يكون الصراع إحجاما وإحجاما عندما يكون الأمران منفردين للاختيار بينهما، ويشكل أي منهما خسارة له، ويكون الصراع إقداما وإحجاما في نفس الوقت عندما يكون هناك خيارين بين أمرين ايجابيين، وهناك صراع بين الأقدام والأحجام المزدوج أو المتعدد ويسمى بالصراع المركب، وذلك لتعدد سلبيات وإيجابيات كل من البدائل المتاحة.

أما القريوتي فيرى الصراع انه "أرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه عملية المفاوضة والاختيار بين البدائل"<sup>2</sup>.

وتذكر بر نوطي بأن الصراع هو عبارة عن "حالة يتجاذب فيها الفرد أو الجماعة أكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال وتعطل في الأداء واتخاذ القرار لمحاولة معالجة هذا التجاذب".

وكما عرفه سلطان في أنه "العملية التي من خلالها يتضح لأحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض القرارات سيؤدي بنتائج سلبية على مصالحه الخاصة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أميمة الدهان : 1992 ، نظريات منظمات الاعمال ط 1 مطبعة الصفيدي ، عمان ، ص 150

<sup>2</sup> القرويقي محمد قاسم 1993 ، السلوك التنظيمي ط2، دار الشروق ، عمان ، ص197 .

<sup>3</sup> شاكر جار الله خشالي ، ص3

وبناء على هذه التعريفات للصراع التنظيمي نستطيع القول بأن الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل مع الأفراد أو بين الوحدات التنظيمية والتي يترتب عليها تعطيل أداء المهام، وإرباك لوسائل اتخاذ القرار في مواقف تنظيمية مختلفة.

## 2. مراحل تطور الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

### المرحلة التقليدية:

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بنيات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها أي أن النظرة إلى الصراع في هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

1. أن الصراع يمكن تجنبه.
  2. ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.
  3. أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.
  4. يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.
- ان الصراع في هذه المرحلة يعد أمراً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.<sup>2</sup>

### مرحلة الفكر السلوكي:

في هذه المرحلة بدأ النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الفرضيات التالية:<sup>3</sup>

1. أن الصراع حتمي.
2. أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
3. أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
4. أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

<sup>1</sup> د. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للطباعة و النشر 2003 ، ص27  
<sup>2</sup> Deris D. umstot Understanding organization behaviour', 2<sup>nd</sup>ED(st. Paul,N.Y.Los Son Fransisco West Publishing Co,) 1988.P.435.

<sup>3</sup> د.سمير أحمد العسكري دور الصراع في الدارة المجلة العربية للإدارة السنة السابعة -عادل الرابل 1943 ص27

ان الصراع في هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينهى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فان ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحيانا قد يؤدي الى تدمير المنظمة.

### النظرية التفاعلية "الموقفية":

في هذه المرحلة بدأ النظر إلى الجوانب السلبية والايجابية للصراع حيث قد يكون الصراع بناء أو هداما حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع ومن ثم ترى هذه النظرية أن للصراع أثارا ايجابية وأخرى سلبية.<sup>1</sup>

### النظرية الحديثة:

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية:

1. الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسئولياتهم.

2. إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ صحيحا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

إن الصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته و إنما يكمن الخطر في سوء إدارته، وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.<sup>2</sup>

الشكل البياني التالي يمثل مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي :

<sup>1</sup> د.موسى اللوزي - التطوير التنظيمي ص77.

<sup>2</sup> د. محمد الصبري إدارة الصراع، ص15

(1)

### مرحلة التفكير التقليدي

أن مستوى الصراع يجب أن يكون صفر

أن الصراع لا يحدث إلا بواسطة الأشخاص مثيري القلق

في حالة وجود صراعات يجب أن لا تتدخل الإدارة في إدارتها

(2)

### المرحلة السلوكية

الصراع أمر حتمي ينبغي للإدارة أن تتعرف عليه وتحدد

المستوى المقبول منه و الذي يخدم أهدافها

الحد الأدنى من التناقضات يعتبر شيء معياري

(3)

### المدخل التفاعلي

أن تدخل الإدارة في الصراع يكون في حالتين فقط :

زيادة مستوى الصراع عن المستوى المرغوب فيه وذلك بهدف

تخفيف حدة الصراع

في حالة انخفاض مستوى الصراع العقلي عن المستوى

المطلوب لتنشيط الصراع و الارتفاع به للحد المطلوب

الشكل (4) :

يمثل تطور مفهوم الصراع

## المطلب الثاني: نظرة الإدارة للصراع

اختلفت وجهات النظر والآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فنجد أن الفكر الإداري الكلاسيكي (التقليدي) الذي ساد في المجتمع الإنساني خلال القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين يرى بأن الصراع التنظيمي ضار للمنظم ويؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية، وأن الصراع داخل المنظمة بمختلف أشكاله وأنواعه لا يحمل بين طياته إلا الدمار وتهديم البنية التنظيمية للعلاقات السائدة.

تتطابق هذه المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة (1930-1940) وما جاءت به دراسات الهاوثورن من تجارب، حيث أشاروا إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.<sup>1</sup>

أما المدرسة السلوكية فكاد يكون توجهها مطابقاً لما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للصراع حيث اعتبرت أن الصراع أمراً ضرورياً ولا يمكن تجنبه لما له من فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وما على الإدارة إلا أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها باستمرار.

فنجد كأن الاتجاه السائد في هذه المرحلة كان ينظر للصراع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل.

أما النظرة الحديثة للإدارة (المدرسة التفاعلية) فيرى مفكروها إلى أن الصراع لم يكن أمراً حتمياً في المنظمات فقط، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق فوائد متعددة وليس في صالح التنظيم القضاء عليه نهائياً<sup>2</sup>، ويذكر المغربي حالتين للصراع يمكن للإدارة أن تتدخل فيهما هما كالتالي<sup>3</sup>:

أ. إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى مستوى المقبول.

ب. في حلة انخفاض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فمن واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

<sup>1</sup> موسى اللوزي (1999)، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص76

<sup>2</sup> شاكر جار الله الخشالي، ص04

<sup>3</sup> المغربي كامل محمد (1996)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر عمان، ص310.

من خلال ما جاءت به المدرسة التفاعلية في نظرتها للصراع, يمكن لنا القول بأنها جاءت بأفكار جديدة عن مدارس الفكر الإداري التي سبقتها, حيث جاءت أفكارها تتضمن قبول الصراع وكانت تشجع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل أي خلق بيئة تنظيمية صحية من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية للإداريين, وبطبيعة الحال يتوقف هذا على الإدارة إذا ما أحسنت التعامل مع الصراع وإدارته في إطار تحقيق أهدافها, لكن قد يحدث العكس تماما إذا ما لم تحسن الإدارة التعامل في مثل هذه المواقف التنظيمية(الصراع) وبالتالي يتغير مفهوم الصراع من الإيجاب إلى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول أن لمفهوم الصراع جانبيين هما الصراع الصحي والصراع المرضي ولكل منهما آثار معينة حيث تتمثل آثار المفهوم الصحي في :

1. الكشف عن المشاكل التي يخفيها الأفراد.
  2. يحفز الأفراد لمعرفة الآخرين.
  3. يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك يؤدي إلى الاهتمام بالإبداع والتغيير وهذا ما يتوافق مع ما يراه كاتزوهاكن أن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع.
  4. مشاركة بناء للأفراد في كافة العمليات التنظيمية.
  5. الصراع يدعم متخذي القرار إلى التحدي مما يؤدي لدفعهم إلى إصدار قرارات أفضل .
- أما آثار المفهوم السلبي تتمثل في :

1. تضعف درجة الولاء التنظيمي, ويسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.
2. الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.
3. يعيق الصراع التنظيمي التنسيق ويقلل من كفاءة الأداء من حيث أنه يضر بالمعنويات يولد لدى العاملين نوع من التوتر والغضب والكراهية ويظهر ذلك على سلوكياتهم مثل التهرب من المسؤولية والتغيب عن العمل والدوران الوظيفي ويتم ذلك من جراء نظرة كل فرد إلى الأخر نظرة سلبية.

## المطلب الثالث: أسباب ومراحل الصراع التنظيمي

### (1) أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية:

أ. الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:

-نمط اتخاذ القرار: رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا إن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من أتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة،<sup>1</sup> وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### -تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:

إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافها الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، مما يوجد احتمالية بروز الصراعات. الصراع بين الوحدات على الموارد، ومن سمة الموارد أنها نادرة، وأن الوردات تتنافس للحصول على أكبر قدر ممكن منها، فالأموال (الميزانية)، الأفراد، المعدات، الخدمات كلها موارد تتنافس عليها الوحدات كي تحصل على أكثرها وأفضلها.<sup>3</sup>

### -عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام:

فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.

مفهوم وجود تقنية لكثير من الأمور يسبب صراعاً حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجوداً في المراحل الأولى لتطير التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات الغير رسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

### -تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

<sup>1</sup> العتيبي، ص 16-17

<sup>2</sup> محمد قاسم القرويتي، ص 251

<sup>3</sup> إدارة السلوك في المنظمات، جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي-واسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص 480

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات, فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

#### -الاعتماد على موارد محدودة مشتركة :

تزداد احتمالات الصراعات بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة, وثل التخصصات المالية, وخدماتها السكرتارية, والطباعة, والمكان...الخ.

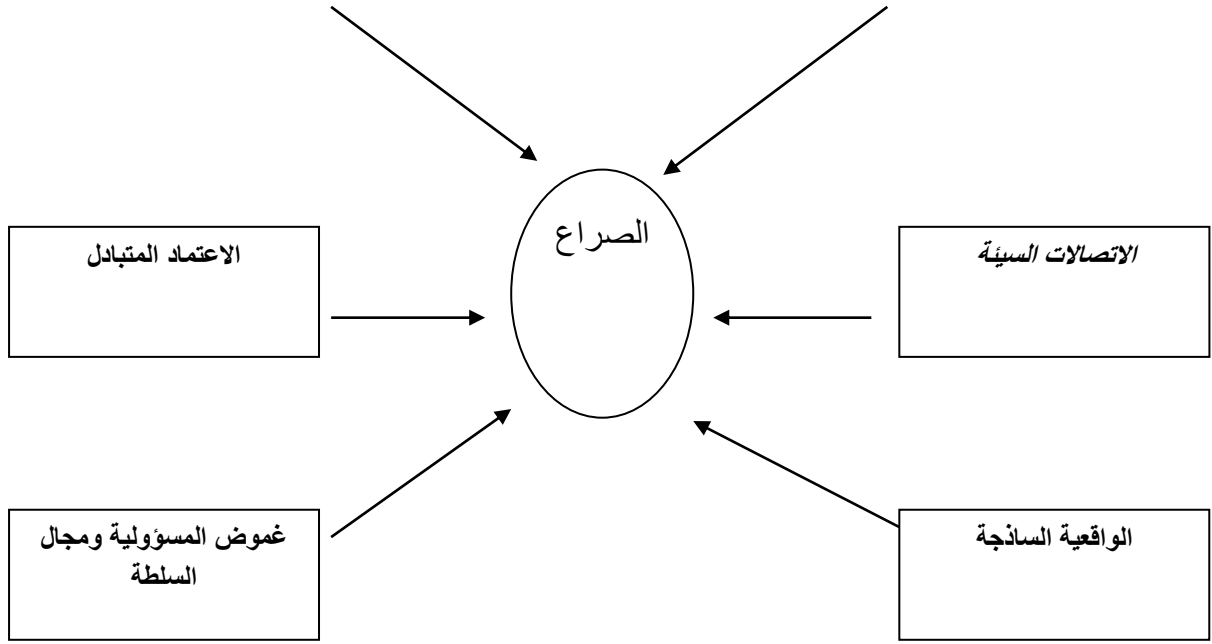
ب. الأسباب الشخصية للصراع :

ج. وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب مايلي<sup>1</sup>:

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون, وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين, إذ أن التنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة, وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف, وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة. والتي لا بد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم\_ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى.
- والشكل البياني الآتي يمثل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع :

التنافس للحصول على رصيد أكبر

التفسيرات الخاطئة



الشكل رقم (05): العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع<sup>1</sup>

ويميز الباحثان Kahn و Katz بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، الإنتاج، الأفراد... الخ.
  2. الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الإدارة.
  3. الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز.
- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.

## (2) مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة

<sup>1</sup> محمد قاسم القرويتي، ص 254-255

<sup>2</sup> روبرت بارون، ص 482

تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي، ويعتبر من بين النماذج الأكثر قبولا وانتشارا في هذا الصدد.

يرى بوندي أن الصراع يمر بخمسة مراحل وهي<sup>1</sup>:

أ. مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد، والتباين في الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، أي بمعنى آخر في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر الصراع، ولكن لم يحدث بعد وإنما لا يزال مدفونا أو خفيا.

ب. مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع بينها، وأيضا إدراك أطراف الصراع أهمية الخلافات والصراعات بالنسبة لمصالحها.

ج. مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث يتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته مسبباته وما سوف يؤدي ايه أكثر وضوحا أي في هذه المرحلة ينشأ شعور انفعالي عاطفي لدى أطراف الصراع وهو شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق والتوتر والغضب التي تشجع في إبراز وظهور الصراع.

د. مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق وسلوكيات مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى، أي في هذه المرحلة يظهر هنا الصراع ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكيا (التغيب عن العمل، التمارض، الإهمال).

هـ. مرحلة ما بعد الصراع العلني:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون والتفاهم بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو كبته أو تجنبه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أطراف الصراع فإن هذا من المحتمل أن يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك، والصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 376

## المطلب الرابع: أنواع ومستويات الصراع التنظيمي

### أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقاً منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية<sup>1</sup>:

#### 1. الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

#### أ. صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ويأخذ أحد الصور التالية:

#### أ-1. الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، يزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

#### أ-2. الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي"

#### أ-3. الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

#### ب- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

1. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 367

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال, وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته, ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته, ويؤثر التقييم في مسألة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

## 2- الصراع على مستوى الأفراد:

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد, فكل شخص له تجارب وخبراته وتختلف نظرتة وإدراكه للأمور, ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير و مرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل و العامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم " نافذة جوهاري " نسبة

الى Joseph Lanft\_Hary Ingham

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج<sup>1</sup>:

الفرد يعرف الآخرين الفرد لا يعرف الآخرين

2	1
4	3

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

الشكل رقم(06): نافذة جوهاري

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير الى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين والحالات هي:

الحالة 1 الفرد يعرف نفسه والآخرين:

وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل وأي صراعات.

الحالة 2 الفرد يعرف نفسه فقط:

1. أحمد قاسم القرويتي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص265

وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذي يتفاعل معهم ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون كترددا محذرا في التعامل معهم.

الحالة 3 الفرد يعرف الآخرين فقط :

قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة 4 الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين :

وهذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد واجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة.<sup>1</sup>

3-الصراع على مستوى الجماعات<sup>2</sup>:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين :

أ. الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب. الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات، سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات ونوضح ذلك بأمثلة :

1.الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص371

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص372

يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

## 2. التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه وظائفها من صراع تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أداؤها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

## 3. الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعاً بين المشرفين (أو الإدارة) في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

## 4. الصراع بين الإدارات وظيفياً:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، خذ مثلاً التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن، يتنازع في الإشراف عليهما كل من إدارة المشتريات والإنتاج والتسويق.

## 5. الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح، ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب العاملين، ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها.

## 4. الصراع على مستوى المنظمات:

ما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم.<sup>1</sup>

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط

بالمنظمة, فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا, ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
--------	--------------	--------------	---------------	----------------

صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها, حيث أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها, إضافة إلى المشاكل الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة لاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة, إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الخ والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها أثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة.

## 2) مستويات الإدارة:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي: ننتقل من التساؤل التالي; ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

- الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عموما يكون مرغوبا فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه.

مما سبق يتضح أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.
2. مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.
3. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويسمى المستوى المرغوب (بالحد الأمثل للصراع)

الجدول التالي يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:

أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة ,جمود ,بطء التأقلم, نقص الأفكار الجيدة, غياب التحدي.	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية,نقد ذاتي ,تأقلم , بحث عن حلول للمشكلات, تحرك ايجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية, عدم التعاون, تعارض الأنشطة, صعوبة التنسيق	منخفضة

الجدول(01) يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: آليات التعامل مع الصراع التنظيمي

#### المطلب الأول: إدارة الصراع التنظيمي

تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة فقد أشار "عساف" إلى عدد من

الدراسات توصلت إلى مجموعة من الافتراضات,ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق ابن موسى العتيبي، ص 14.

التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماما.

1. إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
  2. إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله, وإذا كان ذا شدة عالية, يصبح أمرا مدمرا للمنظمة وتقدمها.
  3. يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.
- لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند ظهوره, في حين عرفها "روبنز" أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه, وقد وضع رحيم (Rahim 2001) نموذجا لعملية الصراع تضمن أربعة خطوات هي :

1. التشخيص.
  2. التدخل.
  3. الصراع.
  4. التعلم والفعالية.
- كما وضع كل من "كوك" و "منساكر" نموذجا لعملية إدارة الصراع يختلف عن نموذج رحيم بعض الشيء, تضمن بعض الخطوات التي تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق ووحدة الصراع وتطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية, وهذه الخطوات هي :

1. التعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
  2. التعرف على أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
  3. فحص نتائج الصراع السلبية والايجابية.
  4. مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين : تحسن الأداء أو ضعف الأداء.
- وأوضح "روبنز" أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات, وداخل الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية, وقد وضع نموذجا يظهر عملية حدوث الصراع عبر مراحل خمس هي :

1. مرحلة إمكانية التعارض والتناقض.

---

<sup>1</sup> السويلم خالد, ادارة الصراع التنظيمي, دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الأمير خالد الدولي, الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف للعلوم الأمنية, 2001.

2. مرحلة المعرفة الشخصية.

3. مرحلة العزم.

4. مرحلة السلوك.

5. مرحلة مخرجات الصراع<sup>1</sup>.

### مراحل الصراع

**مرحلة 1** : الصراع الكامن

-حول الأهداف والموارد.

-الاعتمادية المتبادلة.

**مرحلة 2** : الصراع

المدرک

-إدراك المشكلة.

-إدراك الاختلاف والتباين.

- بدء التوتر.

**مرحلة 3** : الشعور

بالصراع

### مصادر الصراع

• تضارب الأهداف.

-عدم استقرار الأهداف.

-قلة الموارد وندرتها.

-تنفيذ الأهداف في أوقات

متضاربة.

• التصميم الهيكلي :

-الاعتمادية المتبادلة.

-نقص في الموارد.

-تفاوت السلطة.

التباين في التوزيع

### نتائج الصراع

**1) نتائج فعالة وعملية**

-الوعي بالمشكلة.

-تماسك الجماعة.

**2) نتائج غير بناءة**

**وخلل وظيفي**

-أداء غير جيد.

-مشاعر سلبية.

-انحراف في الإدراك.

-السلبية المتكررة.

-ضعف الاتصال

### حصيلة الأداء

-تحسن الأداء.

-ضعف الأداء.

الشكل (07) : عملية إدارة الصراع<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك استراتيجيات يمكن إتباعها لحل الصراع على مستوى الأفراد والمنظمة<sup>2</sup>:

الفرع الأول: استراتيجيات حل الصراع بين الأفراد

هناك ثلاث استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد وهي :

---

<sup>1</sup> Cook, Kurtisw and Hunsaker Philipe, 2001 Management and organizational behavior, 3rd New York, MC Graw-Hill com Inc, p 375

<sup>2</sup> محمد قاسم القروي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة ص 272.

### 1- إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع :

وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها :

- لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية.
- تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

### 2- إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر :

وتتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية :

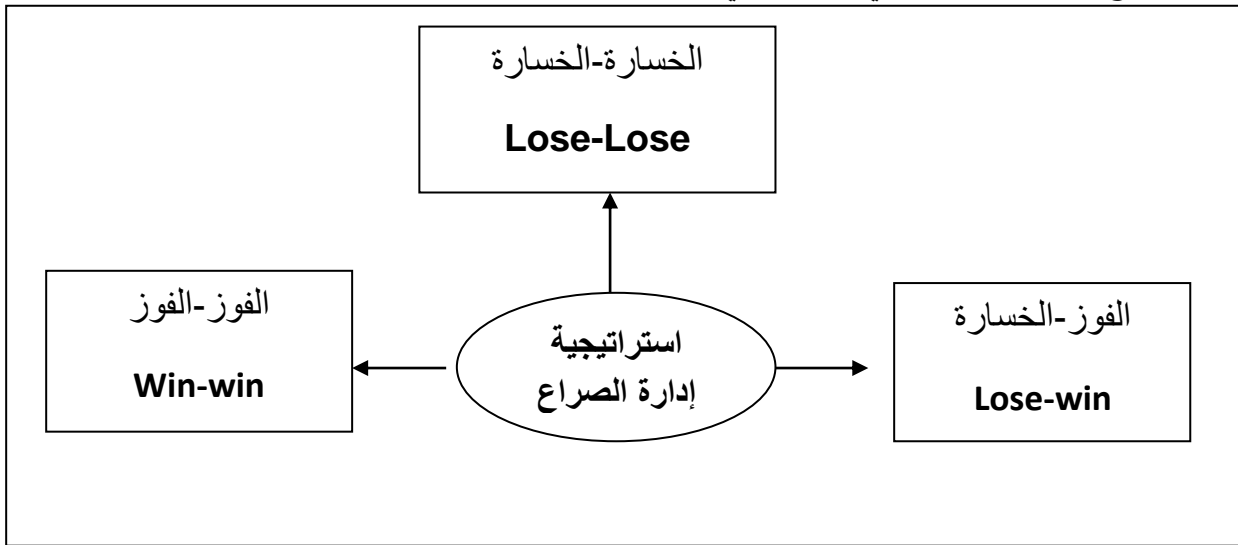
- تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخرين.
- طالما أن جذور الصراع لم تحل, فان هناك احتمالاً لتكراره في المستقبل.

### 3- إستراتيجية يكسب فيها الجميع :

وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها :

- يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه.
- تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معا , ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين الانتباه إليه.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي<sup>2</sup>:



الفرع الثاني: استراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة

يمكن تلخيص الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره

السلبية على الأداء التنظيمي فيما يلي :

أ- إستراتيجية التجنب :

<sup>1</sup> د. لطفي راشد السيد - مفهوم الصراع لتنظيمي- المفاهيم و استراتيجيات مواجه الصراع ،ص 19  
<sup>2</sup> (Garrel Michel, Elbert Nobert, Hatfieil Robert, "Human Management", 6<sup>th</sup> ed, Newyork, 2000, p356) :

في هذه الإستراتيجية يعمد أحد أطراف الصراع أو أكثر أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرق الأخرى، بمعنى التفاوض عن أسباب الصراع، في هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

### 1- الإهمال :

يتم هنا تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن الموقف بعدة فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سوءاً بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع.

### 2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع :

ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على المنظمة في حالة درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والجماعات.

### 3- التفاعل المحدود :

يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

### ب- إستراتيجية التهدئة :

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات. وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال :

### 1- التخفيف :

يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد.

### 2- التوفيق :

لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماماً أو خاسر تماماً، حيث تقدم تنازلات بين أطراف الصراع، إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 276.

## ج- إستراتيجية استخدام القوة :

ان الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية, حيث تتضمن اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات, وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة. وفي هذه الإستراتيجية يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان وهما<sup>2</sup>:

### 1- تدخل السلطة العليا :

بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى, حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع بإنهائه, وإلا سيتم استعمال العقاب, وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوأ من العقاب.

### 2- استعمال السياسة :

عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

### د- إستراتيجية المواجهة :

يتم فيها إدارة الصراعات القائمة متسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع والتركيز عليها وتطبق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب التي تستعمل كطرق المواجهة وتتمثل في :

### 1- تبادل الموظفين :

أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال والموظفين لفترة من الزمن, والغرض من هذا الأسلوب هو معرفة واستيعاب الطرف الآخر.

### 2- الأهداف العليا أهداف مشتركة :

وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق واستمرار المنظمة, لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء واستمرار المنظمة, ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية<sup>3</sup>

### 3- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية :

الغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها, وتبحث في الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة وينصب النقاش في هذه الاجتماعات حول تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد مختلف الحلول الممكنة لها.

### هـ - إستراتيجية الوساطة :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عايدة نخلة, العلوم السلوكية. دار قباء للنشر والتوزيع, مصر, 2001, ص 447

<sup>2</sup> محمد قاسم القروي, السلوك التنظيمي, دار الشروق للنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة الرابعة, 2004, ص 260.

<sup>3</sup> موسى اللوزي, التطور التنظيمي, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 1999, ص 101.

تعتمد هذه الإستراتيجية على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة حيث يمكن له القيام بدور الوسيط وبالتالي يعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع. و- إستراتيجية التفاوض:<sup>2</sup>

تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على التدخل الصريح والمباشر بين الأطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل الصراعات القائمة. ي- إستراتيجية التحكيم:<sup>3</sup>

وهناك نوعان من التحكيم، التحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، والتحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

### المطلب الثالث: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي

من التقنيات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراعات مايلي:<sup>4</sup>

1- التأكيد على أولوية الأهداف العليا: إن الحالات التي تؤدي للصراعات هي تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام.

---

<sup>1</sup> سامية فتحي عنيفي، كامليا يوسف الجنائبي، ص350.

<sup>2</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2001، ص199.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، ص384.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، مرجع سبق ذكره، ص276.

2<sup>1</sup>- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.

3- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات.

4- اعتماد آليات التشاور والاتصال، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.

5- إيجاد آليات للتظلم على مختلف المستويات، إن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة التي تتزايد في حالة انعدام هذه الوسائل.

6- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض، ويقلل من التناقض فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة تفهمهم لبعضهم البعض، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل.

7- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت، وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم، إن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة وإيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام، بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية، فهذا أسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.

8- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.

9- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المتعارضين، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم، فقد يكون ضروريا نقل مثل هؤلاء الموظفين، أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون الاستغناء عن خدماتهم.

10- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضي الوظيفي عند العاملين، والتعرف على المشاكل التي تشكون منها، وما يمكن عمله لمعالجتها.

11- الاهتمام بوجود آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر، مثل اللجان والمجالس بحيث يشترك فيها المسؤولون من مستويات مختلفة، ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بأية مشاكل وتتخذ الإجراءات الكفيلة للتعامل معها وبفهم من المعنيين.

وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن الإدارة في المنظمات يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات التنظيمية، حيث يقع على عاتقها القيام بالتشخيص الشامل للموقف والبحث والدراسة المدققة والاتصال السليم، حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب، بحيث لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية، وإنما ينبغي اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة.

### خلاصة الفصل :

ينظر للصراعات التنظيمية كثيرا بأنها ظاهرة غير عادية نتيجة لما تخلفه من أثار سلبية, وبالتالي يجب القضاء عليها, ولو كان هذا ممكنا من الناحية العملية, لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات التنظيمية ولحسن أو لسوء الحظ فان التناقضات أو الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات, نتيجة العديد من الأسباب ويترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات حتى تكون أدوات بناء وإبداع, بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم.

ومن بين المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع والتفويض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة

لذلك لا بد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه فائدة ومصالحة للجميع بما فيهم المنظمة وبالتالي سيعم التعاون والتكامل بدل التناقض والصراع الهدام. وإدارة الصراعات التنظيمية لا بد أولاً من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من أجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

الفصل

الثالث

## الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ( فرع مستغانم)

تمهيد :

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

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

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

المبحث الثاني: تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

## المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع مستغانم)

المؤسسة الجزائرية لاتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جوب والاتصالات الفضائية نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكله قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 10 جانفي 2003 خصيصا في مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية .

## المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

قبل التطرق لتعريفها نتطرق إلى الإطار القانوني لهذه المؤسسة :

### أولا : الإطار القانوني للمؤسسة :

قانون 03/2000 ميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 20000/03 المؤرخ في 06 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي عملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات.

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

### ثانيا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

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

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

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

### ثالثا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها 0 التي أنشئت لتيسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات:

### فرع "اتصالات الجزائر":

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

### اتصالات الجزائر للانترنت "جواب":

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

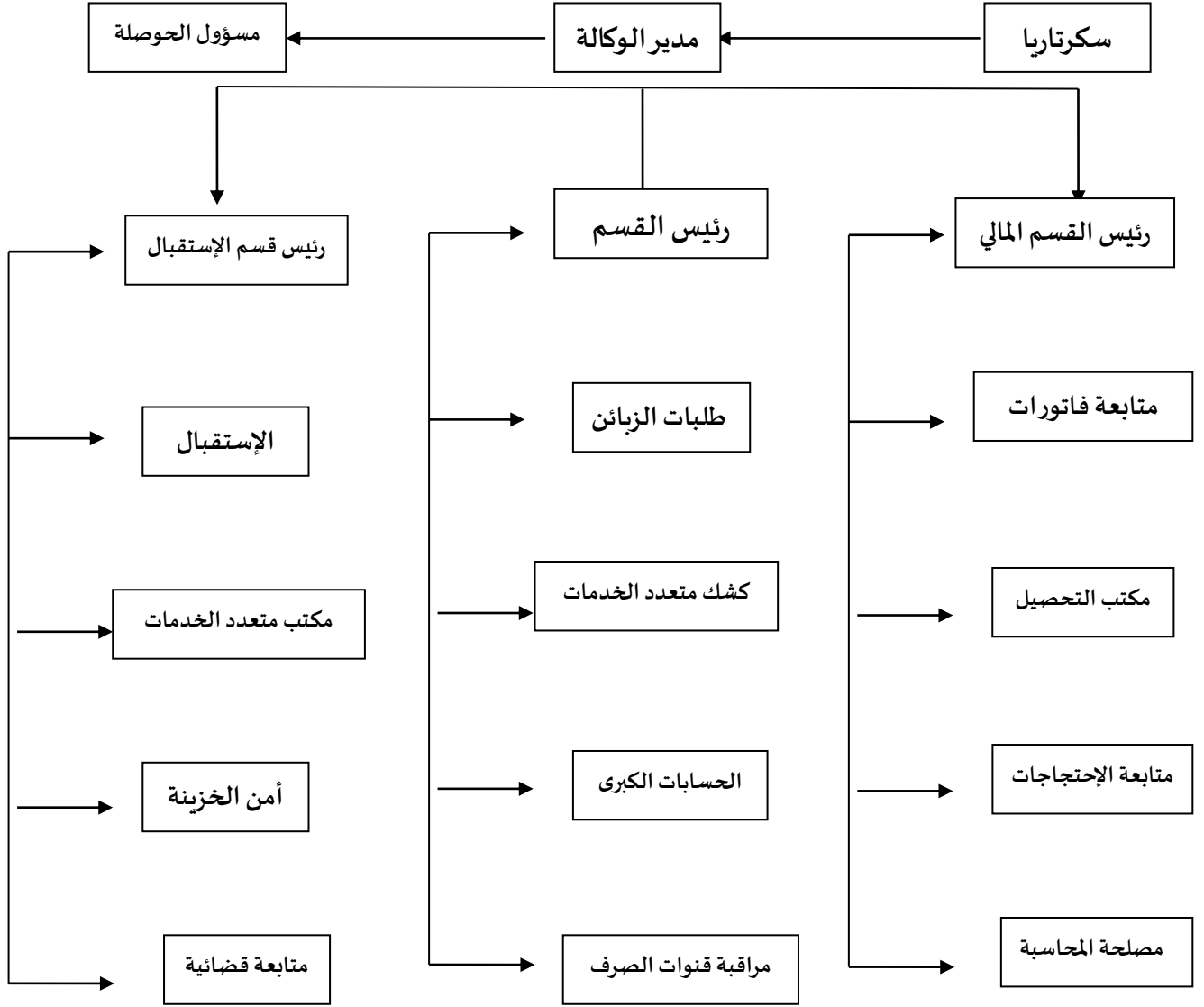
### اتصالات الجزائر الفضائية:

مختصة بتكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات .

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين و الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر,تعتبر اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها .

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:



الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة.

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

#### أولا :مهام المدير العام :

-السهر على تطبيق السياسة التجارية وإجراءاتها على مستوى المؤسسة .

-احترام وضمن المحافظة على معايير النوعية .

-تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.

-النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .

-المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

#### ثانيا :مصلحة الاستقبال :

مصلحة تهتم بالاستعمال الحسن وتوجيه مختلف الزبائن وممثلي مختلف الإدارات الرسمية إضافة إلى الخواص والمحترفين وجميع مكاتب المؤسسة حسب الخدمة الموجودة فتشتمل المكاتب فيه :

1-مكاتب الزبائن متعدد الوظائف :تدوين كل العمليات التجارية للزبائن التبديل التحويل...في نظام غاية

-القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية و الخطوط التقنية

-تحرير العقود و الاتفاقيات بين الزبون و اتصالات الجزائر

-إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية

-نسخ و تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.

2- مكاتب الإرسال in,terne والخطوط الهاتفية الثابتة واللاسلكية wLL :

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

3-مكتب الخزينة : التحصيل المالي من خلال الفواتير ...الخ .

-طبع و الموافقة على عمليات الثراء من خلال الخاتم .

-ينبغي عمله من خلال تخفيض وقت مراقبته خزينته .

### ثالثا: المصلحة التجارية القسم التجاري :

-تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن قيد دراستها.

-توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها كمشروع من قبل المختصين التقنيين.

-تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن .

-معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في أجالها.

-متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء أجالها.

-دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات.

### رابعا: المصلحة المالية :

-تسيير أعوان الإدارة المالية .

-ضمان دوران المعلومات بين الفرق.

-معالجة الحالات الخاصة ( الأخطاء ،... )

-متابعة دورية المعالجة الملفات المالية

-المصادقة على الاستحقاقات مع مسئول الوكالة .

-اشتراك مع مدير الوكالة ومسئول الحوصلة في تحليل نتائج الوكالة و التحفيزات الأسبوعية ودعم الأعوان

(الإشراف التدريبات )

### المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر واستثماراتها

أولاً: مهامها: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للانترنت " جواب " مهامه تختص في تكنولوجيا خدمة الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

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

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

#### ثانياً: أهدافها:

هناك ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر بوكالاته التجارية : الجودة ،الفعالية ونوعية الخدمات .

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة والفعالية ونوعية الخدمات .

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهما في الريادة وجعلتها المتعامل رقم (1) في سوق الاتصالات بالجزائر وخصوصاً خدمة الانترنت ذات التدفق السريع بمتعاملها المعروف باسم " djaweb " ومن أهم مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .

-تطوير واستمرار وتسيير الاتصالات العامة والخاصة .

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

ثالثاً:الاستثمارات الرئيسية: أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

1-إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة -IM MPLS- + شبكة مزودة بعدة خدمات+ مراقبة إجمالية)،وقد مؤل هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.

2-مشروع 4-Sea me We - (وصل-FO- الجزائر بأوروبا).

3-مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط.

4-توسيع شبكة اتصالات الجزائر للإنترنت.

5-توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

6-تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.

7- مشروع (Wifi - Wimax).

- اتصالات الجزائر بالأرقام:

1- الهاتف الثابت:

أ-أجهزة المشتركين: 4.067.973.

ب-عدد المشتركين في الهاتف الثابت:2.880.538.

ج-كثافة الهاتف الثابت بالجزائر بلغت:8,31٪.

2- الشبكة التجارية:

أ-146 وكالة تجارية.

ب-113 قسم تجاري.

ج-49.414 كشك متعدد الخدمات.

د-4.425 هاتف عمومي.

3- شبكة التراسل:

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

ب-961 بلدية تم ربطها بالألياف الضوئية.

4- الأقمار الصناعية:

أ-47 محطة إقليمية.

## ب- 04 محطات وطنية

### المبحث الثاني: تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

حتى يتم تقييم الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر اعتمادنا على طريقة المقابلة ، حيث تم المبحث الى ثلاث مطالب :

المطلب الأول : واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة

المطلب الثاني :تصميم قائمة الأسئلة وطريقة العمل

المطلب الثالث :ادراج مختلف النتائج المتحصل عليها

المطلب الأول : واقع الصراع داخل المنظمة

1- نظرة مؤسسة اتصالات الجزائر للصراع التنظيمي :

يمنع القانون الداخلي للمؤسسة من اثاره أي خصومات ومشاجرات والعنف بين العمال ومع الغير في مواقع العمل، وقد تم تصنيف الأخطاء المهنية الى ثلاث درجات هي :

أ. الأخطاء من الدرجة الأولى :

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

ب. الأخطاء من الدرجة الثانية :

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

ج. الأخطاء من الدرجة الثالثة :

تتمثل في مخالفات فردية أو جماعية ،وهي ترتكب اراديا وعن قصد ويتم اللجوء الى استخدام العنف ضد أي شخص داخل أماكن العمل والقيام بمشاجرات.

## المطلب الثاني: تصميم قائمة الأسئلة وطريقة العمل

أولاً: الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى الى تقييم الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانياً: تصميم قائمة الأسئلة

1-اسم المؤسسة القائمة بالدراسة : مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع مستغانم

2-موضوع الدراسة : تتمثل في تقييم الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

3-شرح طريقة العمل :

-تم اجراء مقابلات مع كل من المدير العام للمؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية وأحد الموظفين الدائمين.

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

المقابلات التي أجريت مع موظفي المؤسسة :

من خلال هذا المطلب قمنا بمقابلات خاصة بموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ، و قد ارتأينا أن تكون متنوعة وذلك لنعرف اختلاف الاراء حول الصراع التنظيمي.

1-المقابلة الخاصة بالمدير العام للمؤسسة :

قمنا بهذه المقابلة مع السيد المدير العام لمؤسسة اتصالات الجزائر في يوم 20أفريل 2018 التي دامت ساعة ونصف، وضمت ستة عشر سؤالاً. حيث تدور الأسئلة حول الصراع التنظيمي داخل المؤسسة،وقد تم الاجابة كما يلي :

س1 : ماهي اللغة الأكثر استعمالاً عند مخاطبتك للمرؤوسين؟

ج1 : اللغة الأكثر استعمالاً والمنتشرة بين العاملين في المؤسسة هي اللغة العامية الدارجة ،والفرنسية.

س2 : هل توجد هيئة اتصال داخل المؤسسة؟

ج2 : نظراً لصغر حجم المؤسسة ،لا توجد هيئة مستكلفة بعملية الاتصال.

س3 : هل يتم فهم ماتقوله للمرؤوسين؟

ج3 : نعم يتم فهم ما أقوله.

س4 : هل تقوم بتحضير الاجتماعات في المؤسسة؟

ج4 : يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة مختلف الأمور المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

س5 : هل تمنح فرصة لتقديم الاقتراحات؟

ج5 : نعم ، يجب ترك نوع من الحرية للعمال قصد تحديد احتياجاتهم ،ويمكن العمل بأفكارهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

س6 : هل تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة؟

ج6 : بطبيعة الحال اذا كانت هذه الاقتراحات تخدم المؤسسة ،وتعمل على تحقيق أهدافها فلماذا لا يجب أخذها بعين الاعتبار.

س7 : ماهي الخاصية التي تتميز بها قراراتك؟

ج7 : عند اصدار قرار المرؤوسين ملزمين بتنفيذه

س8 : هل تقوم باعداد خطة للاتصال؟

ج8 : لا يتم اعداد خطة للاتصال فعندما أريد الاتصال بالعمال أقوم بعقد اجتماع،أو التحدث مباشرة مع العامل.

س9 : ماهي الفضاءات المخصصة للملتقيات من أجل تدعيم العلاقات؟

ج9 : الفضاءات المخصصة للملتقيات تتمثل في :حفل تكريم ،مناسبات الأعياد ،الاحتفال بتاريخ تأسيس المؤسسة.

س10 : ماهي الوسيلة التي تستعملها لنقل المعلومات للمرؤوسين؟

ج10 : يتم نقل التعليمات اما عن طريق الهاتف ،أو الاتصال المباشر بالعمال ،أو نقل التعليمات لرؤساء الأقسام وهم يقومون بنقل التعليمات للعمال.

س11 : هل هناك تنسيق وتعاون بين رؤساء أقسام المؤسسة؟

ج11 : في المؤسسة هناك تنسيق بين الأقسام وتعاون بين الموظفين ،وهذا في اطار النظام الداخلي للمؤسسة.

س12 : هل ترى بأن المهام المحددة للأقسام المختلفة واضحة ومحددة لكل موظفي المؤسسة؟

ج12 : نعم ، فكل موظف له مهام ومسؤوليات يقوم بها في اطار عمله الموكل اليه.

س13 : هل تستطيع اكتشاف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلك للمعلومات المتوفرة لديك؟

ج13 : ان معرفة أمور العمل وكيفية تطبيقها على أرض الواقع مع حجم الخبرات ، هي التي تمكن الفرد من اكتشاف أخطاء العمل ، كذلك عامل الذكاء يلعب دورا كبيرا في ذلك.

س14 : هل لديك القدرة على التنبؤ بالمشاكل داخل المؤسسة؟

ج14 : ان فكرة التنبؤ تبدأ من معرفة الانتقادات ، التي تعطي فكرة تنبؤية عن بعض المشاكل الآتية.

س15 : هل يتم وضع خطط لحل المشاكل؟

ج15 : نعم ، يتم ذلك عند وجود أمور شائكة تستدعي دراسة معمقة واتخاذ قرار معين.

س16 : هل تقومون بتشجيع رؤساء الأقسام أو الموظفين ، عند مشاركتهم بأفكار واقتراحات جديدة؟

ج16 : نعم ، ان تحفيز الموظف وشكره على الجهود المبذولة هو دعم نفسي له.

## 2-المقابلة الخاصة برئيس قسم الموارد البشرية :

قمنا بهذه المقابلة مع رئيس القسم في يوم 15أفريل لعام 2018 والتي دامت لمدة ساعة ، وضمت احدى عشر سؤالا حيث تدور الأسئلة حول مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة.

س1 : هل هناك بعض التوتر في العلاقات بين عدد من الأقسام؟

ج1 : يكون هناك بعض التوتر أحيانا في اطار أمور العمل عند عدم الاتفاق حول مسألة معينة ، ولكن بمجرد الوصول الى قرار معين يزول التوتر.

س2 : هل تسمع كلام سيء عن الأقسام الأخرى؟

ج2 : شيء طبيعي أن تسمع كلام عن الأقسام الأخرى ، فالانسان بطبعه يحب الكاتم حتى وان كان لا شيء يستدعي التكلم عنه.

س3 : هل تسمع نقدا موجها الى ادارة المؤسسة؟

ج3 : بطبيعة الحال لا تخلو أي ادارة من النقد ، اذ لا يمكن ارضاء الجميع.

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

ج4: لا يقضي موظفي المؤسسة وقتا في كتابة الشكاوي.

س5: هل كثيرا ما يلقي الموظفون اللوم على بعضهم البعض في هذه المؤسسة؟

ج5: لا يلقي الموظفون اللوم على بعضهم البعض ، كل موظف وعمله.

س6: هل يحدث كثيرا من الشجار عند توزيع مسؤوليات العمل على الأفراد في هذه المؤسسة؟

ج6: لا بالطبع ، كما ذكرت كل فرد عنده مسؤوليات محددة.

س7: هل كثيرا ما تسمع بعبارة هذا ليس من اختصاصي في هذه المؤسسة؟

ج7: لا أسمع هذه العبارة ، فعند توزيع المهام كل واختصاصه.

س8: هل يوجد بعض الأقسام التي يكرهها الموظفون في هذه المؤسسة؟

ج8: لا ، ليس لدرجة الكره ، صحيح أننا نسمع كلام عن الأقسام الأخرى ولكن ليس لدرجة الكره.

س9: هل يعمل الأفراد في هذه المؤسسة بروح الفريق الواحد؟

ج9: نعم ، يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد، فكل قسم يكمل الآخر.

س10: هل تختلفون أكثر مما تتفقون في هذه المؤسسة؟

ج10: نتفق أكثر مما نختلف.

س11: عند حدوث صراع داخل المؤسسة كيف يتم معالجته؟

ج11: في حالة وجود مشكل يقوم العامل بطرح مشكلته كتابيا للمسؤول المباشر ، وبعد الدراسة لتفاصيل المشكل يتم الرد كذلك كتابيا من طرف المسؤول، وفي حالة عدم الرد يشعر العامل العامل الجهاز المخول في الادارة المتمثل في مصلحة ادارة الموارد البشرية ، أو المدير العام للمؤسسة بذلك ، ويكزن الرد بعد دراسة المشكل ، وفي حالة عدم رضى العامل يقوم باشعار مفتش العمل كتابيا والذي يتضمن طلب التدخل لحل الاشكال ، ويقوم المفتش باخبار مكتب المصالحة بالقضية حيث يحاول المكتب عقد جلسة تصالحية بين الأطراف المتنازعة في مقر مفتشية العمل ، وذلك بالاستماع ومناقشة القضية بكل جدية ، وفي حالة مالم تتوصل اللجنة الى حل ترفع القضية الى القضاء ، مع العلم أنه قلما تصل الأمور الى هذه المرحلة.

### 3-المقابلة الخاصة بأحد الموظفين الدائمين :

قمنا بهذه القابلة مع أحد الموظفين الدائمين في 19 أبريل 2018 والتي دامت لمدة ساعة، وضمت احدى عشر سؤالاً، حيث تدور الأسئلة حول الاتصال وأسباب الصراع التنظيمي، وقد تم الاجابة عليها كما يلي :

س1 : ماهي اللغة الاكثر استعمالا عند مخاطبة الرئيس لك وتجيدها؟

ج1 : بالنسبة للغة المستعملة بصفة عامة داخل المؤسسة هي الفرنسية والدارجة، أي مزيج بين اللغتين وهذا راجع لأن هاتين اللغتين هما الأكثر استعمالا في المجتمع الجزائري.

س2 : اذا اتصل بك رئيسك المباشر بخصوص أمر ما هل تعاود سؤاله لمعرفة بعض الايضاحات عما يقوله؟

ج2: في بعض الأحيان يكون هناك نقص في المعلومات المقدمة من قبل المسؤولين، أو عدم الفهم لبعض المعلومات هذا ما ينتج عنه الاستفسار لطلب التوضيح أكثر.

س3 : ماهي الوسائل التي تتلقى بها المعلومات في المؤسسة؟

ج3: الوسائل التي تتلقى بها المعلومات تتمثل في لوحة الاعلانات، الهاتف، الاتصال المباشر.

س4 : هل أنت راض عن وظيفتك في المؤسسة؟

ج4: أغلب العمال راضون عن وظائفهم، لكن نجد بعض العمال غير راضين وذلك يرجع ربما الى عدم رضاهم بالأجر، أو المنصب لا يتوافق مع ما درسه أو سعي البعض الى شغل مناصب عليا، أو التفاهم مع المسؤول المباشر للعمال صعب.

س5: هل تقبل أن يتقاضى زميلك نفس الأجر الذي يمنح لك بالرغم من بذله مجهودات أقل منك؟

ج5: لا بد من تحقيق العدالة في الأجور وتقسيم أعباء العمل، هذا سيؤدي الى تحفيز العامل.

س6: ما هي الصعوبات التي تعاني منها في العمل؟

ج6: من بين الصعوبات التي يشتكي منها العمال هي نقص الامكانيات، فبعض الموظفين لا يملكون جهاز حاسوب في مكنتهم.

س7: في نظرك هل معايير الترقية عادلة ومنصفة بحق العمال؟

ج7: المعايير عادلة ومنصفة، الا أن في بعض الأحيان تصبح الوساطة سبب عدم مصداقيتها.

س8: هل تزرع من تفضيل رئيسك لزميلك في العمل؟

ج8: نعم أنزعج.

س9: هل تتعارض مع زملائك؟

ج9: في بعض الأحيان يكون هناك تعارض مع بعض الزملاء في أمور العمل

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

ج10: يجب التقيد بالتعليمات وتنفيذها، فهذا ليس لديه علاقة بالرغبة، فيجب التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة.

س11: هل هناك حرية في التنقل بين الأقسام؟

ج11: هناك حرية في انجاز الأعمال والتنقل بين الأقسام.

المطلب الثالث: ادراج مختلف النتائج المتحصل عليها

من خلال المقابلات السابقة نخرج بالنتائج التالية :

## 2-النتائج المتعلقة بالصراع التنظيمي :

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

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

-من بين أسباب الصراعات في المؤسسة تعود الى اختلاف الأفراد في طريقة تعاملهم مع الاخرين، واختلاف الاراء حول بعض القضايا المتعلقة بالعمل.

-يظهر الصراع في شكل شجارات، اعداد تقارير.

-عند التعرض لمشاكل أو حدوث صراعات يتم حسمها باخضاع المتخاصمين لسلطة القانون الداخلي للمؤسسة أو بتدخل أطراف خارج المؤسسة المتمثلة في مفتشية العمل أو القضاء.

### خلاصة الفصل

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

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

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

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

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

## الخاتمة العامة :

خلال دراستنا لموضوع "ادارة الصراع التنظيمي" في المؤسسة بين النظرية والتطبيق والذي تمحور حول اشكالية مفادها مامدى أهمية ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، تمكنا من فهم أهم الجوانب المتعلقة بادارة المنظمة والصراع التنظيمي وقد عرفنا المنظمة الى أنها مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات التي تؤدي الى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة.

والمنظمة هي عبارة عن الادارة الوظيفية، وتعني ادارة مجموعة من الوظائف المتنوعة.

كما تطرقنا للادارة كونها سر نجاح أي منظمة، حيث أصبحت ذات أهمية بالغة للفرد والجماعة، والمنظمة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فحسن الادارة وكفاءتها من الخصائص المهمة للمنظمة حيث أصبحت الادارة الكفوة تعتبر عنصرا هاما من عناصر الانتاج.

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

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

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

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

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

## • النتائج :

- 1-تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في حل الخلافات على القانون الداخلي للمؤسسة.
- 2- لا يمكن حسم الصراعات بشكل نهائي، فمادام هناك تفاعل بين الأفراد يكون هناك صراع.
- 3- تعتبر الاجتماعات من أفضل الوسائل المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر للحوار والنقاش وتقريب وجهات النظر والتقليل من حدة الصراعات.
- 4- يتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وسائل اتصال متطورة ومتعددة: مثل توفرها على أنظمة معلوماتية متطورة.

- توفر كل عامل على شريحة موبيليس للتواصل بينهم مجانا.
- توفر لكل عامل بريد الكتروني خاص به.
- تقنية المحاضرة عن بعد(visioconférence) وذلك لعقد الاجتماعات عن بعد.
- توفر مواقع الكترونية للتواصل مثل: دليل كوم، G.Doc حتى يطلع كل عامل على المستجدات والخدمات الجديدة.

## • التوصيات :

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

• آفاق الدراسة :

يمكن اقتراح بعض المواضيع للدراسة والمكملة لبحثنا هذا وهي :

- دور الثقافة الاسلامية في ادارة الصراع.
- دور العلاقات العامة في ادجارة الصراع.
- دور ثقافة المؤسسة في ادارة الصراع.

• صعوبة الدراسة :

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

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

قائمة المراجع :

## الكتب باللغة العربية :

- 1- د.زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة .
- 2- عمر وصفي وعقبلي وآخرون، وظائف منظمات الاعمال ، دار زهران ،عمان، الأردن،2001
- 3- رضا شنة ،ص19
- 4- خليل محمد حسين الشماع. نظرية المنظمة، دار مسيرة عمان الطبعة الثانية (2005)
- 5- الهاشمي لوكيا.
- 6- محمد سامي .البوابة السعودية للموارد البشرية.
- 7- د. جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود ،الإدارة العامة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، الكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، مصر 2003.
- 8- كامل المغربي وآخرون ، أساسيات الادارة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، 1995.
- 9- جميل أحمد توفيق ، أساسيات الادارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1989.
- 10- ناصر محمد عديلي.
- 11- بشير العلاق ، 1999 ، أسس الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،دار اليازوري العلمية ،عمان.
- 12- أساسيات الادارة الحديثة ،الزعي ، 1997-الزعي ،فايز ،وعبيدات محمد(1997) أساسيات الإدارة الحديثة ،دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان
- 13-مرار ، 1983 ، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف ، فيصل فخري مرار ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان.(5) مبادئ الإدارة ،القرويقي 2009.
- 14- د. مدحت محمد أبو ناصر ، الادارة بالحوافز.
- 15-علي محمد عبد الوهاب.
- 16-جمال الدين لعويسات.
- 17- أميمة الدهان : 1992 ، نظريات منظمات الاعمال ط 1 مطبعة الصفدي ، عمان.
- 18- القرويقي محمد قاسم 1993 ، السلوك التنظيمي ط2، دار الشروق ، عمان.
- 19- شاكر جار الله خشالي.
- 20- د. موسى اللوزي - التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة -دار وائل للطباعة و النشر 2003 .
- 21- سمير أحمد العسكري دور الصراع في الدارة المجلة العربية للإدارة السنة السابعة -عادل الرابل 1943.
- 22- المغربي كامل محمد (1996) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثانية ،دار الفكر عمان.
- 23- إدارة السلوك في المنظمات،جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي-واسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض،السعودية،2004.

- 24- روبرت بارون.
- 25- محمد قاسم القرويقي ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 26- طارق ابن موسى العتيبي.
- 27- السويلم خالد، ادارة الصراع التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الأمير خالد الدولي، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2001.
- 28- السلوك التنظيمي و الأداء أندري سيزلاكي ومارك والاس ، ترجمة أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة 1991.
- 29- د. لطفي راشد السيد - مفهوم الصراع لتنظيمي- المفاهيم و استراتيجيات مواجهه الصراع.
- 30- جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 31- عايدة نخلة، العلوم السلوكية. دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 32- سامية فتحي عنيفي، كامليا يوسف الجنائني.
- 33- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2001.

#### الكتب باللغة الأجنبية :

- Deris D .umstot Understanding organization behaviour' , 2<sup>nd</sup>ED(st. Paul,N.Y.Los Son Fransisco West Publishing Co,) 1988.P.435.
- Cook,kurtisw and hunsaker Philipe, 2001 Managementand organizational behavior,3 rd New York , MC Graw- Hill com Inc , p 375
- (Garrel Michel,Elbert Nobert,Hatfieil Robert,"Human Management",6<sup>th</sup> ed,Newyork,2000,p356)

#### الأنترنت :

منتدى الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com>  
السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة [www.arabe.co.uk](http://www.arabe.co.uk)

## خلاصة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر, وتحديد أي الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا : التعاون, التنافس, التجنب.

فتعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والانسانية, مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وايجاد الحلول المناسبة لها, ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة و ليست كلها مساوي بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم, ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغير والتكيف الى الأمام, بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم الى الجمود والخمول, لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

## Résumé:

Dans cette étude, nous avons essayé de connaître les stratégies organisationnelles de gestion des conflits utilisées par la Société Algérienne de Télécommunications et d'identifier les stratégies les plus applicables: coopération, concurrence, évitement.

Les conflits sont considérés comme les problèmes complexes en termes de la diversité de leurs causes et de la complexité des tissait lien aspects économiques, sociaux et humanitaires, cependant, nous sommes obligés de les traiter et de les traiter et trouver des solutions appropriées à eux, pas tous les conflits dans un niveau de risque, et non pas tous les inconvénients, mais que peu d'entre eux seront en faveur de l'organisation et contribue à l'interaction et pousser la roue du changement et de réglage à l'avant, alors que le conflit fait mal le manque d'organisation à l'inertie et à l'inactivité, cette acceptation de nous avec un conflit raisonnable et s'y habituer et les méthodes de contrôle de la confrontation.

الأسئلة الخاصة بالمدير العام للمؤسسة :

س1 : ماهي اللغة الأكثر استعمالا عند مخاطبتك للمرؤوسين؟

ج1 : .....

س2 : هل توجد هيئة اتصال داخل المؤسسة؟

ج2 : .....

س3 : هل يتم فهم ماتقوله للمرؤوسين؟

ج3 : .....

س4 : هل تقوم بتحضير الاجتماعات في المؤسسة؟

ج4 : .....

س5 : هل تمنح فرصة لتقديم الاقتراحات؟

ج5 : .....

س6 : هل تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة؟

ج6 : .....

س7 : ماهي الخاصية التي تتميز بها قراراتك؟

ج7 : .....

س8 : هل تقوم باعداد خطة للاتصال؟

ج8 : .....

س9 : ماهي الفضاءات المخصصة للملتقيان من أجل تدعيم العلاقات؟

ج9 : .....

س10 : ماهي الوسيلة التي تستعملها لنقل المعلومات للمرؤوسين؟

ج10 : .....

س11 : هل هناك تنسيق وتعاون بين رؤساء أقسام المؤسسة؟

ج11 : .....

س12 : هل ترى بأن المهام المحددة للأقسام المختلفة واضحة ومحددة لكل موظفي المؤسسة؟

ج12 : .....

س13 : هل تستطيع اكتشاف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلك للمعلومات المتوفرة لديك؟

ج13 : .....

س14 : هل لديك القدرة على التنبؤ بالمشاكل داخل المؤسسة؟

ج14 : .....

س15 : هل يتم وضع خطط لحل المشاكل؟

ج15 : .....

س16 : هل تقومون بتشجيع رؤساء الأقسام أو الموظفين ، عند مشاركتهم بأفكار واقتراحات جديدة؟

ج16 : .....

2- الأسئلة الخاصة برئيس قسم الموارد البشرية :

س1 : هل هناك بعض التوتر في العلاقات بيت عدد من الأقسام؟

ج1 : .....

س2 : هل تسمع كلام سيء عن الأقسام الأخرى؟

ج2 : .....

س3 : هل تسمع نقدا موجها الى ادارة المؤسسة؟

ج3 : .....

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

ج4 : .....

س5 : هل كثيرا ما يلقي الموظفون اللوم على بعضهم البعض في هذه المؤسسة؟

ج5 : .....

س6 : هل يحدث كثيرا من الشجار عند توزيع مسؤوليات العمل على الأفراد في هذه المؤسسة؟

ج6 : .....

س7 : هل كثيرا ما تسمع بعبارة هذا ليس من اختصاصي في هذه المؤسسة؟

ج7 : .....

س8 : هل يوجد بعض الأقسام التي يكرهها الموظفون في هذه المؤسسة؟

ج8 : .....

س9 : هل يعمل الأفراد في هذه المؤسسة بروح الفريق الواحد؟

ج9 : .....

س10 : هل تختلفون أكثر مما تتفقون في هذه المؤسسة؟

ج10 : .....

س11 : عند حدوث صراع داخل المؤسسة كيف يتم معالجته؟

ج11 : .....

الأسئلة الخاصة بأحد الموظفين الدائمين :

س1 : ماهي اللغة الاكثر استعمالا عند مخاطبة الرئيس لك وتجيدها؟

ج1 : .....

س2 : اذا اتصل بك رئيسك المباشر بخصوص أمر ما هل تعاود سؤاله لمعرفة بعض الايضاحات عما يقوله؟

ج2 : .....

س3 : ماهي الوسائل التي تتلقى بها المعلومات في المؤسسة؟

ج3 : .....

س4 : هل أنت راض عن وظيفتك في المؤسسة؟

ج4 : .....

س5 : هل تقبل أن يتقاضى زميلك نفس الأجر الذي يمنح لك بالرغم من بذله مجهودات أقل منك؟

ج5 : .....

س6 : ماهي الصعوبات التي تعاني منها في العمل؟

ج6 : .....

س7 : في نظرك هل معايير الترقية عادلة ومنصفة بحق العمال؟

ج7 : .....

س8 : هل تنزعج من تفضيل رئيسك لزميلك في العمل؟

ج8 : .....

س9 : هل تتعارض مع زملائك؟

ج9 : .....

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

ج10 : .....

س11: هل هناك حرية في التنقل بين الأقسام؟

ج11:.....