



المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص إدارة الأعمال -

إشراف الأستاذ:

الأستاذ: سعد الله بكارى

إعداد الطلبة:

- شوي عبد الحميد

- أوراخي سعد

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ: معزوز فتح الله

الأستاذ: سعد الله بكارى

الأستاذ: بودالي بلقاسم

السنة الجامعية 2017/2018

شكر و تقدير

ربي لك الحمد، ولك الشكر لجلال وجهك و عظيم سلطانك

إعمالاً لحديث المصطفى صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الصادق لكل من السادة الأتية اسمائهم مع حفظ الألقاب و
المراتب

أستاذنا الفاضل سعد الله بكاري على كل ما تفضل به من دعم و نصح و إرشاد

الى الدكتور فودي محمد على إثرائه لهذه المذكرة

الى الدكتور و راد حسين

الى الزميل مساح وليد

الى زميلاتي قايس حورية و دهان فاطمة و عديلة عشورة

الى كل من كان له يد في إعداد هذا البحث من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل

ولا ننسى كل العمال القائمين على المكتبة المركزية لولاية تيسمسيلت و مكتبة جامعة
تيارت.

إهداء

تهدى هذا الجهد العلمي النبيل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما

إلى الزملاء و الأصدقاء

والأساتذة الكرام

إلى موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية تيسمسيلت

سعاد

حميد

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	العلاقة بين التخطيط والتنظيم و التنسيق	1-1
9	عناصر عملية الإدارة و مكوناتها	1-2
16	مفهوم الإستراتيجية في ابسط صورها	1-3
20	عملية الإدارة الإستراتيجية لكل من الإستراتيجية المقصودة و الطارئة	-4 1
21	مكونات الإدارة الإستراتيجية	2-5
38	مراحل الصراع التنظيمي	2-6
44	أساليب حل الصراع في نموذج بليك و موتون	2-7
50	الأنماط الخمسة لإدارة الصراع وفقا لنموذج توماس و كيلمان	2-8
65	الفروع العامة لولاية تيسمسيلت لتوزيع الغاز و الكهرباء	3-9
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونالغاز بولاية تيسمسيلت	-10 3
74	نتائج الدراسة بالنسبة للجنس	-11 3
75	توزيع العينة حسب متغير السن	-12 3
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	-13 3
77	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	-14 3
78	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	-15 3
79	عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري	-16 3

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1-1	نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد و الآخرين	36
1-2	سلم ليكارت	72
3-3	معامل ألفا كرونباخ	73
3-4	نتائج الدراسة بالنسبة للجنس	74
3-5	توزيع العينة حسب متغير السن	75
3-6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	76
3-7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	77
3-8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	78
3-9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري	79
3-10	تحليل بيانات المحور الأول: استراتيجيات و أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي	80
3-11	تحليل بيانات المحور الثاني أسباب الصراع و أنواعه	82
3-12	تحليل بيانات المحور الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية بالصراع التنظيمي	84
3-13	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحوري الاستبيان	82

قائمة المختصرات

الصفحة	الدلالة	الرمز
61	مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية	Karhrif
61	مؤسسة تختص بالأشغال الكهربائية	Kahrakib
61	انجاز قنوات لنقل و توزيع الغاز	Kanagaz
61	بناء الهياكل الإدارية لسونا لغاز	Ineraga
61	تركيب المعدات في مختلف المحطات	Etrakib
61	مؤسسة صناعية للعدادات الكهربائية و أجهزة القياس	AMS
62	المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية	Spe
62	المديرية العامة لنقل الكهرباء	Grte
62	المديرية العامة لنقل الغاز	Grtg
62	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الغرب	Sdo
62	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق	Sde
62	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الوسط	Sdc
62	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الجزائر	Sda

الملخص:

تناولنا في دراستنا هذه الإدارة الإستراتيجية و دورها في مواجهة الصراع التنظيمي في مؤسسة اقتصادية،الذي يعتبر من أهم المواضيع اهتماما من قبل المنظمات خاصة في الوقت الحالي ، بحيث يعتبر الأسلوب الجيد في تسيير المنظمات بوضع أسمى الطرق لذلك و كذلك كيفية التعامل بين المرؤوسين و العمال و لأننا نجد مديرين درسوا الإدارة و أصولها و لكنهم أصبحو ومن افشل الناس عندما أسندت لهم مهمة إدارة موقع من المواقع لذا فان الإدارة على وجه العموم و الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص فن و موهبة قبل ان تكون مجرد علم له أصول و قواعد و أصبحت معظم المنظمات بأمس الحاجة لها و يرجع ذلك لوجود ظاهرة الصراع التنظيمي التي تتخللها فتسعى الإدارة الإستراتيجية في العمل على التخفيف منها بوضع أحسن الاستراتيجيات ذات مفعول جيد لتحقيق رضا بين أفراد المنظمة. لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات تهتم بالإدارة الإستراتيجية لكن عليها تطوير برامجها وأساليبها واعتماد استراتيجيات تكوين متطورة لتطوير مؤسساتها .

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الصراع، الصراع التنظيمي، استراتيجيات الصراع .

Summary:

In our study, we discussed this strategic management and its role in confronting the organizational conflict in an economic institution, which is considered one of the most important subjects by the organizations especially at the present time, so that the good way in managing the organizations is by putting the best methods for this,also how to deal between subordinates and workers Because we find managers who studied the management and its origins became failed when they were assigned the task of managing one of the sites.So, the management in general and strategic management in particular are an art and talent before it is only a science has origins and rules most of organizations need it . This is due to the phenomenon of the organizational conflict that permeates the strategic management in working to alleviate them by developing the best strategies that have a good effect to achieve satisfaction among the members of the organization.

In this study we found that institutions are interested in strategic management, but they need to develop their programs and methods and adopt advanced training strategies to develop their institutions.

Keywords: Management, Strategy, Strategic Management, Conflict, Organizational Conflict, Conflict Strategies.

الرقم	الموضوع
	المقدمة العامة
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
-VIII VIII	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
VIIIviii	قائمة الجداول
VIII viii	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الرموز و المختصرات
ج-١	مقدمة عامة
	تمهيد
	إشكالية الدراسة
	التساؤلات والفرضيات
	المنهج المتبع
	أهمية الدراسة و أهدافها
	الدراسات السابقة
	حدود الدراسات
25-1	الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الإستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
4	المطلب الثاني: وظائف الإدارة
6	المطلب الثالث: مهارات الإدارة
7	المطلب الرابع: أهمية الإدارة
10	المبحث الثاني: عموميات حول الإستراتيجية
10	المطلب الاول: نشأة و مفهوم الإستراتيجية

11	المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية
12	المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية
13	المطلب الرابع: وظائف الإستراتيجية
13	المبحث الثالث: مفاهيم عامة للإدارة الإستراتيجية
14	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
16	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
17	المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الرابع: مكونات الإدارة الإستراتيجية
23	المطلب الخامس: تحديات الإدارة الإستراتيجية
25	خلاصة الفصل
59-27	الفصل الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
28	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و تطوره في الفكر التنظيمي
32	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
33	المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي
38	المطلب الرابع: مراحل إدارة الصراع التنظيمي و أثاره
42	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
42	المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في التصدي للصراع التنظيمي
47	المطلب الثاني: خطوات إدارة الصراع التنظيمي
52	المطلب الثالث: مهارة إدارة الصراع التنظيمي
53	المطلب الرابع: افتعال الصراع التنظيمي
54	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي
55	المطلب الأول: دور الإدارة الإستراتيجية في حل الصراع التنظيمي
57	المطلب الثاني: دور الإستراتيجية في إثارة الصراع التنظيمي
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الثالث: دراسة تحليلية في مؤسسة سونالغاز
61	تمهيد

60	المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة سونا لغاز تيسمسيلت
60	المطلب الأول: أساسيات عن مؤسسة سونا لغاز
63	المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة سونا لغاز
65	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لشركة سونا لغاز بتيسمسيلت
69	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة
69	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
70	المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستعملة
72	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل
72	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
77	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحاور
83	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل
87	خاتمة عامة
91	الملاحق

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس العام

فهرس الجداول والأشكال

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار العام للإدارة الإستراتيجية

- المبحث الأول: ماهية الإدارة 2
- المطلب الأول: مفهوم الإدارة..... 3
- المطلب الثاني: وظائف الإدارة..... 5
- المطلب الثالث: : مهارات الإدارة..... 6
- المطلب الرابع: أهمية الإدارة..... 7
- المبحث الثاني عموميات حول الإدارة الإستراتيجية..... 10
- المطلب الأول: نشأة و مفهوم الإستراتيجية..... 10
- المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية..... 10
- المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية..... 12
- المطلب الرابع: وظائف الإستراتيجية..... 13
- المبحث الثالث: مفاهيم عامة للإدارة الإستراتيجية..... 13

14.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
16.....	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.
17.....	المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية.
19.....	المطلب الرابع: مكونات الإدارة الإستراتيجية.
23.....	المطلب الخامس: تحديات الإدارة الإستراتيجية.
25.....	خلاصة الفصل الأول.....
59/27.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للصراع التنظيمي.
27.....	تمهيد:
27.....	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.
28.....	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و تطوره في الفكر التنظيمي.
32.....	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي.
33.....	المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي.
38.....	المطلب الرابع: مراحل إدارة الصراع التنظيمي و أثاره.
42.....	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.
42.....	المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في التصدي للصراع التنظيمي.
45.....	المطلب الثاني: خطوات إدارة الصراع التنظيمي.
52.....	المطلب الثالث: مهارة إدارة الصراع التنظيمي.
53.....	المطلب الرابع: افتعال الصراع التنظيمي.

54	المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي
55	المطلب الأول: دور الإدارة الإستراتيجية في حل الصراع التنظيمي
57	المطلب الثاني: دور الإستراتيجية في إثارة الصراع التنظيمي
59	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: دراسة تحليلية و ميدانية في مؤسسة سونالغاز
61	تمهيد :
62	المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة سونالغاز تيسمسيلت
62	المطلب الأول: أساسيات عن مؤسسة سونالغاز
65	المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة سونالغاز
67	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لشركة سونالغاز بتيسمسيلت
71	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة
71	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
72	المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستعملة
74	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل
74	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
80	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحاور
86	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
88	خلاصة الفصل الثالث

91الخاتمة العامة

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

من أجل تحقيق الأهداف داخل مؤسسة الواحدة يحدث تغير وصراع لان التنظيم الذي تمارسه المؤسسة يقع داخل مجتمع فيه ظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية متغيرة ومختلفة على سواء، والصراع من الحقائق الموجودة داخل المنظمة المتصلة والمترابطة مع بعضها البعض، والصراع يستخدم في حقل إدارة الأعمال إلى جانب حقول المعرفة الأخرى، ويعتبر الصراع أمرا حتمي على مستوى التنظيمات الاجتماعية سواء كانت تنظيمات سياسية أو اقتصادية حتى أن الصراع داخل الفرد نفسه يعتبر أمرا حتمي وذلك بسبب تعدد المؤثرات النفسية الداخلية والخارجية من ناحية ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في وقت واحد من ناحية أخرى.

ومن هذا المنطلق الذي ظهرت الإدارة الإستراتيجية بمفهومها الواسع إطارا شاملا متكاملًا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة فهي المسلك الذي تتبعه لتحقيق أهدافها حيث يتمحور الهدف المركزي لعملية الإدارة الإستراتيجية حول تعيين الأسباب الكامنة وراء نجاح بعض المؤسسات و فشل الأخرى وتكون إستراتيجية المؤسسة نتاج لعملية التخطيط الجيد لسير الإدارة ومواجهة تحديات بداخلها و الصراعات من اجل إثارتها وكذا حلها وتبقى الإدارة الإستراتيجية في ظل التغيرات التي مرت بها الإدارة عبر مدارسها الفكرية وصولا إلى الوقت الحالي، وتعتبر عاملا مساهما يتضمن الاحتواء والتجنب للعوائق والمساهمة في التعاون بشكل ايجابي، وان هناك أهمية للإدارة العليا اعتمادا على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة لأنها تؤثر على أداء وسير العلاقات بين أعضاء المنظمة.

مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة مجموعة من المشاكل منها العامة و منها الخاصة ومنها ما هو موضوعي تطرقنا لدراسة هذا الموضوع:

1- نظرا لقلّة البحوث في هذا المجال، وكذلك تمكننا من تطبيق الإدارة في المؤسسات الاقتصادية و إذا تمكن المسيرين في المؤسسة من تطبيق هذا النوع من الإدارة يمكنها تحقيق أهدافها المرجوة و هذا ما يضمن استمراريتها.

- 2- نقص البحوث التي تدرس الصراع التنظيمي من حيث خصائصه و أساليب و استراتيجيات إدارته مع بيان دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع و أثرها في التطور داخل المنظمة و كذلك خلق الميزة التنافسية في المنظمات.
- 3- عدم انتباه المنظمات للصراع التنظيمي و العمل على كيفية التعرف بمسبباته و أنواعه و الاستراتيجيات المناسبة للإدارة آثاره و نتائجه على المنظمة.
- 4- ضبابية وغموض مصطلح الصراع التنظيمي لدى الكثيرين.
- 5- وجود مادة علمية متحدثة في الموضوع و في كشف الاتجاهات الحديثة للإدارة الأعمال.
- 6- الرغبة في معالجة الموضوع بطريقة خاصة تتسم بالبساطة في الشرح و من جهة التوسع في الموضوع من جهة أخرى.

إشكالية البحث

زادت أهمية دراسة الإدارة الإستراتيجية بسبب التقدم التكنولوجي وكذلك ظهور العولمة الاقتصادية تغير أذواق المستهلكين مما زاد من تعقيد لبيئة المؤسسة ، فأصبحت الإدارة الإستراتيجية بمثابة مرشد للمؤسسات وتساعد على خلق ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها ومن الناحية العملية لا يمكن تجاهل اتجاهات وسلوكيات الفرد كوسيلة تأثر في أدائه واتخاذ أي قرار، وأصبح انتقال الفرد من منظمة لأخرى شيئاً سهلاً، فبمجرد شعوره بعدم قبوله و وجود صراع مع زملائه يجعله يفكر في الانسحاب من المنظمة.

ومن اجل الإلمام بجوانب الموضوع يطرح الإشكال الآتي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في الحد من الصراع التنظيمي في مؤسسة سونالغاز ؟

ويندرج تحت هذا الإشكال عدة أسئلة فرعية نذكر منها مايلي:

- ماهي استراتيجيات و أساليب التعامل مع الصراع؟
 - ماهي أسباب الصراع التنظيمي؟
 - ما العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي؟
- ولمعالجة هذه التساؤلات اعتمدنا الخطة الآتية :

من خلال دراستنا قسمنا بحثنا الى ثلاثة فصول تطرقنا في الفصل الأول الى الإطار العام للإدارة الإستراتيجية الذي تجسد في ثلاث مباحث، حيث تناولنا الإدارة العامة من خلال تعريفها و إبرازها وظائفها ومهارتها وأهميتها باعتبار أن الإدارة نشاط لتحقيق الأهداف بأحسن الوسائل، وفي المبحث الثاني تناولنا عموميات حول الإدارة الإستراتيجية من المواضيع التي تقوم بالاهتمام الكبير في بيئة الأعمال نظرا لشدة المنافسة، وقلة الموارد وهذا ما يتطلب وضع إدارة واعية من أجل فهم تغيرات وإحداث التي تقع فيها بيئة المنظمة ومستوياتها وكذلك مبادئ وألقينا الضوء على وظائف الإستراتيجية تشخيص الوضع الرهن و تحديد عناصره و عوامله الايجابية والسلبية و العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل ايجابيا و سلبيا.

أما في الفصل الثالث سنتطرق الى مفاهيم عامة للإدارة الإستراتيجية من خلال خمسة مطالب تمثلت في مفهوم شامل الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وكذلك عمليات التي تقوم بصياغة الإستراتيجية وللإدارة مكونات لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الإستراتيجية يتفق عليه الكتاب والباحثون لأن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن المكونات لقد واجهت منظمات الأعمال ولا تزال تواجه العديد من الإشكالات والتحديات التي يفرض أن يجد المناهج والأساليب والطرق اللازمة للتعامل التحديات التي طرفنا لها .

أما المبحث الثالث حاولنا فيه التحقق من العلاقة بين الفصل الأول و الثاني .

وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تيسمسيلت.

الفرضيات:

- وتجدد الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإكراه وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكتيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون، فلا بد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي:
- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السلمية المدعّمة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل.
- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية .

- الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل, وتراخي المسؤولين.
- تعمل الإدارة الإستراتيجية على التأكد من آلية التنسيق الى درجة تحقيق التمايز بين الأقسام.
- تساهم في التأكد من ان الجماعات المشتركة لديها فرص للاتصال مع بعضها البعض لدرجة بناء الثقة لإنشاء علاقات تعاونية.
- تبادر الإدارة الإستراتيجية من أجل مواجهة الصراع في إقامة ندوات و مؤتمرات و دورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالثار الايجابية للصراع و اعتباره حقيقة واقعية في المنظمات لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهداف منشودة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في التحكم في الصراع التنظيمي الذي يؤثر على التخطيط العملي للإدارة بشكل إيجابي أو سلبي فلذا يتطلب إدارته والتعامل معه وضرة الانتباه في العمل الإداري والاهتمام به وجعله بناء يفيد العمل و الوظيفة، والتعريف بالنظرة الايجابية والأساليب والاستراتيجيات التي تجعل الصراع بناء في خلق التغيير واعتماد استراتيجيات التي تزيد من عمليات الابتكار والتطوير لتنشيط عملياتها وتحقيق أهدافها وعليه تتجلى أهمية البحث في هذا الموضوع في معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي و مدى تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

الهدف من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على:

- الإدارة الإستراتيجية و أهم المستويات و العمليات المتبعة فيها.
- ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية و التخلي عن الطرق القديمة.
- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في المنظمات الخاصة في المنظمات .
- تحديد العوامل التي تساعد على تخفيف حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمات.
- دراسة مختلف الطرق التي تتدخل بها الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي، سواء لتحفيزه أو التقليل منه حفاظا على مستوى الأداء العالي.

دراسات سابقة

حسب اطلاعنا و في حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث لم نصادف اي دراسة تحمل نفس عنوان الموضوع بشقيه، دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي، غير ان موضوع الدراسات التي اطلعنا عليها تناولت احد شقي الموضوع، خصوصا الصراع التنظيمي الذي حاز على العديد من الدراسات من خلال تأثيره وتأثره بالعوامل المحيطة به، لذا نذكر بعض الدراسات من بين احداث الدراسات.

أولاً: دراسات عربية

1- دراسة المهدي وهيبه 2000

قدمت هذه الدراسة تحت عنوان إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية، بحيث تهدف الى التعرف على مفهوم الصراع و أساليبه بالإضافة الى التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية من اجل الوصول الى إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي يمكن استخدامها بشكل فاعل في المؤسسات التعليمية وقد ركز الباحثين على تحديد الأسباب الأساسية للصراع و اختيار الأسلوب الفاعل لمعالجة الصراع في المدارس و قد توصلت الى عدة نتائج أهمها:

1- إن إستراتيجية المواجهة تعتبر من أفضل الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي بالاعتماد على مبدأ المصارحة من قبل الطرفين كما أن إتباع إستراتيجية المواجهة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية والعمل على فهم الاختلافات بين الأطراف المتصارعة يساعد في تخفيف من حدة الصراع لهذه الإستراتيجية كما أن التخطيط لإدارة الصراع التنظيمي و تحويله من صراع مخطط له الى صراع له يحدث تغيراً و إبداعاً في المؤسسات التعليمية.

2- دراسة ناصر قاسمي 2005/2004

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر تحت عنوان الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري اشرف عليها الدكتور مصطفى بوتفنوشت وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج نوجزها فيما يلي:

- تساهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير فكلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون الوظيفي.

- ان ابتعاد الإدارة عن الاستماع الى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات، ووجود عدة عوائق للاتصال أدى ذلك الى إثارة مظاهر الصراع.

ثانيا: دراسات الغربية

1- دراسة plowman 2005

وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، و تبين لنا بعض النتائج كآآتي:

- الصراع موجود و هو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم وهي تؤثر على أداء و فعالية المنظمة، و العلاقة العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية، حيث تتضمن نموذج التجنب و الاحتواء و المساهمة.
- الصراع حتمية داخل المنظمة وانه علينا تتبع إدارة إستراتيجية لحل هذه المشكلة لأنها تؤثر على و الفعالية
- التعاون بشكل ايجابي، وان هناك أهمية للإدارة العليا اعتمادا على الخبرة و التخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة و التحالف المسيطر القائم على المنطق و الثقة.

حدود الدراسة

ضبطا لحرم الحديث وبيانا لحدود البحث يجدر التنويه الى أن هذه الدراسة تعنى على وجه الخصوص بمعالجة الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في شركة سونا لغاز و قد يتم ذلك بنوع من التحليل والتعمق الذي يستدعي إعمال كل من المنهج الوصفي والتحليلي باعتبارهما الأقدر والأكفأ للمعالجة السليمة لمثل هذه المواضيع و الإحاطة بمعظم جوانبها .

تمهيد:

إن التطور الفكري الإداري فرض على كل منظمة أن تكون لها إستراتيجية وهي عبارة عن خطة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها و تحسين الأداء فتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي مميز.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة وتتفرع إلى عناصر و مجالات متعددة ومتكاملة أصبحت تشمل جوانب كثيرة من العملية الإدارية من تحديد الأهداف الإستراتيجية، وهذا النوع من الإدارة ينحدر من الإستراتيجية والتي بدورها لها جذور واستعمالات في الواقع العلمي منذ الحضارة الإغريقية قبل الميلاد و مرت بتطورات كبيرة خاصة بمجالى الإدارة والتسيير وبعد استعمال هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية قد اتبع استعماله إلى مختلف المجتمعات في أنحاء العالم نظرا لما تقدمه من فوائد وفعاليات في المؤسسة.

ونحاول في هذا الفصل الإلمام بموضوع الإدارة العامة والإدارة الإستراتيجية لتحديد كل من الوظائف ولبادئ و المستويات وكذلك أهمية والتحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية. من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة.

المبحث الثاني: عموميات حول الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة

إن الإدارة هي القلب النابض لأي منظمة ولأهمية هذه الأخيرة في تطور المنظمة وبقائها ضمن منافسيها ذهب العديد من المفكرين عبر المدارس المختلفة (الكلاسيكية، العلمية، السلوكية، الحديثة إلى التنويه بها وإبراز مكانتها من خلال وظائفها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة

إن الشيء إذا تعددت الأقوال فيه إما لغموضه وانبهامه أو لشرفه وعلو مقامه وما نحن بصدده يعتبر من القبيل الثاني و عليه ظهرت عدة تعريفات للإدارة من بينها أن الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، قصد الوصول إلى أهداف مرسومة فالإدارة إذا بهذا المعنى ينصرف مدلولها إلى إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.¹

وظف الى ذلك أن Livie ngston عرفها بكونها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة وفي ذات الصدد عرفها Ralph D'aves بأنها عمل القيادة التنفيذية.²

ويعرفها فريدريك تايلور Fredrik Taylor بدروه بأنها أن تعرف بالضبط ماذا تريد؟ ثم تتأكد من أفراد يؤديه بأفضل و احرص طريقة ممكنة.

ويضاف الى ما سبق إن الإدارة فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن من تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل ولعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع حسب (جون مي) jhon mi.³

من التعاريف السابقة للإدارة يمكن التوصل إلى الملاحظات الآتية :

✓ إن الإدارة تطبق على الجماعة وليس الأفراد.

✓ الإدارة مهنة وعلم و فن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف.

¹ جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، د ط، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع ، بوزريعة ، الجزائر، 2005 ص 11.

² بشير العلاق ، مبادئ الإدارة ، ط 1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 7، 1، 18.

³ ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص13.

✓ الإدارة مسؤولة اجتماعيا بتحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة و ذلك عن طريق تحقيق التوازن التام بين مصالح الأفراد.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة

اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق على تعريف واحد للإدارة، كما اختلفوا في تحديد وظائفها والتي نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: التخطيط

يعرف التخطيط على انه عملية فكرية يشرف عليها المدير ويعمل على الأعداد و التحضير للوصول إلى المستقبل المرسوم، وتشمل عملية التخطيط على اختيار المهام الواجب إنجازها من اجل تحقيق أهداف تنظيمية وكيفية إنجازها.¹

كما يعتبر أيضا الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وكذلك عبارة عملية عن مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير أمور إجابة عن أسئلة، مثل ماذا يجب أن نعمل؟ و من يقوم به؟ وأين، ومتى. بواسطته يمكن للمدير تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.²

وينظر إليه من جهة أخرى على انه مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، وكذلك هو الأداة التي تساعد المنظمة في تحديد من سيقوم بأدائه في المستقبل، وتوقيت الأداء و خطواته و مراحلها .

و يمثل أيضا إحدى السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة التي تطمح في تحقيق التقدم و الازدهار، ودراسة المستقبل من اجل الوصول لأهداف التي توضح وفق محددات معينة.³

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة أعمال وفق منظور معاصر مفهوم مراحل أنواع، ط 1، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص26.

² محمد هاني محمد الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط 1، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص23.

³ خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله لعبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2013 ص 121 .

الفرع الثاني: التنظيم

ينصرف مدلوله الى تعيين نشاطات المجموعة وتوجيهها عن طريق تحويل الصلاحيات وتحديد مسؤوليات ويقصد به أيضا تحديد إطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الأهداف.

وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأشخاص داخل المنظمة قصد العمل على تحقيق أهدافها.¹

الفرع الثالث: التوجه

هو احد أفراد القوى العاملة في المنظمة و توجيه الجهود والأنشطة من خلال القيادة الرشيدة و التحفيز الجيد و الاتصال الفعال، لتحقيق أهداف مطلوبة.²

كما انه إرشاد لأنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة من اجل تحقيق أهداف.³

الفرع الرابع: الرقابة

هي وظيفة إدارية المسؤولة عن التأكد بجعل أشياء تحدث كما خطط لها، بمعنى أنها نشاط إنساني يختص بمسايرة عمليات التنفيذ للخطط والسياسات وتعتبر الرقابة ذات علاقة وثيقة بباقي الوظائف الأخرى، وبوظيفة التخطيط خاصة ويعتبر من الركائز الرئيسية الهامة لتحقيق الفعالية التنظيمية.⁴

الفرع الخامس: التنسيق

هو توحيد الجهود وتوحيد العمليات أي تخطيطها وتنظيمها، لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها البعض للوصول إلى الهدف المنشود.⁵

¹ خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله لعبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي، مرجع سابق، ص 121.

² علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، ط 1 دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 113.

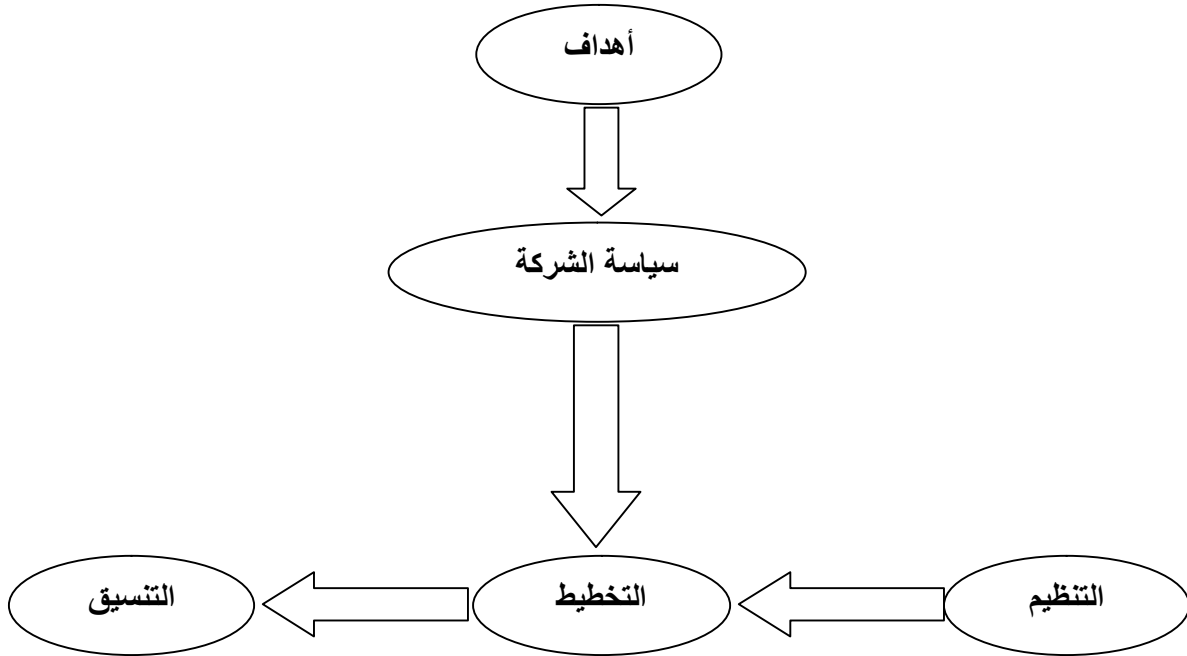
³ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 16

⁴ علاء عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سابق ص 112، 113.

⁵ خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله لعبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي مرجع سابق، ص 81.

ويلاحظ أن عملية التنسيق ضرورية مرتبطة بالتنظيم من اجل نجاح عملية التنظيم، فهي تتطلب كل الجهود والطاقت في المنظمة لتعمل بشكل جيد في نفس الاتجاه لتحقيق أهداف¹.

الشكل رقم:01: يوضح العلاقة بين التخطيط والتنظيم و التنسيق.



المصدر: خضير إسماعيل الطيبي، إدارة إستراتيجية، مرجع سابق، ص 119، بتصرف من الطلبة.

المطلب الثالث: مهارات الإدارة

الإدارة عمل دقيق ومحدد فهي تتطلب مهارات دقيقة لان المهارات تكتسب لفظيا ، وتظهر أثناء العمل والممارسات أو أثناء أداء مسؤوليات المكلف بها الفرد .

ويمكن تحديد ثلاث مهارات يستطيع أي مدير اكتسابها وهي كالآتي:²

¹ خضير إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2013، ص 118-119.

² مدحت مجد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم، ط1 المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2005 ص 46.

الفرع الأول: مهارات فكرية conceptuel skills

نقصد بها القدر على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور والرؤية والأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومثال على ذلك: مهارات التخطيط، تحليل المشكلات، مهارات التفاوض .

الفرع الثاني: مهارات إنسانية humane skills

تعتبر القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء مع الرؤساء و العملاء) ويطلق عليها بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، وهناك أمثلة تبين ذلك: مهارات الاتصال مع الآخرين، ومنها مهارات الاتصال اللفظي (الشفهي والمكتوب)، مهارات الاتصال غير اللفظي (مهارة لغة الجسم)، ومهارات كسب الآخرين و كسب احترامهم .

الفرع الثالث: مهارات فنية technical skills

تمثل القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، و معرفة تسلسل العمل و خطواته ، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، نجد بعض الأمثلة توضح لنا مهارات فنية، مهارات استخدام الحاسوب، مهارات وضع ميزانية، مهارات رصد وتحليل البيانات ، مهارات العرض والتقديم .

وتختلف المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول، و الشكل التالي يوضح توزيع المهارات على مستويات الإدارة المختلفة .

المطلب الرابع: أهمية الإدارة

للإدارة أهمية كبيرة في جميع مجالات الحياة تتمثل فيما يلي :¹

✓ مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة: نجد منها الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية و الثقافية.

✓ التأثير الفعال على عناصر الإنتاج

نلاحظ إن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج و تعمل على تنظيمها و التنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل.

¹ ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 16، 17.

✓ تطوير عناصر الإنتاج

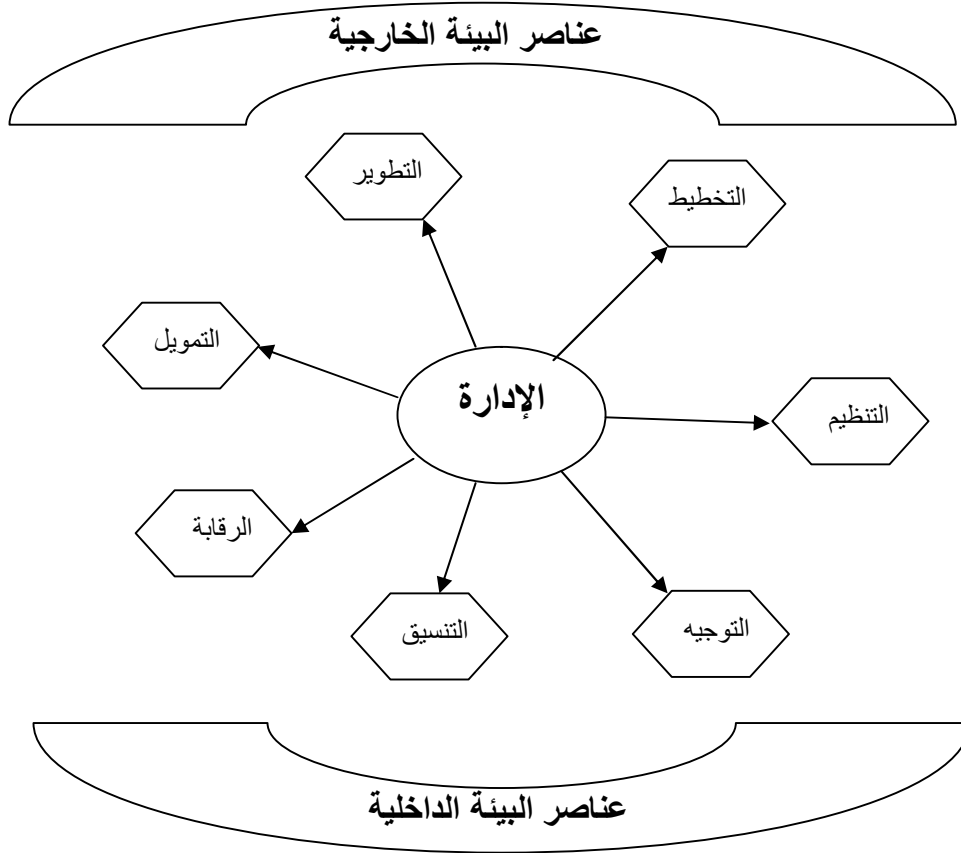
تعمل على تحقيق التوازن بين الموارد وتعمل على الاستخدام الأمثل الفعال الايجابي الوافر بالمصادر المادية والموارد المالية المخصصة للمنظمة، التي تؤدي إلى رفع معنويات العاملين وإنتاج ونجاح أكبر لأنه بدون إدارة تكثف و تنتشر الفوضى والعراقيل والصعوبات ويصعب على المنظمة تحقيق أهدافها.

تعمل الإدارة على الاستخدام الأمثل الفعال الايجابي الوافر بالمصادر المادية و الموارد المالية المخصصة للمنظمة، التي تؤدي إلى رفع معنويات العاملين وإنتاج ونجاح كبير، لأن بدون إدارة تكثف وتنتشر الفوضى والعراقيل والمشاكل ويصعب على المنظمة تحقيق أهداف .

- زيادة منشآت إدارية ذات حجم أكبر باعتبارها وسائل يستطيع المجتمع تحقيق أهدافه وتلبية حاجاته.
- الإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال موارد بشرية ومادية بكفاءة عالية فاعلية.
- إن أهمية الإدارة لا تقتصر على منظمات أعمال تهدف إلى الربح كما يتصورها البعض، بل تمتد لتشمل المنظمات التي تهدف إلى الربح مثل: منظمات سياسية، اجتماعية، اقتصادية.¹

¹ خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة أعمال، مرجع سابق، ص 69.

الشكل رقم: (01-02) يوضح عناصر عملية الإدارة و مكوناتها.



المصدر: ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 22، بتصرف من الطلبة.

المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المواضيع التي تعنى باهتمام كبير في بيئة الأعمال نظرا لشدة المنافسة، و قلة الموارد، و هذا ما يتطلب وضع إدارة واعية من اجل فهم تغيرات و إحداث التي تقع فيها بيئة المنظمة.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم الإستراتيجية

الفرع الأول: نشأة الإستراتيجية

نشأ مفهوم الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى سريعة متغيرة، وتعتبر الإدارة من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وتستمد كلمة إستراتيجية جذورها من كلمة يونانية *stratèges* التي يرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وامتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وأصبحت الأفضل في تحقيق الريادة والمبادرة في مجال نشاطها.¹

الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية:

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للإستراتيجية كونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة فظلا عن ذلك فقد تطور معنى الإستراتيجية ومحتواها عبر الزمن.

وهناك عدة تعاريف لبعض المفكرين من أشهرها :

- ✓ الفريد شاندلير Alfred Chandler الذي يعتبر من الأوائل المهتمين بموضوع التنظيم و الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية فهي تتمثل في إعداد الأهداف و الغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل، و تخصيص الموارد الهامة للوصول للغايات المرجوة.²
- ✓ ويرى chandler بأنها تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف.³

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007، ص 47-48.

² محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص44

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 10.

✓ كما عرفها thomas على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق ما بين رسالة المنظمة و أهدافها و بين رسالة المنظمة و بيئتها.¹

✓ ويقول porter أنها عبارة عن خطة و مركز في السوق و يري الإستراتيجية التنافسية تمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غايات تصبو إليها و هي اختيار المدروس لمجموعة من نشاطات مختلفة تهدف إلى تقديم منتجات و خدمات.²

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية هي مجموعة من السياسات والخطط المتبعة من اجل تحقيق أهداف المسطرة.

وتعتبر الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة المنظمة و اتجاهاتها و تتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو خدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة.³

ونلاحظ أيضا أن الإستراتيجية هي إحدى المجموعات المتعددة لقواعد اتخاذ القرارات اللازمة لإرشاد وتوجيه السلوك التنظيمي في المنظمة.⁴

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

الفرع الأول: إستراتيجية المنظمة corporat stratégie

تصف توجيهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو لتحقيق توازن في مزيج منتجاتها، وإستراتيجية المنظمة هي محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وعلاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

الفرع الثاني: إستراتيجية الأعمال stratégie compétitive

يطلق عليها التنافسية وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية فهي تركز على تحسين الوضع التنافسي للمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة ما أو قطاع سوقي معين.

¹ زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص، 35.

² صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دارا المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 18، 19.

³ فاضل مجد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة و قضايا معاصرة، ط1 دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 44.

⁴ عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 18

الفرع الثالث: إستراتيجية الوظيفة fonctionnel stratégie

الاستراتيجيات عند هذا المستوى تعني بتحديد كيفية التي تساهم بها وظائف المنشأة المختلفة كالإنتاج والتسويق والبحوث والأفراد والإمدادات في تحقيق الاستراتيجيات التي تم إعدادها في المستويين السابقين بالرغم من أن هذا النوع يتم اتخاذه على المستوى الوظيفي لان له أهمية تتعلق أساسا بتعظيم الكفاءة الإنتاجية بتجميع واستغلال المصادر بكفاءة وفعالية ودعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.¹

المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية

للإستراتيجية مجموعة من المبادئ التي تستعملها للاسترشاد بها عند صياغتها سنتطرق إليها كالآتي:

- ✓ ضرورة وضع المنظمة لمواردها في حماية جميع الاتجاهات التي تعمل فيها، عدم وضعها لحماية موقع واحد فقط.
- ✓ التأكد من إن الخطط و المواقع غير المستهدفة تكون سرية، مع تفادي الهجوم على موقع سابق بنفس الطرق والأساليب بل باستعمال أساليب جديدة.²
- ✓ من الأحسن اخذ اتجاهات العمل التكتيكية و التي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
- ✓ من الأحسن عدم وضع كل موارد المنظمة لحماية موقع مميز لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
- ✓ على الغايات التكيف مع الوسائل المتاحة و المستخدمة لبلوغ هذه الغايات، فعدم الانسجام بين الوسائل المستخدمة من الغايات يؤدي إلى نقص في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.³

¹ وائل مجد إدريس طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات، ط 2 دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، عمان، 2013، ص 29.

² بن حسان حكيم، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013/2014 ص 104.

³ طاهر محسن الغالي، وائل مجد إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات، مرجع سابق، ص 42.

المطلب الرابع: وظائف الإستراتيجية

الوظائف متعددة و نذكر منها ما يلي:¹

- ✓ تشخيص الوضع الرهن وتحديد عناصره وعوامله الايجابية والسلبية والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه العوامل ايجابيا وسلبيا.
- ✓ القوى والوسائل المتاحة واختيار الأكثر ملائمة من بينها.
- ✓ تعبئة وحشد القوى والموارد اللازمة.
- ✓ استغلال العوامل الايجابية، وإتاحة الظروف المناسبة لنموها.
- ✓ تحديد العوامل السلبية ووضع الخطط والظروف الملائمة لحصرها.
- ✓ توفير الشروط والظروف والتنظيمات المناسبة.
- ✓ تنسيق استخدام العوامل والوسائل والظروف والقوى ومن اجل وضعها في منظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل.
- ✓ مراعاة المواءمة مع المواقف المتغيرة والمرونة وفق الظروف المتجددة والقدرة على الحركة الواسعة بسرعة كافية.²

المبحث الثالث: مفاهيم عامة للإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإستراتيجية من المواضيع التي تعنى باهتمام من قبل متخذي القرارات، والقائمين على الممارسات الإدارية في المنظمات وكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم لاقتصادية والإدارية، مما أدى إلى اهتمام كبير في بيئة الأعمال نظرا لاشتداد المنافسة، وقلة الموارد، وهذا ما يستدعي وضع إدارة واعية من اجل فهم تغيرات وأحداث التي تقع في بيئة المنظمة.

¹ مجّد هاني مجّد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 49.

² نفس المرجع، ص 50.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية عبارة عن أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة التميز والاستجابة بطريقة فعالة لتغيرات عالمية الآخذة في التسارع والازدياد.¹

وقد أورد بعض الباحثون عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية وسنتطرق لها كالأتي:

- Chandler يعرفها على أنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيقها.
- Josh and jolicke (جوش و جوليك) على أنها خطة موحدة، متفاعلة، وشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وخصصت لضمان تحقيق أهداف من خلال التنفيذ الملائم.²
- Hunger and Wheel (هانغر و ويل)، يعتبر الإدارة على أنها تتضمن مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية لتحقيق أهداف.
- ويمكننا القول أنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية ذات صلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة مستدامة لتحقيق أهداف.³
- Hill and Jones ينظران إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي من خلالها يقوم المديرين باختيار مجموعة الاستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المنظمة.
- Kotler يقول أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالنمو، وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة.⁴
- ونجد أيضا تعاريف أخرى للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:⁵
- تعني الإدارة الإستراتيجية تعني قيام الإدارة العليا بالمنظمة بإعداد وتعديل تطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب فيها على مستوى المنظمة ككل.⁶

¹ خضير إسماعيل الطيطي، إدارة إستراتيجية مرجع سابق، ص 38،39.

² زكريا مطلق الدوري، إدارة إستراتيجية، مفاهيم عمليات و حالات دراسية، مرجع سابق، ص 24،28.

³ صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، إدارة إستراتيجية مدخل تكاملي، مرجع سابق، ص 64،65.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 101.

⁵ محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار البادية الناشر و الموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

⁶ محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار البادية الناشر و الموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

• نرأ أيضا عبارة عن إعداد الاستراتيجيات التي ستبناها الشركة والتخطيط لوضعها موضع التنفيذ وتتضمن الخطوات التالية:

✓ صياغة التحليل الاستراتيجي.

✓ التحليل الاستراتيجي.

✓ الاختبار الاستراتيجي

✓ تنفيذ الإستراتيجية

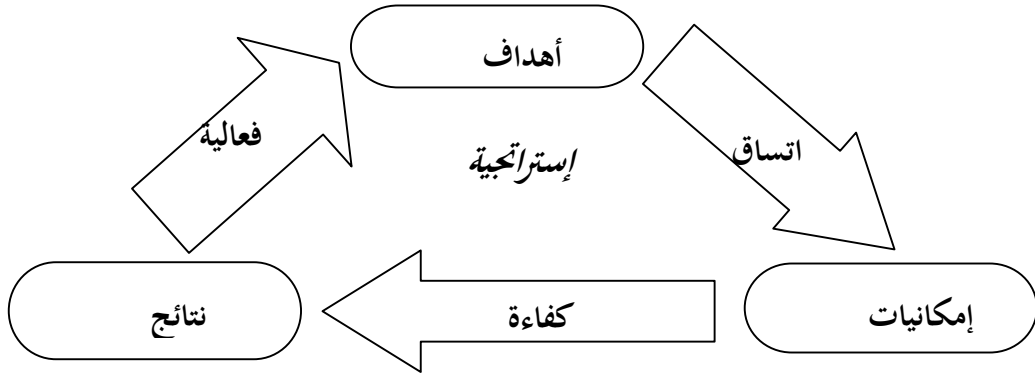
✓ تقويم الإستراتيجية.¹

مما سبق نستخلص أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية إلا أنها تصب جميعا في التعريف الآتي:

الإدارة الإستراتيجية هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، مم يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، والعملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهداف.

¹ محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص13.

الشكل رقم: (01-03): يوضح مفهوم الإستراتيجية في أبسط صورها.



المصدر: خضير إسماعيل الطيبي، م إدارة إستراتيجية رجع سابق، ص 119، بتصرف من الطلبة.

وبعد تعريفنا الإدارة العامة والإدارة الإستراتيجية نجد أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة العامة في توجيهها الرئيسي، في حين يتركز اهتمام الإدارة العامة بالشركة أو المنظمة من الداخل بالعمل على تطبيق سياسات الموضوعية وانجاز الأهداف المحددة بينما الإدارة الإستراتيجية نجد اهتمامها أوسع من ذلك بكثير فهو يشمل المنظمة من الداخل و الخارج في نفس الوقت فهي تتدخل في البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والإدارة الإستراتيجية يقوم بها ويمارسها مديرون إستراتيجيون يتمتعون بقدرات ومهارات خاصة تؤهلهم للابتكار والإبداع التي تمكنهم من الدراسة الفاعلية للبيئة الداخلية والخارجية وتركز على استشراف المستقبل وتعمل على تحقيق أهداف وغايات المنظمة، إما الإدارة العامة فهي تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية دور كبير في تحديد أهداف وغايات المنظمة، وتكمن أهميتها في:

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- ✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.¹

¹ طاهر محسن الغالي وائل صبحي إدريس، إدارة إستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 20، 51.

- ✓ تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من التوقع في المشكلات والفرص المستقبلية
- ✓ توفر الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين.
- ✓ يمكن القول إن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن توفرها اتجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم والتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية.¹
- ✓ تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار، والنمو.
- ✓ تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات أعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجيهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم.²

المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول : عمليات صياغة الإستراتيجية

- في هذه المرحلة يتم وضع تحديدات لغايات المنظمة و أهدافها الرئيسية و ذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة و تحتوي على تحديد استراتيجيات المناسبة وتشمل على مجموعة من أنشطة تتمثل في:³
- ✓ تحديد رسالة المنظمة.
 - ✓ تحديد أهداف و غايات المنظمة.
 - ✓ دراسة البيئة الخارجية(فرص و تهديدات) بيئة داخلية (عناصر القوة والضعف).
 - ✓ اختيار وتحديد البدائل الإستراتيجية.⁴

وهي أيضا عبارة عن عملية تنمية خطط طويلة الأجل بشكل يضمن الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات الخارجية، في ضوء نقاط القوة والضعف الداخلية التي تتميز بها الشركة.⁵

¹ حسين بن زهير موسى، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة النقد العربي السعودي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013/2012، ص 86، 87.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات، مرجع سابق، ص 28

³ فاضل محمد ألقيس علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل، مرجع سابق، ص 49.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، إدارة إستراتيجية إدارة جديدة في عالم التغير، مرجع سابق، ص 82.

⁵ محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية أسرار نجاح الشركات والمؤسسات، ط1، دار فاروس العلمية، الإسكندرية، مصر 2014، ص 18.

الفرع الثاني: عملية تنفيذ الإستراتيجية

تعد من أكثر المراحل صعوبة لأنها تتطلب اختيار والتركيب التنظيمي الملائم، ووضع البرامج والسياسات والإجراءات اللازمة وبناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد بكافة أنواعها.¹

وهي كذلك عبارة عن عملية إخراج الاستراتيجيات والسياسات إلى حيز الوجود من خلال وضع برامج وميزانيات وإجراءات ونظم المعلومات الإدارية ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي.²

ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي ما يلي:

- ✓ الوضوح في توزيع المسؤوليات.
- ✓ محدودية عدد الاستراتيجيات والتغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- ✓ تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- ✓ قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- ✓ تحديد مقاييس الأداء والرقابة.³

الفرع الثالث: عملية تقييم الاستراتيجيات

يقصد بها عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيار الاستراتيجي، حيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم المعرفة ومدى تناسبها مع تغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتوبها الخطط،⁴ وملاحظة ومتابعة أنشطة المنظمة ونتائجها بالشكل الذي يتيح لنا عقد المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، والمساهمة في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها ويشمل على معايير مختلفة منها: معيار الإنتاجية، معيار الربحية، معيار

¹ وائل مُجد إدريس طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 36

² عبد الباري إبراهيم درة ناصر مُجد سعود، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين النظرية و التطبيق، ط1، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 86

³ مراحل الإدارة الإستراتيجية، <https://hdriscussion.com/hr98823.html>، 28 اطلع عليه يوم/03/2018.

⁴ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 66.

القيمة المضافة، ومؤشرات النشاط،¹ فهذه العملية هي العنصر الرئيسي الأخير من عناصر الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في تسليط الضوء على نقاط الضعف التي تظهر أثناء التنفيذ.²

المطلب الرابع: مكونات الإدارة الإستراتيجية

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الإستراتيجية يتفق عليه الكتاب والباحثون لان جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن المكونات أكثر من جوانب الاختلاف، وهنا استخلص الباحث النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال، والذي يتضمن المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، Component of strategic management التي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الإستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية هي:³

✓ تحديد رسالة المنظمة.

✓ تحديد أهداف الإستراتيجية.

✓ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

✓ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

✓ اختيار الإستراتيجية.

✓ تنفيذ الإستراتيجية.

✓ رقابة الإستراتيجية.

بالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الإستراتيجية ذكرت متسلسلة و ذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، والمكونات المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء على منظور الاستراتيجيات المقصودة أو من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا انه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل إستراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة و كذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة.

¹ خالد إبراهيم الزويد، عمليات الإدارة الإستراتيجية، www.keneneonline.com/user/khlidalzid/posts اطلع عليه يوم 2018/03/30

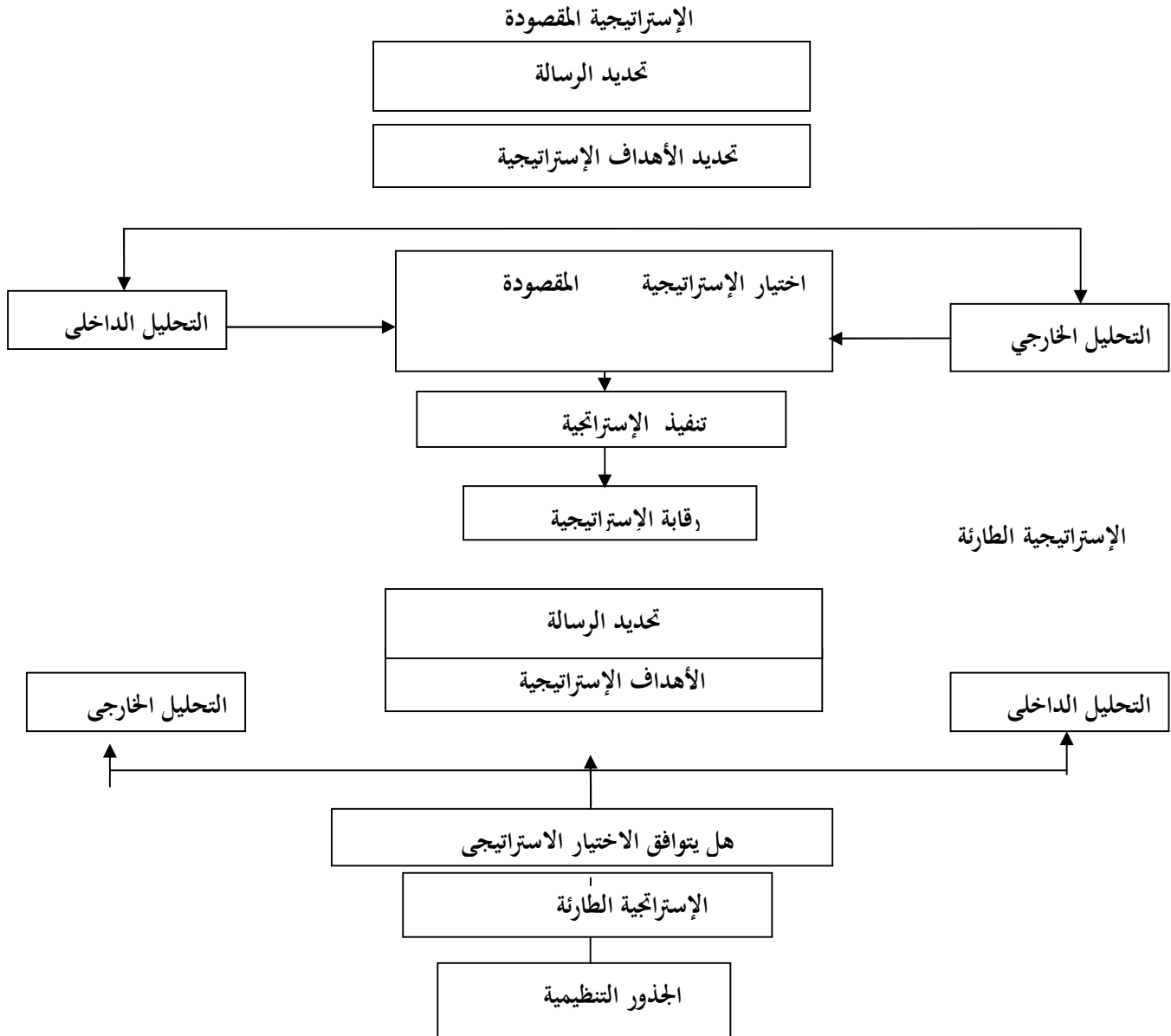
² محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية أسرار نجاح الشركات و المؤسسات، مرجع سابق، ص 19.

³ زكريا مطلق الدوري، إدارة إستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، مرجع سابق، ص 39.

ويتعين على المدراء إن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة، وان يكونون قادرين على التفكير الاستراتيجي.

والشكل التالي يوضح الفروق الهامة بين عملية الإدارة الإستراتيجية المقصودة و الطارئة.¹

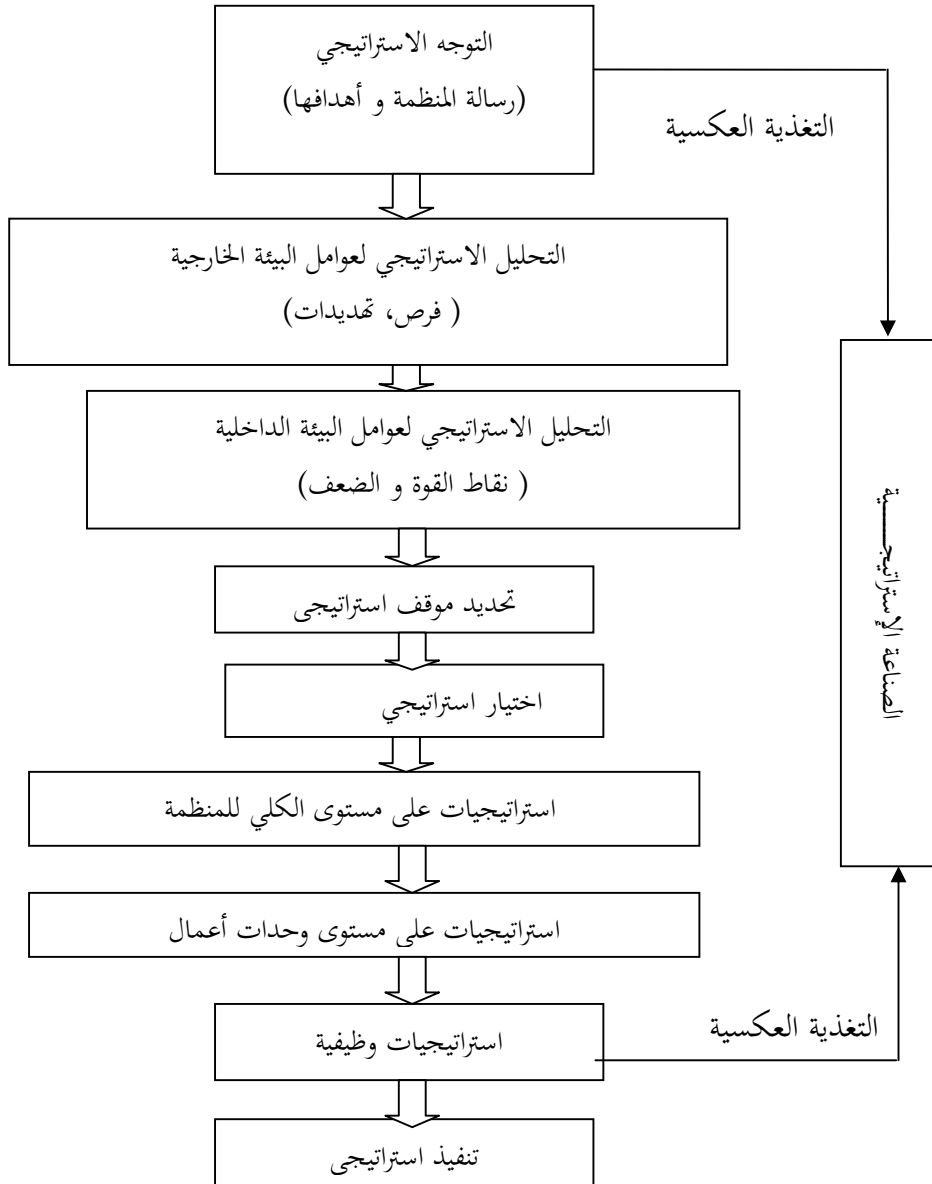
الشكل رقم:04: يوضح عملية الإدارة الإستراتيجية لكل من الإستراتيجية المقصودة و الطارئة.



المصدر: سوما علي سلطين، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 27.

¹ سوما علي سلطين، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية للمنظمات الصناعية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2006/2007، ص 25-26.

الشكل رقم: 05 يوضح مكونات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: زكريا مطلق الدوري، إدارة إستراتيجية، مفاهيم، وعمليات، وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 40.

المطلب الخامس: تحديات الإدارة الإستراتيجية

لقد واجهت منظمات الأعمال ولا تزال تواجه العديد من الإشكالات والتحديات التي يفرض أن يجد المناهج و الأساليب والطرق اللازمة للتعامل مع مثل هذه التحديات ونذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: تسارع التغيرات الكمية و النوعية في بيئة الأعمال

الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة في المنظمة كما و نوعا تساهم في خلق حالة عدم التأكد البيئي، واهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة، التي تتمثل في التغير في بيئة سياسية، اجتماعية، واقتصادية، وتكنولوجية والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات.¹

الفرع الثاني: ازدياد حدة التنافس

لم تعد المنافسة تقتصر على السعر والجودة كما كان الوضع سابقا، وإنما اتسعت لتصبح منافسة كونية global competition ذلك من خلال ظهور منافسين جدد وتزايد حدة المنافسة مما اضطرت الإدارات العليا على وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة لمعالجة المشاكل والتحديات ووضع المنظمة في الأسواق.²

الفرع الثالث: تحالفات إستراتيجية

لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، بين دول العالم وتطور المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وحرية التبادل التجاري، وهذه العوامل أدت الشركات العالمية واليابانية خاصة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مثل: Toyota مع GM و Samsung مع Philips من اجل إنشاء مشروع تطور صناعة السيارات، وذلك من اجل الاستفادة من عناصر القوة التقنية عندها.³

فبروز هذه التحالفات أدى إلى تغيير نمط الإدارة الإستراتيجية بالشكل الذي يكون قادرا على أن يعكس كيف يجب إن تكون إستراتيجية الأعمال للمنظمات.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص 109.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 41-42.

³ غسان عيسى ألمري سلوى أمين أسمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، ط1، 2، 1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2006 ص 22-23.

الفرع الرابع: ظهور منظمات متعلمة

أصبحت المعرفة تمثل قوة إستراتيجية لمنظمة الأعمال إضافة إلى كونها عاملا مهما في الخلق ميزة تنافسية متمثلة بإنتاج منتجات جديدة، كما تتطلب المنظمة صانعو الاستراتيجيات تعلم كيفية خلق وإدارة قاعدة المعرفة باعتبارها عاملا أساسيا لتعزيز عناصر القوة والتغلب على نقاط القوة والضعف التي تعاني منها أنشطتها أي يمكن اعتبارها عاملا حيويا في تقرير نجاح وفشل منظمات الأعمال.¹

الفرع الخامس: نقص الموارد

أصبح الصراع على الموارد ظاهرة العصر، بسبب ندرتها فتطلب على المنظمات وضع خطط لتوفيرها والحصول عليها بطريقة عقلانية واستخدامها بطرق جيدة لتحقيق ميزة تنافسية.²

الفرع السادس: عدم الاستقرار في أوضاع السوق

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم الاستقرار مثل: عدم استقرار أسعار الصرف العملات وأسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية المخاطر عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، كنتيجة للتحديات السابقة ذكرها.

¹ غسان عيسى المري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، مرجع سابق، 22، 23.

² طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 67، 68.

خلاصة الفصل

في هذا المنعطف من الحديث نخلص مما سبق بيانه إلى القول بأن الإدارة الإستراتيجية تعتبر بمثابة حجر الزاوية في كل مؤسسة وبمثابة آلية يتم وضعها ابتغاء خلق التطابق المنشود بين كل من رسالة المنظمة وأهدافها وبين المنظمة وبيئتها و هذا ما يستدعي الإشارة إلى كل مفهوم الإدارة و الإدارة الإستراتيجية وأهميتها كما نتعرف على مستوياتها ومبادئها وكذا وظائفها وأهميتها نظرا لمردوديتها لكل مؤسسة أو هيئة تسعى إلى أداء رسالتها وفق أمثل طريقة كما تساعد على تحقيق مرونة وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها خاصة لو كانت تتغير باستمرار، وكل هذا وذاك قد تم الإشارة إليه في ثنايا الفصل أعلاه.

تمهيد:

إن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة في كافة المنظمات الحديثة، و هذا ما يؤدي إلى عدم الاستقرار فالتناقضات صفة تميز السلوكيات الإدارية في مختلف التنظيمات، بسبب التفاعل بين الأفراد و الجماعات القائمة على تحقيق أهدافها، و غالبا ما يوافق الصراع التنظيمي تغير كامل أو جزئي في العلاقات بين الأفراد و الجماعات . فالصراع التنظيمي من المتغيرات التي لا يمكن للمنظمات أن تمنع حدوثها أو تصدي آثارها على الأفراد لذا وجب على الإدارات تخصيص وقت و جهد لإدارة الصراعات التنظيمية باستخدام مختلف الطرق و الأساليب الحديثة.

وفي هذا الفصل سنتناول موضوع الصراع التنظيمي بصفة عامة من حيث المفهوم و الأسباب و المراحل وأيضا يتضمن المبحث الثاني نتحدث فيه عن إدارة الصراع التنظيمي من حيث أشهر الدراسات و استراتيجيات والمهارات، أما المبحث الثاني فتضمن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي و قمنا بتقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية، وسمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات والتعرف على أسبابه و مصادره سعياً إلى التوصل للطريقة المناسبة التي تتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية وغالباً ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم و اتجاهاتهم و مؤهلاتهم ما يلزم الإدارة إلى امتلاك مهارات سلوكية للتعامل مع الصراعات

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و تطوره في الفكر التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

إن الصراع في اللغة العربية: هو النزاع و الخلاف أو الخصام و الشقاق، و يجمع بينهما قاسم مشترك، ألا وهو العداوة بين فريقين، والخلاف بين اثنين، ويسمى ذلك شقاقاً، لأن كل فريق من فريق العداوة قصد شقاً، أي ناحية غير شق صاحبه.¹

أما كلمت (conflict) فهي من أصل لاتيني، و تعني العراك أو الخصام نتيجة لتعارض بين المصالح والآراء.²

إن علماء التنظيم والإدارة لم يتفقوا على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، نظراً لوجهات نظر كل باحث أو مفكر و اختلاف اتجاهاتهم و معتقداتهم و تباين مدارسهم الفكرية، و انطلاقاً من هذا الاختلاف يمكن أن نقدم التعاريف التالية:³

- الصراع التنظيمي هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهداف.

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> اطلع عليه يوم 20 فيفري 2018.

² محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص 263.

³ نفس المرجع، ص 263.

- و يعرفه wagner على انه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة.
 - ويرى Duncan بان الصراع التنظيمي هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة العدا و الرغبة في الأضرار.
 - أما boulding 1994 يقول الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض للرغبات معينة داخل الفرد، أو توتر بين الأفراد و المجموعات بسبب عدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد.¹
 - وتنظر الدهان 1992 الصراع عبارة عن حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط على اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته.²
 - وأيضاً robenz يعرفه بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، والتي تسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه.³
- ومن جملة التعاريف المقدمة سابقاً يمكن أن نستنتج بان الصراع التنظيمي يغير في بعض جوانبه عن حالة من عدم الاتفاق سواء تتعلق بالفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات، نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الصلاحيات أو الأنشطة أو لندرة الموارد و التنافس عليها، أو يعود لبعض الجوانب المتعلقة في ممارسة السلطة و سوء العلاقات التنظيمية و تسلط طرف على أطراف أخرى، وما يصاحبها ذلك من أفعال وأثار ضارة بالمؤسسة و التي قد تحد من فعاليتها.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

اختلفت نظرة الاتجاهات الفكرية الإدارية للصراع التنظيمي و ذلك من خلال تطور مفهوم الصراع التنظيمي في المدارس المختلفة:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 289.

² نفس المرجع، ص 289.

³ محمد العزازي احمد إدريس، المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، ط 1، التكامل للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 79.

أولاً : الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع غالباً ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة، حيث يعطي الاتجاه الكلاسيكي للفكر الإداري انطباع سلبي عن الصراع في المنظمة، فهذه المدرسة تعتمد على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي، من خلال تحسين قنوات الاتصال و تحديد المهام وتعديل و صياغة القوانين و الإجراءات التنظيمية، و يرون أن الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن أن ينشا في المنظمة طالما أن هناك نظام دقيق من الحوافز المالية و الإشراف المحكم، و كذلك مبدأ تسلسل السلطة الذي من شأنه أن يسهم بفعالية في حل الخلافات أو الحد من نشوء الصراعات.¹

ثانياً : الصراع التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه المدرسة على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم و هو العنصر البشري، لان التنظيم يعتبر جزء من النظام الاجتماعي تسوده العلاقات المتداخلة حيث يتفاعل الأفراد فيما بينهم، و كذلك جماعات العمل الاجتماعية و ترى هذه المدرسة أن الجماعة تجمعها عوامل مشتركة تتمثل في وحدة الهدف والغاية كما أنها تفترض عدم وجود تناقض بين مصالحها، إن مصدر رضا الجماعة تجمعها عوامل مشتركة تتمثل في وحدة الهدف والغاية كما أنها تفترض عدم وجود تناقض بين مصالحها، إن مصدر رضا جماعة العمل هو مكان العمل ولا يهتم بالتفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات و الصراع الذي يحدث على السلطة ، و الذي تراه مدرسة العلاقات الإنسانية على أنه ظاهرة مرضية و غير صحية قد تؤثر على كفاءة و نجاح العمل التنظيمي.²

ثالثاً : الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية

إلا أن أصحاب هذه المدرسة ينظرون للصراع التنظيمي بأنه ظاهرة تحمل في طياتها جوانب ايجابية يمكن أن تخدم أهداف الأفراد و الجماعات وتساعد على تطوير أدائها، و تهتم هذه المدرسة بالصراع الناتج عن التفاعل بين الإدارة و مجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما انه يعالج علانية. و مفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معاني عديدة تتمثل فيما يلي:³

¹ ابتسام يوسف مجد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، تخصص أصول التربية، 2011، ص 21.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، د ط، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 06.

³ موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، ط 5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 07.

- ✓ إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد، يؤدي الظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمة و أفرادها.
- ✓ يوجد افتراض بان الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق و التعب.
- ✓ التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل، وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.
- ✓ هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين الظروف البيئية وعناصرها وبين المنظمات، حيث تخلق ندرة في الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة.

رابعا: النظرة الحديثة للصراع التنظيمي

يرى المفكرون الإداريون انه يمكن توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة و العاملين بها و ذلك من خلال حسن إدارته و التحكم فيه لان النظرة الحديثة تعتبر الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة المنظمات و ذلك لأنها تفترض أن الصراع في المنظمات شيء طبيعي و ظاهرة صحية مطلوبة فوجودها يحد من الصراعات، ويسعى لإدارتها والاستفادة من الايجابيات و جعل إدارة الصراع وظيفة مهمة من وظائف المدير الإداري وقامت دراسات لقياس انطباعات المديرين عن الصراعات في منظماتهم، ووجدوا أنهم ينظرون إلى إدارة الصراع كوظيفة مهمة مثل وظيفة إدارية أخرى و يعد قضاء المديرين (20%) من وقتهم في إدارة الصراعات شيء طبيعي نظرا لأهميته، ويرى الباحثون أن قبول الصراع في المنظمة أمر طبيعي وحتمي الحدوث ويتصف بالاستمرارية و يجب الاستفادة منه ومن آثاره الايجابية كوسيلة للتقدم لأن النتائج الايجابية يمكن التوصل إليها إذا استخدمت وسائل آمنة حيث تبين النظرة الحديثة للصراع ضرورة فهمه من اجل استغلال جوانبه الايجابية لمصلحة المنظمة والعاملين بها من خلال الإدارة السليمة و الفعالة له.¹

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 362.

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

هناك أسباب عديدة و مختلفة للصراع يمكن إيجازها كالآتي:¹

الفرع الاول: التنافس على الموارد: حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكاناتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد و هذا بالتالي يؤدي إلى الصراع بين الأفراد، ولكن يقع على عاتق المؤسسة إدارة هذه الموارد و توزيعها بعدل و حسب الأولويات بين الأفراد وذلك منعا للصراع.

الفرع الثاني: تضارب المصالح: يحدث الصراع عندما يحدث الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء كان ذلك على المستوى الأفراد أو الجماعات.

الفرع الثالث: حدوث الازدواجية أو التداخل في الأعمال: يحدث الصراع عندما يطلب من شخص أو أكثر القيام بنفس العمل.

الفرع الرابع: عدم وضوح الأهداف: إن عدم وضوح الأهداف العامة أو الفرعية يؤدي إلى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور الصراع و خاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق أهداف الفرعية على حسب الأهداف العامة.

الفرع الخامس: التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات: زيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تؤدي إلى نشوء صراعا للفرد أو الجماعة.

الفرع السادس: التغيير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

الفرع السابع: الاختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في

¹ إبراهيم عبد الفاتح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، 2009، ص 17.

تلك المنظمة أو تلك الجماعة. والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة و التي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.¹

ويميز الباحثان Kahn & Katz بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:²

أ- **الصراع الوظيفي:** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد و غيرها.

ب- **الاعتمادية المتبادلة:** والتي تحدث بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

ت- **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت و المراكز و المكانة و الحوافز.

أما الأسباب العقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.

المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:³

الفرع الأول: الصراع على مستوى الفرد

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هي عضو فيها، و غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معا، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور و نوجزها على النحو التالي:

¹ نفس المرجع، ص18.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص13.

³ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

أولاً: صراع الأهداف

يحدث عند تعارض الأدوار التي يقوم بها الفرد في المنظمة فلكل فرد دور معين في المنظمة يجب أن يؤديها وتحدث أيضاً عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها، و يأخذ إحدى الصور التالية:¹

أ- الصراع بين هدفين إيجابيين

و هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معاً، و يزداد الموقف تعقيداً إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد، مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر و الخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان و إيجابيان فهو قد يرى في القسم الآخر فرصاً جديدة للترقية و التطور مع اعلم انه سيفقد زملاء عمله القدامى و الجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

ب- الصراع بين هدف إيجابي و الآخر سلبي

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية و 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".

ج- الصراع بين هدفين سلبيين

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف على الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل فيها تقليل من شأنه و تجميد لتطلعاته.

ثانياً: صراع الدور

يمكن النظر إلى الدور من زاوية على انه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة، و لما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة و متنوعة كونه أباً و زوجاً و والداً و عاملاً و صديقاً... أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الاتساق بين مقتضيات الأدوار و بين آرائه

¹ راضي الوقي، مقدمة في علم النفس، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 107.

وعقائده وأبجدياته فإنه يلجأ إلى مواقف دفاعية تسوغ عدم الاتساق، بما يعني ووقوعه فريسة للصراع الداخلي، وهنا يتجسد دور الأخصائي في العمل والتنظيم في توفيره وسعيه لصنع فضاء لتدريب وتوعية العمال حول كيفية تحقيق الاتساق بين مقتضيات الأدوار على اختلافها.¹

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت وجميع هذه الدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهداً أن يوفق بين الأدوار إلا أنه غالباً ما يفشل في ذلك و يعيش في صراع بينه وبين ذاته.²

ثالثاً: الصراع على مستوى الأفراد

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة، وإدراكه لكل الأمور، ومن أمثلة ذلك:³

✓ الصراع بين المدير و مرؤوسيه.

✓ الصراع بين المدير التنفيذي الاستشاري.

✓ الصراع بين العمال و المشرف.

✓ الصراع بين العامل و العامل .

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري the Johary Windows نسبة إلى Harry ingham و Joseph laurt:⁴

¹ راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، مرجع سابق، ص 108.

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 320.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 291.

⁴ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2002، ص 317.

الجدول رقم: (01-02): يوضح نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد و الآخرين.

الفرد يعرف الآخرين	الفرد لايعرف الآخرين	
1 (الذات المكشوفة)	2 (الذات الخفية)	الفرد يعرف نفسه
3 (الذات العمياء)	4 (الذات غير المكتشفة)	الفرد لايعرف نفسه

المصدر: حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، ط 4، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 241.

من خلال الجدول سوف نشرح تلك الحالات التي تطرقنا لها:¹

الحالة الأولى:

الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وهي أفضل الحالات وفيها يكون الفرد على بينة بمشاعره ودوافعه، وأيضا لديه معلومات عن دوافع و اتجاهات وادراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في التفاعل مع الآخرين حيث يسهل الاتصال و يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية:

الفرد يعرف نفسه فقط وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الاتجاهات ودوافع واتجاهات الآخرين ويكون هذا الأمر ناتجا عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم وكنتيجة لعدم التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه بالتالي يزيد العامل في تردده في التعامل مع الآخرين مما يسبب حدوث صراع.

الحالة الثالثة:

الفرد يعرف الآخرين فقط في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعره ودوافع وادراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضا، وقد يكون هذا الوضع ناتجا عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه و مشاعره للآخرين.

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، ط 4، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص 241-242

المرحلة الرابعة:

الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة و العدوانية.¹

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسية:

1- الصراع الأفقي: vertical conflict

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

2- الصراع العمودي: horizontal conflict

يقع الصراع العمودي بين الجماعات أو الوحدات الإدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ على مستوى الإدارة العليا و الإدارة الدنيا على سبيل المثال.²

رابعا: الصراع على مستوى المنظمات

تكاد لا تختلف الحالة التي لاتظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة لمحدودية البيئة مثل حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والأسعار، القدرة الشرائية المتباينة للأفراد، والمنافسة بين المنظمات، وغيرها من

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، نفس المرجع، ص 242.

² عبد الكريم قريشي، روم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية التربوية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر) عدد 14 جوان 2015، ص 88.

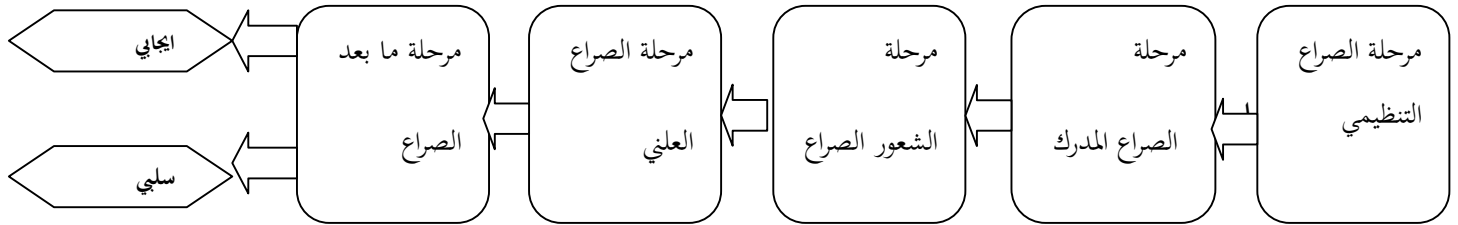
العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.¹

المطلب الرابع: مراحل إدارة الصراع التنظيمي و آثاره

الفرع الأول : مراحل الصراع التنظيمي

يرى العلماء والباحثون أن الصراع في معظم الأحيان وعلى اختلاف المستويات يمر بمراحل أساسية حيث يقسمها PONDY إلى خمس مراحل:

الشكل رقم (01-02): يوضح مراحل الصراع التنظيمي.



المصدر: خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ص 240.

أ- مرحلة الصراع الضمني (الكامن)

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين بين الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في بروز الصراع بشكل ضمني غير معلن.²

¹ خليل مجد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط 5، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 28.

² حمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 367.

ب- مرحلة الصراع المدرك

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في الإحساس أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات.¹

ج-مرحلة الشعور بالصراع

حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح، و يتولد عنه أشكال من التوتر الفردي أو الجماعي المشجعة للصراع دون شعور المدير بذلك، و تكون الرؤية عن طبيعته و مسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر و ضوحاً.²

د- مرحلة الصراع العلني

يمكن ملاحظة السلوك الصادر عن كل طرف وذلك بانتهاج الأفراد و الجماعة الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.³

هـ-مرحلة ما بعد الصراع العلني

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم و عادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل و يتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة و محاولة التوصل إلى جذور المشكلة و حلها.⁴

¹ جمال مجد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط 1، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 107.

² هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التطوير، ط 1، كلية الاقتصاد و الإدارة، تخصص إدارة أعمال، 2007، ص 39.

³ مرجع سابق، ص 39.

⁴ جمال مجد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 107.

الفرع الثاني: آثار الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبي في الحديث العادي، انه يحضر للذهن صورة الغضب و المواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فانه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو حدين، وقد صنف إلى آثار سلبية و ايجابية اعتمادا على أسباب وجوده و كيفية ظهوره و نموه.

1- الآثار الايجابية للصراع

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعرفون بالآثار الايجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون: أن الصراع لا يمكنه تجنبه، وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصرا فعلا في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار انه الأساس للتقدم و الإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة و تطويره للأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات من حولها، و من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي مايلي:¹

- ✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- ✓ يتضمن الصراع الوظيفي عادة البحث عن حل للمشكلات، و من خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ✓ الصراع نوع من الاتصال. و حل الصراع يفتح طرقا جديدة و دائمة للاتصال.
- ✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدواني.
- ✓ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.
- ✓ يمكن أن يكون الصراع تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- ✓ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- ✓ يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو.
- ✓ يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- ✓ يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار في المنظمة.

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، إدارة أعمال 2009/2008، ص 12-13.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي، و الهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد و نتائج جيدة للمنظمة و أفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والصف الذهني كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.¹

2- الآثار السلبية للصراع

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشكلة شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، أن الصراع التنظيمي مهما كان وصفه ذا اثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي، القلق، و فقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤثر على إنتاجية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق نفسه قبل حدوث الصراع، وان التوتر والقلق إذا استمرا في المنظمة فهما كفيلا بتمزيقها، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:²

- ✓ قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ✓ يحول الطاقة (الأفكار) و الجهد، عن المهمة الحقيقية لمنظمة.
- ✓ يهدم المعنويات و يضعف الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- ✓ يستقطب الأفراد و الجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.
- ✓ يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- ✓ انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- ✓ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط و عدم التأكد وفقدان الاحترام والضعف المقدرة على اتخاذ القرار مما يؤدي إلى انخفاض الروح المنوية للأفراد.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، 298.

² فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، إدارة أعمال، 2008، ص 31.

✓ خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.

✓ انه مرض لصحة المنظمة و هو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

إن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في النظم كلها، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل إن له أحيانا قيمة ايجابية، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما الدافع إليه، أي هل الأفراد اللذين يعيشون الصراع راغبين بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها، أم أنهم مدفوعون برغبة تحريبية؟ وهل ينظرون إلى الصراع بوصفه بناء يخدم وظائف المنظمة، أم ينظرون إليه على انه مخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة اثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا ايجابيا بناء و محسنا لمستوى الأداء، ماذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق الأهداف فانه عندئذ يعتبر صراعا سلبا محلا بوظائف المنظمة.¹

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

نلاحظ أن الصراعات أثارها لا تتوقف على الأفراد أو أداء المنظمة ولكنها تمتد لتصل إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، إذا فإدارة المنظمة تلعب دورا فعلا في تضخيم من حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة، والانتفاع من آثاره الايجابية لتحقيق أهداف المنشودة، الصراع ظاهرة ايجابية يمكن إن ينجم عنها فوائد كثيرة، إذا أتقنت إدارتها بشكل جيد و صحيح.

المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في التصدي للصراع التنظيمي

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دورها في تحجيم الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية على إدارة الصراع وتوجيهه ايجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج ايجابية كثيرة في مضمار نجاح وتطوير سبل معالجتها للصراع وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير، بالأخص وان تطور نظريات المنظمة، وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هيأت للإدارة بعض ييل المعالجة فقد اتجهت النظريات التقليدية الى اعتماد السلطة في مواجهة الصراع و حسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت استراتيجيات مغايرة تماما للمنظمات التقليدية.

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 31.

فالاتجاهات الحديثة نظرت أن الصراع من خلال كونه حقيقة قائمة لا مفر منها في المنظمات، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، أو بين المنظمات كما نظرت للصراع على انه ظاهرة معبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد، أي انه ظاهرة ايجابية يمكن وضعها تحت السيطرة وتوجيهها بما يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة ومن هذا المنطلق، فقد تناول الباحثون سبلا متباينة لإدارة و مواجهة الصراع و لا زالت الدراسات السرية والميدانية تلعب دورا مهما في إيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يأتي:¹

الفرع الأول: دراسة فيوليت Mary Follet

تناولت فيوليت ثلاث طرق لمعالجة الصراع هي:

- 1- الغالب والمغلوب، أي تغلب طرف على طرف آخر.
- 2- التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين.
- 3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين

الفرع الثاني: دراسة مارش و سايمون March and Simon

حيث لاحظ مارش و سايمون بأن معالجة الصراع تكمن فيما يأتي:²

- 1- استخدام الأساليب العملية في حل الصراع.
- 2- التفاوض والتوفيق بين الأطراف المتصارعة.
- 3- السياسة ومحاوله زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع.

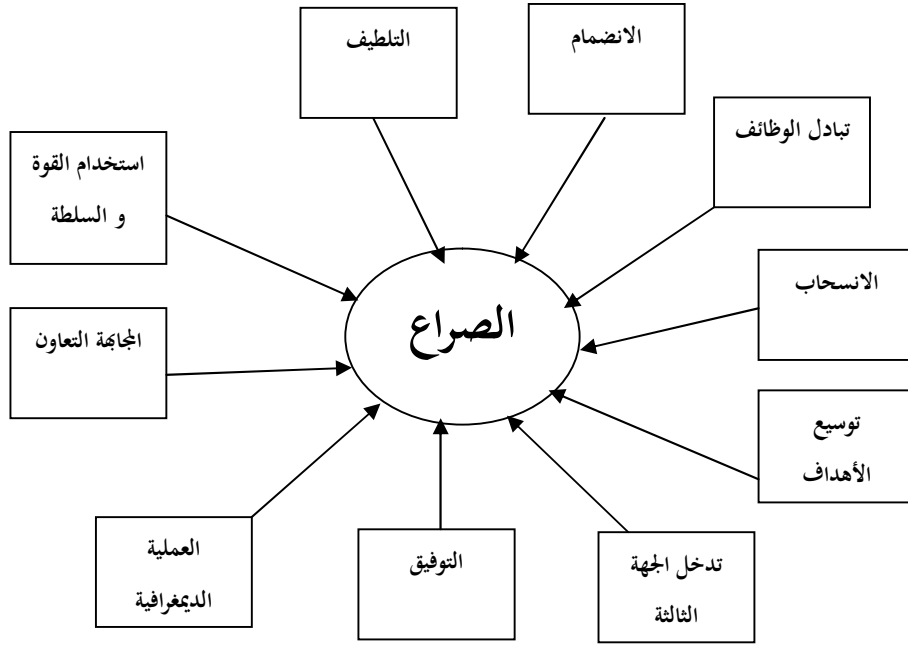
الفرع الثالث : دراسة بليك وموتون blake and mouton

تتعدد وتتووع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون ويمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي:

¹ خليل محمود حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 308

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، مرجع سابق، ص 304-305.

الشكل رقم (02-02): يوضح أساليب حل الصراع في نموذج بليك و موتون.



المصدر : خليل مُجّد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 309، بتصريف من الطلبة.

1. الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.
2. التلطيف: التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.
3. التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات، أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره.
4. التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.
5. تدخل جهة ثالثة: أي تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في الصراع، لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.
6. الانضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.¹
7. العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.²

¹ معن محمود عياصرة، مروان مُجّد بني احمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 53

² نفس المرجع، ص 53

8. تبادل أو تناوب الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهارات والاتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل الحال.
9. توسيع الأهداف: أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.
10. المجاهدة، التعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، في جو لا تسوده العواطف، والتوصل إلى قرار واقعي وقد يمكن أنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

الفرع الرابع: دراسة ليتزر (Joseph Littre)

حدد ليتزر حلولاً ممكنة لمواجهة ومعالجة الصراع هي:¹

- 1- استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.
- 2- الإسهام في مساعدة الأفراد في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية وذلك بتغليب ظاهرة فهم الآخرين والتأثير فيهم إيجابياً.
- 3- اتخاذ سبل تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.²

الفرع الخامس : دراسة كاتز وكان (Katz and Kahn)

أشار كاتز وكان إلى ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة هي:

- 1- تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة.
- 2- إيجاد قيادة إدارية كفوءة وناجحة في معالجة الصراع وحسمه.
- 3- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹ خليل مجد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 286.

² نفس المرجع، ص 287.

الفرع السادس: دراسة ليكرت (Rensis Likere)

اعتمدت اتجاهات ليكرت الأساليب الأكثر فاعلية في معالجة الصراع وقد أشار لها في كتابه "طرق جديدة في إدارة الصراع" وهي تؤدي إلى انتهاج سياسة (الغالب - الغالب) والتي غالبا ما تكون نتائجه مرضية للطرفين المتصارعين، إذ يحسم الصراع بهذا الأسلوب البناء ولا يصاحبه عادة استمرار لأي اتجاه عدائي في المستقبل فهو يعكس الاتجاهات السابقة (الغالب - المغلوب)، التي يسعى من خلالها الطرف الغالب إلى تحقيق أهدافه لكونه الرابع في الصراع، ويمارس الطرف الوسيط (المفاوض) تقريب ووجهات النظر "خطوة-خطوة" لكي يتم قبول الطرفين المتصارعين بالنتائج المتحققة من ذلك وتبقى في الواقع حالة الصراع تحت السطح وغير ظاهرة بوضوح لكنها تتفاقم باتجاه الانفجار في الوقت المناسب.

إلا أن الأسلوب الذي طرحه ليكرت يتناسب مع الجماعة، واستخدام الأساليب المدروسة في تقريب وجهات النظر المتصارعة، وفتح سبل الحوار الإيجابي بغية اجتثاث آثار الصراع، وعدم تجسيمها، أو تحجيمها لمصلحة الطرفين المتصارعين.¹

الفرع السابع : دراسة هودج وأنتوني (Hodge and Anthony)

ركز كل من هودج وأنتوني على خمس نقاط أساسية لمعالجة الصراع هي:²

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما في معالجة الصراع.
2. تلطيف الصراع.
3. التجنب أو الانسحاب من الموقف.
4. محاولة التوفيق بين الأطراف المتصارعة
5. المجاهدة.

¹ خليل مجد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 288.

² نفس المرجع، ص 289.

المطلب الثاني: خطوات إدارة الصراع التنظيمي

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل يجعل آثارها ايجابية هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي، أو تنظيمي أو على مستوى المنظمات المختلفة.

ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع، وبعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع، ويمكن تلخيص أهم الخطوات الممكنة إتباعها على النحو التالي:

الفرع الأول: تخفيف حدة الصراع

ويمكن تحقيق ذلك إما عن طريق تغيير في الأهداف التي ترمي الأطراف المختلفة إلى تحقيقها بحيث يمكن من خلال ذلك لكل طرف أن يحقق أهدافه بشكل يجعله يشعر بتهديد أقل من الطرف الآخر.¹

أما الأسلوب الآخر لتخفيف الصراعات بين الأطراف المختلفة فهو إيجاد هدف مشترك لها يجعلها راغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل التنافس.²

ويحدد (مارش وسامون) أربع عمليات أساسية تشرح نفسها بنفسها يمكن أن يدار من خلالها الصراع وهي:

- 1- إقناع الأطراف المختلفة بالوصول لحل وسط: هنا يقوم على محاولة حل التناقضات من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع حيث يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف، بحيث لا يكسب كل ما يزيد ولا يخسر كل ما يراه حقه بل يتم الوصول إلى حلول وسط يجد فيها كل طرف من الأطراف الصراع فائدة متحققة من حل الصراعات.
- 2- المكاشفة: يتمثل هذا الأسلوب بجمع أطراف النزاع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها. ولاشك أن هذا الأسلوب ليس دافعا دائما، إذ يستلزم وجود مدير جيد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون استفزاز طرف لآخر مما قد يؤدي إلى تفاقم الأمور بشكل أكبر، من هنا تظهر أهمية دور المدير، ولذا لا ينصح دائما باللجوء لهذا الأسلوب إلا إذا كان هناك مدير قادر على الإشراف على الوضع.

¹ خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 328.

² نفس المرجع، ص 328.

4- محاولة الوصول إلى حلول نهائية ترضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع: وهذا أمر يتطلب الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف بحيث يحقق كل طرف مطالبه بشكل كامل.

5- وضع أهداف عليا تلزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الفرعية: مما يعني تحويل مسار النزاع من تحقيق الأهداف الخاصة إلى الأهداف العامة.¹

الفرع الثاني : أساليب البديلة لحل الصراعات

أولا: تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد:

فتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة إدارية وهو عنصر أساسي من عناصر التنظيم من شأنه القضاء على مسببات كثيرة للتناقضات وانعدام الروح التعاونية إذ من شأن ذلك تقليل التنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته.

ثانيا: ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي

يتحمل الرئيس من أجل حل الصراعات مسؤولياته وسلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات وإلزام العاملين تحت إمرته باحترام قراراته وتنفيذها، لأنه إذا ترك الأمور تسيير في الطريق غير التعاوني فإن ذلك سيؤدي إلى ضياع الأموال والجهود في غير الوجهات المقررة لها، ويستطيع الرئيس أيضا اللجوء إلى توقيع الجزاءات التأديبية بحق المخالفين وذوي الشخصيات العدوانية كتوقيف الزيادة السنوية أو تأخير حقهم في الترفع أو حتى إبعادهم من الوظيفة.

ثالثا: إيجاد نوع التكامل التنظيمي

ويعني ذلك إيجاد وظيفة داخل التنظيم تخدم هدف التنسيق، ويتم ذلك عادة من خلال تعيين ضباط اتصال مهمتهم القيام بالاتصالات بين الدوائر التي تشترك في اتخاذ القرارات، أو عن طريق تشكيل لجان التنسيق التي تضم ممثلي كافة الجهات ذات العلاقة المشتركة في بعض الأمور.

من جانب آخر استعرض Hodage & Anthony استراتيجيات أخرى لحل الصراع منها:²

¹ يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال تخصص إدارة تنفيذية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 59-60-61.

² إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، تخصص إدارة و قيادة تربوية، 2009، ص 24.

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
 - 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
 - 3- التجنب أو الانسحاب، وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.
 - 4- التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع لتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.
 - 5- المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع من أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.¹
- وقد قدمت Mary Parker Follet عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- ✓ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - ✓ التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على ما يريد.
 - ✓ التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية
- وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.²

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- 1- **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- 2- **التوسط:** وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، مرجع سابق، ص 33-34.

² إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام مرجع سابق، ص 25-26.

3- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري. فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة. استخدم توماس وكيلمان بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

- 1- بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- 2- بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته،¹ وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل: الشكل رقم (02-03): يوضح الأنماط الخمسة لإدارة الصراع وفقاً لنموذج توماس وكيلمان.

بعد التعاون	أسلوب التنازل	أسلوب التعاون
	(تعاون ولا حزم)	(تعاون وحزم)
بعد الحزم	الحل الوسط	أسلوب المنافسة
	(التعاون والحزم معا بشكل جزئي)	(حزم ولا تعاون)
	أسلوب التجنب	
	(لا تعاون و لا حزم)	
	غير حازم ←	حازم →

المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق،

ص 385.

¹ ابتسام يوسف نجاد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكليات الفوت بمحافظات غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مرجع سابق، ص 32-33.

يتفق كثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي أو أسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة الأمد، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء على أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً، وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الذي من شأنه أن يساهم في تغيير اتجاهات الصراع قليلة الأهمية وأن الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة، وأسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية، وأسلوب الحل الوسط يستخدم في المسائل الإستراتيجية.

حيث يحاول خبراء التنظيم ترتيب لقاءات مكاشفة بين كافة أعضاء التنظيم وخاصة بين العاملين والإدارة حيث تتعرف كل مجموعة على تصورهما لنفسها وتصور الآخرين لها وكذلك تصوره للآخرين الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تغيير وزيادة تفهم الرفقاء لبعضهم البعض ويقلل بالتالي من احتمالات التناقض، وبالتحليل الأخير فيجب أن ينظر للصراع كأى مشكلة أو قرار إداري كجزء من عمل المدير ومن أعماله اليومية التي يجب أن تدار بالأسلوب الواقعي والعلمي.¹

المطلب الثالث: مهارة إدارة الصراع التنظيمي

تشير الدراسات الحديثة أنه من الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل، و عليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم و اكتساب المهارات اللازمة من أجل إدارة الصراع بشكل بناء، ومن بين هذه المهارات ما يلي:

✓ على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة ايجابية و يخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات و تقسيم الأدوار و المهمات بين العاملين و التنسيق فيما بينهم فهو المتحكم.

¹ ابتسام مُجد يوسف مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالات الغوث بمحافظات غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين مرجع سابق، ص 33.

- ✓ إن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة، مثل تحسين صنع القرارات وزيادة القدرة على التغيير التطوير الابتكار من خلال تفجير القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.¹
- ✓ إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات، ثم عقد اللقاءات و المقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه، خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.
- ✓ تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون.
- ✓ السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية، حيث أن هذا التوسيع يؤدي إلى حل المشكلات.
- ✓ العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.
- ✓ ضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية.
- ✓ معادلة استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة.
- ✓ تصميم برامج تدريبية واعتماد متغيرات السياسات الداخلية.
- ✓ استخدام أفضل مهارات التفاعل الاجتماعي من أجل تحديد المشكلة.
- ✓ قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- ✓ شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه وشخصيته.
- ✓ يوصي كاتز بالعمل على تشغيل المنظمة عن طريق محاولات جديدة وإيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع كإيجاد قوانين تسهل المواجهة وتغيير.
- ✓ كما أضاف ليتز إلى ضرورة استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة ومساعدة الأفراد في تغلب على صراعاتهم الداخلية أو الخارجية، عن طريق تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين وتعديل الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- ✓ إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية، بما يقلل التناقض بين الأفراد.²

¹ <https://hrdiscussion.com/hr97634.html> اطلع عليه يوم 18 أبريل 2018.

² <https://hrdiscussion.com/hr97634.html>، مرجع سابق.

بشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية و استخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي على الأفراد والجماعات وفتح أبواب الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف المعنية.

المطلب الرابع: إفعال الصراع التنظيمي

إذا غاب الصراع في بيئة المنظمة قد ينجر عن ذلك استفحال الجمود والروتين وغياب الإبداع وسيادة السكون والركود والملل، فإن الوضع هنا يستدعي إثارة الصراع وذلك من خلال ما يلي:¹

- ✓ زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق تنافس فيما بينها عن طريق منح المكافئة على الانجاز الجيد والإبداعات.
- ✓ تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن باقي العاملين، إذ يشكل ذلك مدخلاً لاستشارة التنافس وتغيير أنماط العمل.²
- ✓ تحرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات، أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء، ومن شأن هذا التحويل غير الرسمي استشارة الصراع وتوفير حوافز لتحسين الأداء، لتبرير ضرورة البقاء وإثبات الفعالية والأهمية للتنظيم.
- ✓ إحداث تغييرات في وعضوية الجماعة، فقد تقرر الإدارة نقل بعض العاملين إلى مواقع جديدة أو إحداث تغييرات دورية، فتنقل العاملين بشكل دوري إلى أقسام أو مواقع جديدة.
- ✓ إعادة تنظيم المنظمة وإعادة الربط بين الجماعات، وتغيير القواعد والأنظمة وزيادة الاعتمادية، وإعادة تشكيل فرق العمل و زيادة التدخلات الإدارات، كلها أدوات تزيد من حدة الصراع.
- ✓ تعيين ناقد للقرارات وهو عضو أو أكثر بفريق العمل ينتقد أو يتحدى تشخيص الأعضاء للموقف، أو المشكلة كما ينتقد البدائل التي وضعوها، و تقييمهم لهذه البدائل، وهو الذي يجادل ويقدم أفكار

¹ سامي ذياب عبد الرزاق، إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق، فرع الأنبار، 2013، ص 40.

² <https://hrdiscussion.com/hr97634.html>، مرجع سابق.

معاكسة للممارسات الحالية، إنه يلعب دور الناقد للقرارات المتخذة، ولسياسات وإجراءات الأداء، إنه ببساطة يمثل الشريك المعارض في فريق صنع القرار¹.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي

في ضوء ما تقدم من مفاهيم الصراع و الإدارة إستراتيجية يمكن إيجاد بعض الحلول التي نراها مناسبة للأخذ بها من قبل المديرين لإدارة الصراع في منظماتهم كالأتي:

المطلب الأول: دور الإدارة الإستراتيجية في حل الصراع التنظيمي:

قبل التحدث عن استراتيجيات إدارة الصراع ينبغي التنبيه انه لا يمكن القضاء على كل أسباب الصراع التنظيمي و لكن كل ما يمكننا عمله هو تقليص الآثار السلبية للصراع داخل المنظمة و عن أهم استراتيجيات المستخدمة في هذا المجال مايلي:²

أ- استراتيجيات قصيرة المدى

حيث يكون محور الاهتمام هنا هو تطبيق القواعد التالية من أجل التخفيف من حدته.

- ✓ تعليم العاملين وتدريبهم في المستويات الإدارية العليا على تنمية مهاراتهم في مواجهة الصراع.
- ✓ استخدام المنهج العلمي في اختيار و تعيين العاملين.
- ✓ تطوير الوظائف و توضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة.
- ✓ استعمال المهارات الخاصة، لذلك نوصي بتدريب المديرين لاكتساب المهارات اللازمة.
- ✓ ان اختلاف في الثقافات يؤثر على أسلوب التفاوض، لذلك تستدعي مراعاة ذلك.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار موقف الجهة الأخرى و التركيز على مشكلة و ليس الشخصية و العقلانية بل الاعتماد على معايير الموضوعية.
- ✓ تساهم الإستراتيجية في إيجاد الإطار الفكري الاستراتيجي لتحقيق التفاهم.
- ✓ تستدعي استعمال هذه الإستراتيجية ان تكون ملائمة بشكل أفضل عندما تكون الأطراف المتصارعة مستقلة و تمتلك تقريبا قوة متساوية.

¹ سامي ذياب عبد الرزاق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالات الغوث بمحفظات غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مرجع سابق، ص 40.

² محمد الصبري، التحليل على مستوى المنظمات، ط 1، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2009، ص 122.

- ✓ تكيف رؤية جديدة الى عوامل جذب العملاء و إجراء تغيرات بسيطة مناسبة بما في ذلك ظروف المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.
- ب- استراتيجيات طويلة المدى: و هذه الإستراتيجية يتم التركيز فيها على الجوانب الإنسانية أكثر من التنظيمية وذلك من خلال استخدام القواعد التالية:¹
 - ✓ استخدام المنهج العلمي في تقويم الأداء ويعتمد ذلك على الحوار المباشر العلني بين الرئيس والمرؤوس.
 - ✓ تكثيف البرامج التدريبية و التدعيمية.
 - ✓ استخدام المنهج الإداري المناسب الذي يتماشى مع الصراعات والتغيرات الحالية.
 - ✓ قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين العاملين وبين الإدارة.
 - ✓ تنمية المهارات الاتصالية الإدارية بين العمال وتطويرها.
 - ✓ الاستعانة بقدر الإمكان بالمختصين في علاج حالات الصراع بهدف التعرف على أسباب حدوثها داخل المنظمة.
 - ✓ اختيار الأسلوب السلوكي لمعالجة الصراع، مثل الرغبة في البقاء في المنظمة ومدى التطابق في اتجاهات ومعتقدات أطراف الصراع.
 - ✓ التهديد بالمعاقبة القانونية في حالة التهديد بلا معاقبة القانونية في حالة تهديد الصراع لأهداف التنظيم مثل: الإضراب و مكافأة احد الطرفين ماديا و اقتراحات بناءة ترضي جميع الأطراف.
 - ✓ وتكون الإدارة الاستراتيجية في وضع جيد ومريح في حالة وساطتها لتسوية الصراع غير أن درجة رضا الطرفين في وساطة الإدارة يتوقف على رصيدها داخل التنظيم، فقد يرفض الطرفان أو احدهما وساطة الإدارة بسبب عدم عدالتها أو ميلها لطرف ما أو تحالفها معه.²
 - ✓ تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسات على تمييز مجالات أعمال الناجحة من الخاسرة.
 - ✓ مساعدة المؤسسات في الاستفادة من الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الصراع في تحسين موقف التنافسي و زيادة الأرباح على المدى الطويل الى جانب نمو عادات.

¹ مجّد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات مرجع سابق، ص123.

² <http://dspace.univ-djelfa.dz> اطلع عليه يوم 23 مارس 2018.

ج- إستراتيجية إعادة الهيكلة:

تحتاج بعض المؤسسات الى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، حيث تؤدي عملية إعادة الهيكلة إلى إعادة مواقع الجماعات المتصارعة، إعادة تحديد المسؤوليات والتدفق الر للمعلومات، تحقيق التعاون الأفق، بإزالة بعض الجماعات ذات منافع خاصة و التنقل بين الوظائف حيث تساهم هذه الفعاليات بشكل كبير في تقليل من حدة الصراعات لاسيما عندما يكون مصدر الصراع في اختلاف المركز وعدم توازن القوة فالتغيير في الهيكل هو إستراتيجية مناسبة لذلك.¹

د- إستراتيجية توسيع الموارد:

عندما تكون ندرة الموارد مصدر الصراع الرئيسي من الأفضل استخدام هذه الإستراتيجية للعمل على إزالة سبب الصراع مع العلم انه يتطلب استثمار إضافي.²

هـ- إستراتيجية تقليل الفجوة:

تنجم الكثير من الصراعات بسبب التباين بين الأفراد في القيم، الأهداف، الفلسفات، التوجهات، الأفكار ويعتبر هذا التباين أمرا طبيعيا ولكن من الضروري الحد منه إذا كان شاسعا وكبيرا بحيث يؤدي الى مستوى عال من الصراع وهذا ما يلاحظ في منظماتنا في الوقت الراهن في ظل التغييرات والتحديات التي تعرضت لها البيئة الداخلية والخارجية، ولأجل التقليل من الفجوة بين الأفراد يجب العمل على تنمية العاملين في مختلف المجالات وتوسيع مداركاتهم، وزيادة معارفهم و تخفيض التباين في موردتهم المالية، مما يساهم في تكييف الأفراد لواقعهم والتقليل حدة صراعاتهم.³

المطلب الثاني: دور الإستراتيجية في إثارة الصراع التنظيمي:

تحاول الإدارة توجيه العاملين لخدمة أهدافهم كل حسب مكانته و مركزه و لأجل ذلك يصطدمون فيما بينهم ويعارض الواحد منهم الآخر حتى لا يحقق بعض المصالح على حسابه لذا ينشأ صراع و تأخذ الإدارة استراتيجيات الإثارة ذلك:⁴

✓ تعمل الإستراتيجية على تسيير السابق الذي يكون عن طريق التخمين و الحدس و ملاحظة القرائن .

¹ <http://abu.edu.iq/research/articles>، إستراتيجيات-إدارة-الصراع-التنظيمي مع- إستراتيجيات- مقترحة- لإدارة- الصراع- في- منظمات اطلع عليه 09 افريل 2018.

² <http://abu.edu.iq/research/articles>، نفس المرجع.

³ <http://abu.edu.iq/research/articles>، مرجع سابق.

⁴ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 195-196.

- ✓ العمل على تحسين الأداء داخل المنظمة بين الأفراد.
- ✓ تعديل دورة حياة الصراع وسيره لعلاج الصراعات المفتوحة بسرعة في مصادره الأصلية لتفادي الصراعات المشابهة في المستقبل.
- ✓ إعادة تناغم كل الأطراف والرهانات كان يكون التغيير الناتج عن الصراع مهما لطرف ما، وفي هذه الحالة يجمع المسير الفاعلين في بنية تعاونية مثالية.¹
- ✓ السماح للفاعلين بإدماج التغيير وفهم الرهان فتسمح للفاعلين بان يكون الرهان في متناولهم وتهيئة الفاعلين لقبول سبل الإدماج من خلال توفيره للمعلومات والتكوين من اجل جعل التنظيم نسقا مندمجا واحدا تحت إدارة برنامج مشترك مع السماح للفاعلين بالمساهمة في هذا الاندماج.²
- ✓ فتح أبواب التحسين والإصلاح الجدي وإعادة النظر في تسيير المنظمة، إلا أن الصراع يعتبر عاملا هاما في إعطاء الفاعلين خبر جديدة اكتسبوها من وضعية جديدة طارئة ساعدت على إبراز مواهبهم
- ✓ تعمل الإستراتيجية حدوث تغيير داخل الجماعة الواحدة من خلال زيادة التماسك بين أعضائها وتعاونهم و ولائهم و أداء المهام بجهود أكبر دون تضييع للوقت.
- ✓ وأيضا تساهم الإستراتيجية في التركيز المتزايد على المنظمة ووضع أنظمة جديدة تركز على القيام بالمسؤوليات فتصبح القيادة اوتوقراطية و تنقلص المشاركة وتزايد الحاجة الى قيادة قوية وحاسمة.³

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، ص، 198-197

² نفس المرجع، ص 201-202.

³ مرجع سابق، ص 215.

خلاصة الفصل الثاني

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهما حسب نمط التعامل معها، إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو سبب للتدمير والهدم، حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع وهي متعددة ما بين تنظيمية، وشخصية، واجتماعية، وقد تظهر في المستويات المختلفة للفئات العمالية من الفردي إلى الجماعي إلى الجماعات فالمنظمات، وتتلور كل هذه الأسباب لمدة زمنية غير محددة ليرز لنا صراع ذو درجة ومرحلة ما تحددها قوة وكثرة الأسباب ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال وعلى قدر المرحلة والأسباب والمستويات تحدد آثار الصراع؛

أسلبية أم إيجابية؟ وهل هي أشد ضررا أو إفادة للمنظمة والعمال؟ كما يتضح أن الإدارة وسياساتها القائمة، غالبا ما ترسم السبل المثلى في إدارة الصراع أو النزاع الحاصل بين الأطراف المختلفة وفقا للسبل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها وهي أساليب وطرق إنجاز أنشطتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة وذلك برفع مستوى مهارات المديرين في إدارة الصراع التنظيمي الإيجابي.

تمهيد:

إن الصراع موجود و هو ظاهرة طبيعية بين أفراد المؤسسات و هي تؤثر على أدائها و فعاليتها، والعلاقات العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية، بحيث تتضمن التجنب و المساومة و التعاون بشكل ايجابي وإن هناك أهمية للإدارة العليا اعتمادا على الخبرة و التخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المؤسسة، وسنحاول تطبيق هذه ميدانيا على شركة سوناغاز وإبراز دورها في مواجهة هذا الصراع.

وتعتبر الدراسة الميدانية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي التي تمر بمجموعة من المراحل تتمثل في النشأة و التطور و مجموعة من أهداف ووظائف وسنقوم في المبحث الأول بإعطاء نبذة تاريخية حول المؤسسة والهيكلة التنظيمي كما سنتطرق في المبحث الثاني كيفية مواجهة الصراع داخل المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية تيسمسيلت.

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل.

المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة سونا لغاز تيسمسيلت

تعمل الجزائر على السعي لتطوير مؤسساتها الإنتاجية والخدماتية من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني وتلبية رغبات أفراد المجتمع ، لذلك قمنا بالدراسة في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: أساسيات عن مؤسسة سونا لغاز

الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة الأم

تعود نشأة المؤسسة إلى عهد الاستعمار حيث كانت تعتبر شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء و الغاز كان ذلك في 1947/06/05.

وبعد الاستقلال بقيت الجزائر على حالها إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التامين نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، ويصدر الأمر 59-69 تم حل مؤسسة الكهرباء و الغاز و ظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، وفي بداية 1991 تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع إنتاجي تجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية آنذاك.¹

أولا : أهم المراحل التي مرت بها مؤسسة سونالغاز :

إن هذه الشركة لم تصل الى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ نشأتها الى يومنا هذا و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:²

1- مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 1969:

في هذه المرحلة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في 1969 واستمر نشاطها في هذا المجال الى غاية 1983 وتميزت هذه الفترة بالإنشاءات التالية:

- احتكار لصالح الدولة الجزائرية.
- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأرشيف لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز 2016.

² متوفر على الموقع الرسمي لمؤسسة سونالغاز www.sonalgaz.dz، اطلع عليه يوم 22 مارس 2018.

• تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع و صيانة الأدوات الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة أدت الى تحويل ستة وحدات الى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونالغاز و هي:¹

- Kahrif: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.
- Kahrakib: مؤسسة تختص بالأشغال الكهربائية.
- Kanagaz: انجاز قنوات لنقل و توزيع الغاز.
- Ineraga: بناء الهياكل الإدارية لسونالغاز.
- Etrkib: تركيب المعدات في مختلف المحطات.
- AMS: مؤسسة صناعية للعدادات الكهربائية و أجهزة القياس.

وفي هذه المرحلة أصبحت المؤسسة تتماشى مع نفس الوتيرة التي كانت تدير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا راجع للأسباب التالية:²

- ✓ استقلالية كل الفروع والوحدات عن المؤسسة وكان نشاطها متمشيا مع سوق و دولة الجزائر.
- ✓ تميزت هذه المرحلة بإنشاء مراكز التكوين المهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجالات الكهرباء و الغاز.
- إتباع نفس طرق و أساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي:

بعد حل مؤسسة الكهرباء و الغاز الجزائرية تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز وفق الأمر 59-69 بتاريخ 1969/12/26 وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لكون بمثابة التحول الذي عرفته البلاد و التي تكلف بإنتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز و نقل و توزيع الغاز عن طريق الأنابيب عبر كافة التراب الوطني.

¹ www.sonalgaz.dz / مرجع سابق.

² <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php2>، اطلع عليه يوم 22 مارس 2018.

3- مرحلة التسعينيات:

وفي هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت الشركة إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري épic وفق مرسوم تنفيذي 91-475 المؤرخ في 24/12/1991 وهو الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححرر من تدخل الدولة و المتضمن تغيير الطابع التشريعي للشركة كمؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري، و بعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ في 01/06/2001 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم و هو الأمر الذي أعطها دافعا قويا للتنظيم والإنتاج و التححرر في العمل لمؤسسة سوناالغاز، وهنا أصبحت عبارة عن مجمع صناعي يضمه عدة مديريات لكل منها تسيير خاص بها، و نذكر بعض منها:¹

Spe المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية.

Grte المديرية العامة لنقل الكهرباء.

Grtg المديرية العامة لنقل الغاز.

Sdo توزيع الغرب: و تغطي كل من : وهران، نعامة، عين الدفلى، الشلف ، بشار ، تيسمسيلت، أدرار، بشار.

Sdc توزيع الوسط: و تغطي كل من : البليدة، بسكرة، البويرة، الجلفة، اليزي، غرداية، الأغواط.

Sde توزيع الشرق: تغطي كل من: عنابة، باتنة، سطيف، عنابة، جيجل، خنشلة، ميلة.

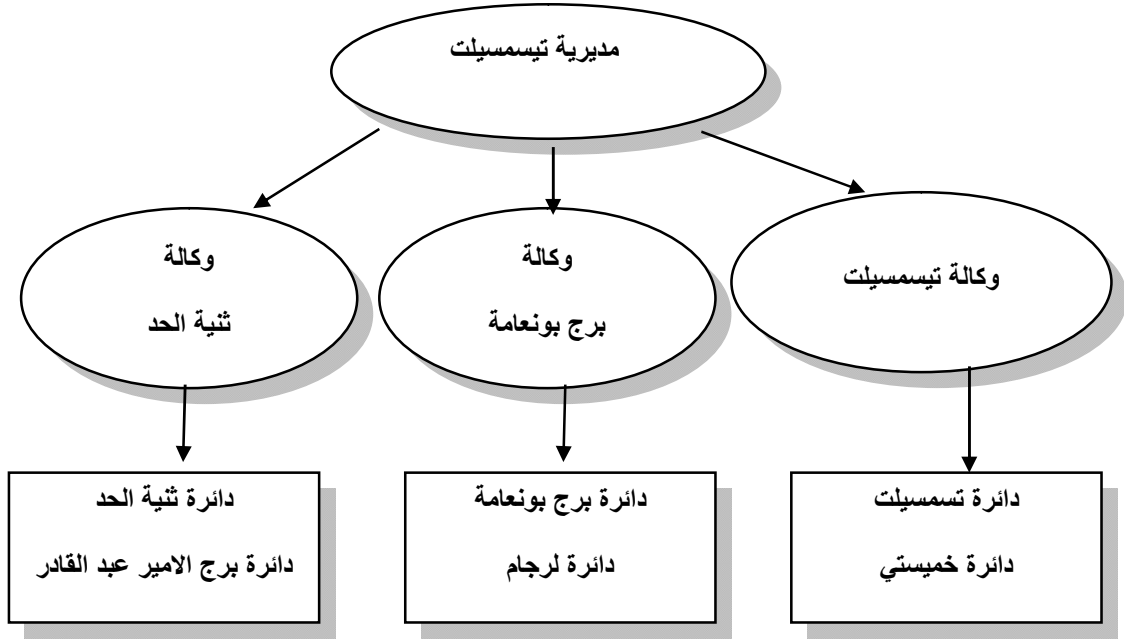
Sda توزيع الجزائر: تغطي كل من: بلوزداد، الحراش، تيبازة، بومرداس، بولوجين.

الفرع الثاني: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيسمسيلت:

هي الشركة الجهوية للتوزيع بولاية تيسمسيلت مقرها 94 مسكن، عين لورة طريق تيارت ولاية تيسمسيلت رأسماها يقدر ب25 مليار دينار جزائري، تأسست في 01/01/2001 كمركز مستقل قبل أن تكون تابعة لمركز تيارت، فتقوم هذه المديرية بتسيير لثلاث وكالات إقليمية تجارية (وكالة تيسمسيلت ، وكالة ثنية الحد، وكالة برج بونعامة) و يقدر عدد عمالها ب 194 عامل.

¹ <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php>، مرجع سابق.

الشكل رقم (01-02): يوضح الفروع العامة لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بولاية تسمسيلات.



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الأرشيف لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تسمسيلات.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة سونا لغاز

لقد تعددت أهداف ووظائف شركة سونا لغاز وهي كالآتي:¹

الفرع الأول: أهداف الشركة

إن أبرز ما تحدف له شركة سونا لغاز يتمثل فيما يلي:

- ✓ دراسة الأسواق و متابعة تطورها.
- ✓ تخطيط وإعادة برنامج الإنتاج السنوي.
- ✓ القيام بالتموينات الضرورية و تنفيذ هذه البرامج.
- ✓ تجديد سياسة البيع و تزويد الكهرباء و الغاز و توزيعها في التراب الوطني.
- ✓ انجاز جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها أو تهيئتها و انجاز جميع الأشغال.
- ✓ التركيب الكهربائي طبقا لهدفها و لحسابها الخاص أو لحساب الغير.

¹ <https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/> اطلع عليه يوم 1 افريل 2018

- ✓ المساهمة في أي شركة أو مجموعة الشركات الفرعية و علاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إن تقوم بحملة التركيبات و صيانة الأجهزة الكهربائية و الغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية.
- ✓ تهدف سونالغاز للانتماء إلى الشركات الخمس الأوائل في البحر الأبيض المتوسط و إفريقيا.
- ✓ خلق آليات تنسيق و اتصال مباشر بين المرؤوسين بشكل دائم على جميع المستويات الإدارية الوظيفية.
- ✓ السهر على الاكتساب الدائم و المستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم في تنمية المهارات والخبرات لدى العمال.
- ✓ التشجيع على روح الفريق في العمل نحو التنافس على تنفيذ المهام و دفع عمل الفريق نحو التطور و التقدم.
- ✓ ضمان رضا الزبائن في أحسن الظروف مهما كلفها من تقديم للنصائح و الإرشادات و المساعدات.
- ✓ نقل الغاز لتلبية حاجات السوق الوطنية، و توزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج.
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة الكهرباء و الغاز و كل نشاط تترتب عنه فائدة و ترتبط بهدف خاص يتعلق بالبحث عن المحروقات و اكتشافها و إنتاجها و توزيعها.
- ✓ تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.

الفرع الثاني: وظائف سونالغاز:

يتركز النشاط الأساسي للمؤسسة في نقل و توزيع الكهرباء عبر شبكات النقل و التوزيع، حيث تستعمل المؤسسة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية، مما تجدر الإشارة إلى وظيفة إنتاج الغاز تختص بمنظمة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونالغاز، حيث أن المؤسسة تقوم بإبرام عقود مدتها حوالي (25 سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك، ومنه تكمن وظائف سونالغاز فيما يلي تقوم مؤسسة سونالغاز على عدة وظائف تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ ضمان الإنتاج، نقل و توزيع الطاقة الكهربائية ذات جودة.
- ✓ ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط و الإجراءات الأمنية و بأدق تكلفة.
- ✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية وتلك ذات عدة سنوات و تأمين تمويلها.

¹ www.sonalgaz.dz مرجع سابق.

- ✓ وضع برامج الأشغال التي تغطي مهام تضمن التحكم في العمل.
- ✓ تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.
- ✓ الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الكهربائية و تنمية مواردها.
- ✓ تحقيق الحماية للأشخاص و الأملاك المتعلقة بنشاط التوزيع.
- ✓ إرضاء حاجات الزبائن عن طريق النوعية الجيدة و التكلفة.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لشركة سونا لغاز بتسمسيلت.

إن لشركة سونا لغاز هياكل تنظيمية يتم تنفيذها، وهي موضحة كالآتي:¹

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا لغاز لولاية تسمسيلت:

- مهندس الوقاية و الأمن: هي مصلحة تختص بتوفير الأمن للإدارة و تضمين حماية الموظفين الداخليين والخارجيين.
- المكلف بالاتصالات: تقوم هذه الخلية على الاهتمام الواسع للاتصالات التي تجري داخل المنظمة بكل الوسائل و الطرق.
- مهندس الأمن الداخلي: يقوم هذا الفرع على حماية أفراد عند حدوث أي مشاكل داخل المنظمة.
- قسم تقنيات الكهرباء:
 - ✓ القيام بدراسة حالات انقطاع التيار الكهربائي.
 - ✓ القيام بالدراسة الأرضية لنقل الكهرباء عن طريق الأسلاك الأرضية.
 - ✓ دراسة و تحديد نقاط إنشاء مراكز التحويل للتوتر الكهربائي.
 - ✓ إعداد مخطط تجهيز قصير و متوسط المدى.
 - ✓ صيانة و تصليح المشاريع.
 - ✓ متابعة تجهيزات الموضوعة للاستغلال.
- قسم تقنيات الغاز:
 - ✓ يقوم بدراسة حول تنمية شبكات الغاز و مراقبتها لاستغلالها الأحسن في الإطار القانوني.
 - ✓ إعداد و إرسال تقارير أعطاب الغاز الهامة.

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الأرشيف لمديرية سونلغاز 2016.

- ✓ ضمان تسيير مخزون قطاع الغيار.
- ✓ متابعة و تحليل الإحصائيات الخاصة بالإعطاب.
- ✓ متابعة انجاز برامج الصيانة.
- الملحق القانوني: تختص هذه المصلحة بالتدخل بكل المشاكل داخل المنظمة و القضايا المتعلقة بها و مع زبائننا.
- قسم العلاقات التجارية: تقوم هذه المصلحة المكلفة بتطبيق السياسة عبر مراكز ووكالات التوزيع من خلال القيام بالدراسات و الإجراءات التجارية.
- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا المكتب بما يلي:
 - أ- تطوير الموارد البشرية: يهتم هذا المكتب بتحضير و توجيه مخططات التوظيف، والتكوين والتنقلات و الترقية و السهر على تنفيذها.
 - ب- المصلحة الإدارية: تهتم هذه المصلحة بما يلي:¹
 - ✓ تحضير و إعداد الأجر والرواتب واستغلال الوثائق الناتجة عنها، والحرس على انجازها في الآجال المحددة.
 - ✓ القيام بالتسيير الإداري للعمال.
 - ✓ متابعة و إحداث و إنشاء الملف لمعلوماتي للعاملين.
 - ✓ الحرس على التطبيق الجيد للقوانين المعمول بها.
 - ✓ المتابعة على العلاقات مع الهيئات الخارجية (مفتشيه العمل والضمان الاجتماعي)
 - ✓ تحضير الميزانية و الإحصائيات الخاصة بالمصلحة و التأكد من صحتها.
 - ت- مصلحة التكوين: تختص هذه المصلحة بتحضير الميزانية والإحصائيات الخاصة بتكوين العمال وإحداثها و إنشاء لوحات التحكم الدورية.
 - ✓ الإدلاء بالتحليل و المعلومات المفيدة للمسيرين و ترجمتها إلى مخطط تكوين لفائدة العمال.
 - ✓ إنشاء مخططات التكوين السنوية و على المدى الطويل.
 - ✓ تنظيم دورات تكوينية على مستوى الوحدة.
 - ✓ التأكد من التحقيق النوعي و الكمي لمخططات التكوين.

¹ www.sonalgaz.dz مرجع سابق.

✓ تقييم الرد الفعلي لكل تكوين.

قسم المالية و المحاسبة:

أ- مهام مصلحة الاستغلال

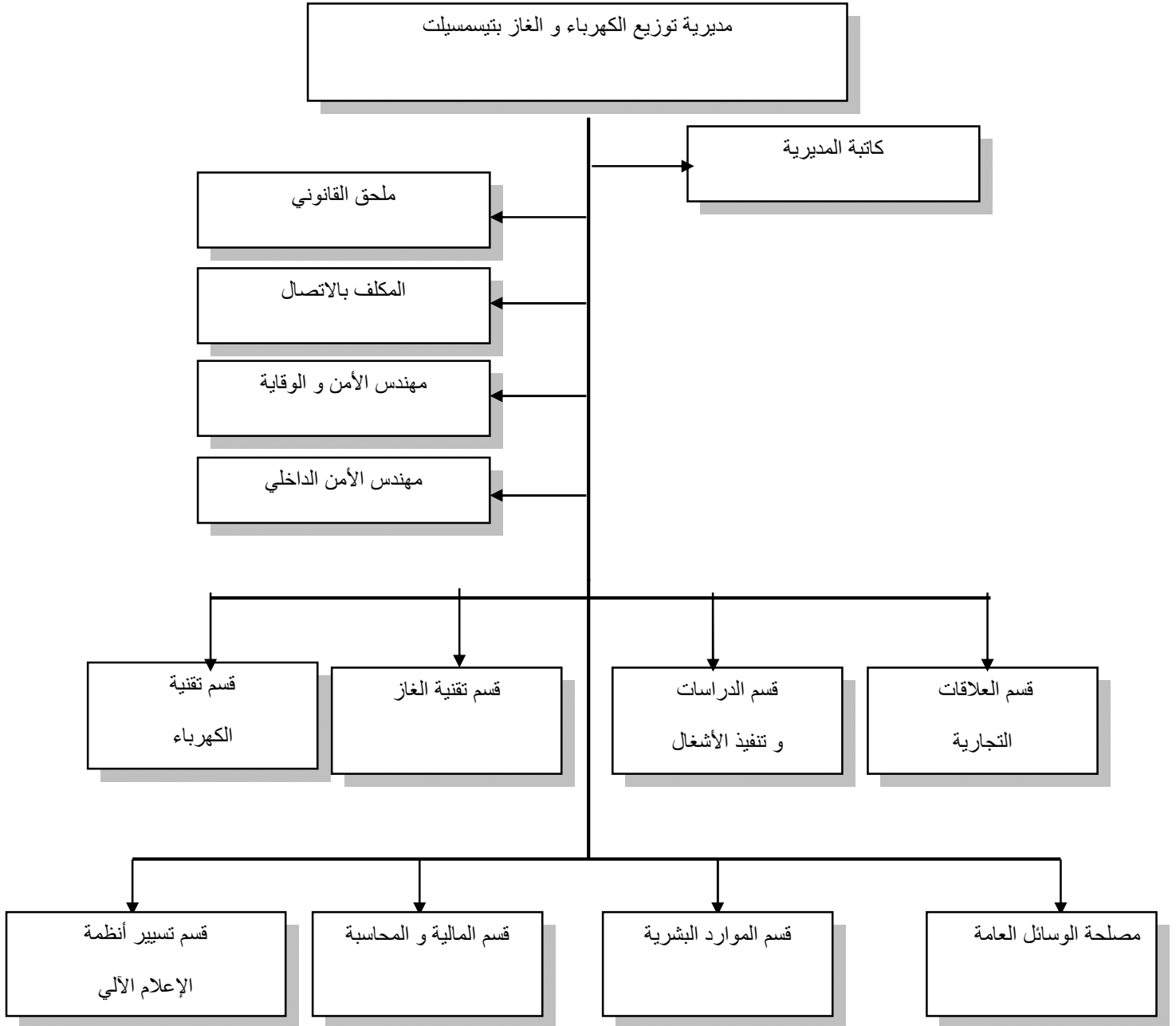
- ✓ ضمان المراقبة و التحقيق و تسجيل العمليات.
- ✓ ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة بالأجور و نظام تسيير الزبائن.
- ✓ إعداد النتائج المحاسبية في المديرية.
- ✓ ضمان النشاط الجبائي غير المركزي.
- ✓ الإشراف على مختلف الجرود (مخزونات، استثمارات، العملاء) عن طريق الوسائل الخاصة بالمؤسسة أو الوسائل الخارجية.
- ✓ مراقبة الفواتير من حيث (المبلغ، الإمضاء رقم الفاتورة، رقم الطلبية).
- ✓ بعث الفواتير إلى الهيئات الأخرى للإجراء عملية الأمر بالصرف.
- ✓ تسيير التسبيقات.
- ✓ إعطاء و تحديد رقم آلي (تسجيل) لكل الموردين الجدد أو الدائمين.
- ✓ تبليغ و دفع الضرائب.¹

ب- مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير: يتمثل دورها في ما يلي:

- ✓ إعداد الميزانية السنوية للمديرية.
- ✓ إنجاز لوحة التحكم و ميزانية النشاطات للمديرية.
- ✓ التسيير المالي و التحكم في التصرف في الموارد المالية.
- ✓ إعطاء تأشيريات لطلبات الاستثمار أو خدمات من المصالح الأخرى.
- ✓ تخصيص مبالغ مالية للمشاريع

¹ www.sonalgaz.dz مرجع سابق.

الشكل رقم (02-02): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونا لغاز بولاية تيسمسيلت.



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الأرشيف للمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تيسمسيلت

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى وذلك من خلال استطلاع رأي العاملين بالمنظمة حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الصراع في المؤسسة، فيما يلي نقوم بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها من تحليل الاستبيان.

أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

1- الاستمارة (الاستبيان):

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال استمارتين كوسيلتي بحث للكشف عن آراء ومواقف العمال والمسيرين من أسلوب تسييرهم، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة، الأولى موجهة لرؤساء والثانية موجهة للمرؤوسين، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضيتنا و هذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارتين، و التي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف جوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، الفئة، الأقدمية، وأسئلة رئيسية تتضمن أبعاد معينة تتمحور حول المرؤوسين و الرؤساء ونشاط المؤسسة، بعض هذه الأبعاد مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضها الآخر مختلف عند كليهما (يوضح الملحق الأول والثاني كلا من الاستمارتين).

2- الملاحظة

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث، حيث ركزنا على تعامل الأفراد في عملهم و كيفية مواجهة الصراع في المؤسسة، وكيفية أدائهم لمهامهم في حال التطور الذي تشهده مؤسسة سونا لغاز، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو إثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دونما الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الاستمارات.

المطلب الثاني: الوسائل الإحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل البيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

- الجداول الإحصائية: وهذا لتفريغ إجابات المبحوثين فيها، حتى تسهل عملية دراستها وتحليلها.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمغيرات البحث ومقاييسها.
- الانحراف المعياري : لتشخيص مدى تشتت قيم الاستجابة الفصلية عن وسطها الحسابي.
- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين المحاور.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة ، والتي توزعت من أعلى بدرجة (5) إلى أدنى بدرجة (1) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01) سلم ليكارت

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل $0.8 = 5/4$.

[1.8.1] تمثل غير موافق تماما ، منخفضة جدا.

[2.6.1,8] تمثل غير موافق، منخفضة.

[3.4.2.6] تمثل محايد، متوسطة.

[4,2.3.4] تمثل موافق، مرتفعة

[5.4,2] تمثل موافق تماما، مرتفعة جدا.

أولاً: ثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري: قمنا بعرض أداة البحث " الاستبيان " في صورته الأولى على الأستاذ المشرف وفي

ضوء التوجيهات التي أبداهما تم إجراء التعديلات التي أتفق عليها سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعضا لعبارات بعد تحديد مواضيع الضعف فيها أو إضافة عبارات جديدة.

معامل الفايكر ونباخ: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلى عناصر الاستبيان.

من أجل التأكد من أن الاستبانة مناسبة لما نريد قياسه و لاختبار مدى الاتساق الداخلى لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach) لفحص الثبات باعتباره من أكثر الطرق استخداما في تقدير ثبات المقياس، حيث يعد معامل ألفا (أكبر أو يساوي 0.60) معقولا في البحوث الإدارية والعلوم الإنسانية.

الجدول رقم (03 - 02) معامل ألفا كرونباخ

Statistique De fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,654	33

المصدر: برنامج spss

بين الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لاستبانة قدره 65.4%، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60%، وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلى بين أسئلة الاستبانة، مما يشير إلى وجود علاقة ترابطية بين عباراته.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

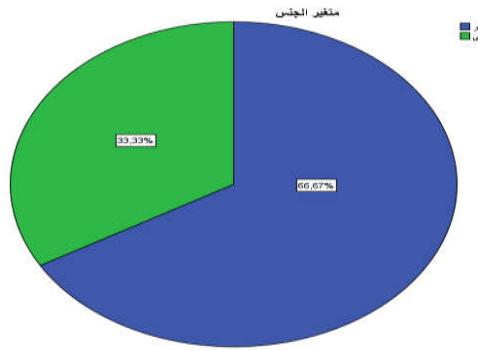
تضمن تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة أربعة متغيرات أساسية تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، و للتحليل تم حساب التكرارات و النسب المئوية.

الجدول رقم (03-03) نتائج الدراسة بالنسبة للجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	22	%66.7
أنثى	11	%33.3
المجموع	33	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم(03-03) يوضح نتائج الدراسة بالنسبة للجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03-03) يمكننا القول ان العينة مكونة من 33 فرد توزعت كما يلي:

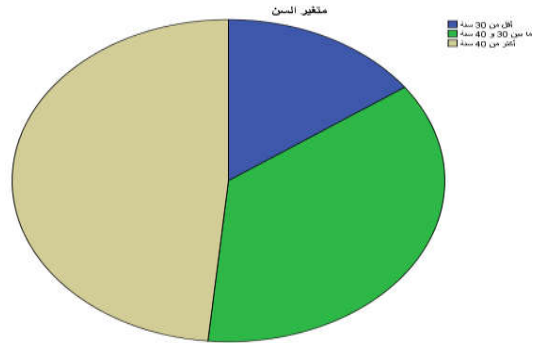
منها 22 فرد أي مايعادل %66.7 ذكور و 11 فرد أي ما يعادل %33.3 إناث، النسبة متقاربة مما يدل على أن المؤسسة لا تشترط نوع الجنس في العمل.

الجدول رقم (03 - 04) توزيع العينة حسب متغير السن

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	12.5%
من 30 الى 40 سنة	12	36.4%
أكثر من 40 سنة	16	48.5%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (03-04) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

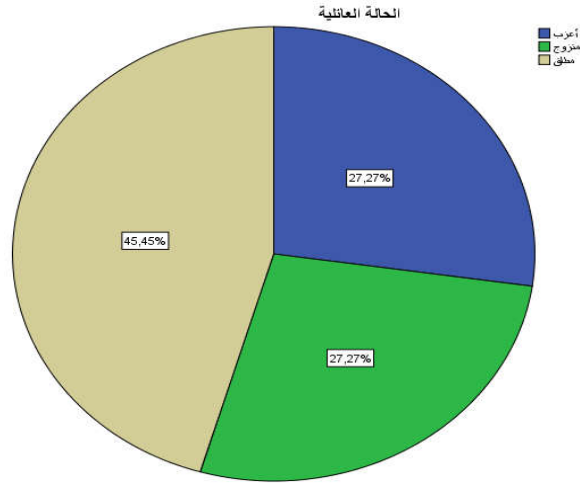
يتضح من خلال الجدول (03-04) ان العينة مكونة من 33 فرد توزعت كما يلي: منها 5 أفراد أي ما يعادل 12.5% تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما الفئة من 30 الى 40 سنة فقد مثلها 12 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل 36.4% بينما 16 فرد من العينة فأعمارهم تزيد عن 41 سنة ما يعادل 48.5%.

الجدول رقم (03-05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

المتغير	التكرار	النسبة
أعزب	9	27.3%
متزوج	9	27.3%
مطلق	15	45.5%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (03-05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

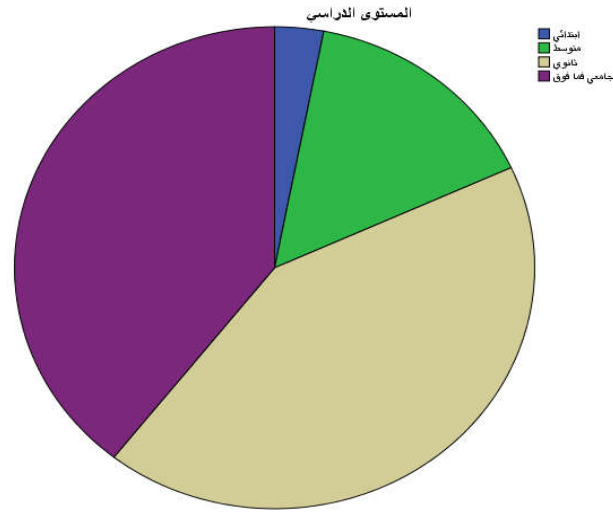
من خلال الجدول (03-05) يتضح لدينا ان العينة مكونة من 33 فرد موزعة كالتالي: 9 أفراد أي ما يعادل 27.3% فرد أعزب، و 9 آخرين ما يعادل 27.3% متزوجون و الباقي منهم 15 فرد ما يعادل 45.5% مطلقون وعليه اغلب عمال المؤسسة مطلقون.

الجدول رقم (03-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	3.0%
متوسط	5	18.2%
ثانوي	14	42.4%
جامعي فما فوق	13	39.4%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (03-06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

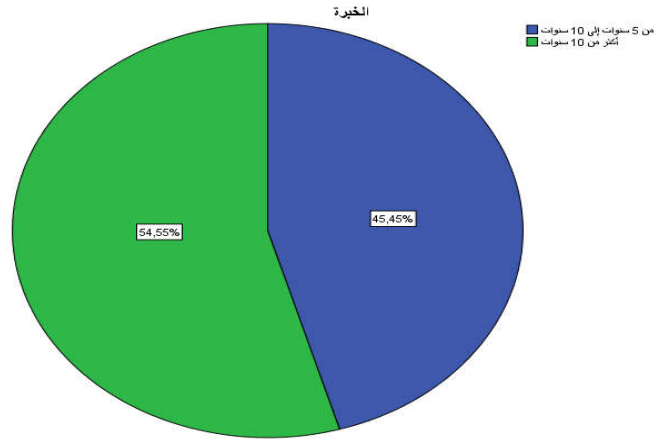
يمكن القول و بالاعتماد على الجدول رقم (03-06) ان العينة مكونة من 33 فرد وزعت كما يلي: منها فرد واحد أي ما يعادل 3% من المستوى الابتدائي، و 5 أفراد ما يعادل 18.2% مستواهم التعليمي متوسط أما المستوى الثانوي فيمثله 14 فرد أي ما يعادل 42.2%، و باقي الأفراد نجد مستواهم جامعي فما فوق أي 13 فرد ما يعادل 39.4%، و بالتالي نلاحظ ان عمال المؤسسة لديهم مستوى ثانوي.

الجدول رقم (03-07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة
من 5 إلى 10	15	45.5%
أكثر من 10	18	54.5%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (03-07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

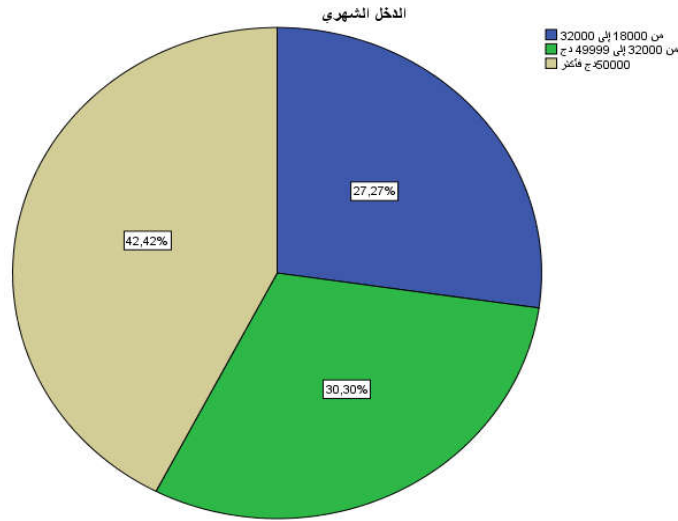
تبين بيانات الجدول (03-07) أن سنوات الخبرة الغالبة من 05 إلى 10 سنوات أي ما يعادل نسبة 45.5% ثم تليها فئة أكثر من 10 سنة بنسبة 54.5%، مما يبين أن المؤسسة لديها عمال يمتلكون خبرة جيدة في العمل.

الجدول رقم (03-08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري

المتغير	التكرار	النسبة
من 18000 الى 32000	9	27.3%
من 32000 الى 49999	10	30.3%
أكثر 50000	14	42.4%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (03-08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول (03-08) ان نسبة الدخل من 18000 الى 32000 هو 27.3% و من 32000 الى 49999 ما يعادل 30.3% اما الدخل 50000 يعادل 42.4%، حيث نلاحظ ان جميع عمال المؤسسة يتقاضون أجر كبير.

المطلب الثاني: تحليل بيانات المحاور

الجدول رقم (03-09): تحليل بيانات المحور الأول: استراتيجيات و أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة	
			موافقتما ما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
			5	4	3	2	1		
متوسطة	1.22 8	3.15	2	16	5	5	5	التكرار	1
			6.1	48.5	15.2	15.2	15.2	النسبة	
متوسطة	1.14 4	3.39	2	21	1	6	3	التكرار	2
			6.1	63.6	3	18.2	9.1	النسبة	

مرتفعة	0.87 9	3.53	2	19	5	6	1	التكرار	3
			6.1	57.6	15.2	18.2	3	النسبة	
منخفضة	1.48 2	2.52	4	6	6	4	13	التكرار	4
			12.1	18.2	18.2	21.1	39.4	النسبة	
متوسطة	1.54 8	2.91	8	4	7	5	9	التكرار	5
			24.2	12.1	21.2	15.2	27.3	النسبة	
متوسطة	1.38 6	2.79	4	6	12	1	10	التكرار	6
			12.1	18.2	36.4	3	30.3	النسبة	
متوسطة	1.13 2	3.03	1	13	10	4	5	التكرار	7
			3	39.4	30.3	12.1	15.2	النسبة	
متوسطة	1.25 4	2.91	6	3	7	14	3	التكرار	8
			18.2	9.1	21.2	42.4	9.1	النسبة	
متوسطة	1.03 0	2.69	3	2	11	14	3	التكرار	9
			9.1	6.1	33.3	42.4	9.1	النسبة	
متوسطة	1.03 9	2.78	1	9	6	14	3	التكرار	10
			3	27.3	18.2	42.4	9.1	النسبة	
مرتفعة	0.90 2	3.66	6	13	11	3	0	التكرار	11
			18.2	39.4	33.3	9.1	0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

العبارة الأولى: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.15) أي أن المستوى متوسط و هذا يعني أن الإدارة تتفاوض مع الأفراد من اجل التوصل الى حل وسط لكي لا يكون هناك طرف رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد.

العبارة الثانية: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.39) والمستوى متوسط حيث أن الإدارة تستخدم الخبرة ليتقبل الطرف الآخر الأفكار الجديدة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات و الندوات لتبادل وجهات النظر.

العبارة الثالثة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.53) والمستوى مرتفع وهذا يوضح على أن الإدارة تشجع العمل الجماعي لحل الصراعات.

العبارة الرابعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (2.52) والمستوى منخفض وهذا راجع على أن الإدارة لا تحاول التخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.

العبارة الخامسة: المتوسط الحسابي كان يساوي (2.91) والمستوى متوسط وهذا دليل على أن الإدارة تستخدم القوة والسلطة وصلاحيات المركز لحل الصراع وحسمه وللحصول على قبول الحلول.

العبارة السادسة: المتوسط الحسابي كان يساوي (2.79) والمستوى متوسط بحيث يرى العمال أن الإدارة تستخدم سياسة الإقناع بهدف التحيز في حسمها للصراعات لصالح طرف على طرف آخر.

العبارة السابعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.03) والمستوى متوسط وهذا دليل على أن الإدارة تستخدم سياسة المواجهة وأسلوب المقابلة بين الأطراف المتضاربة لحل الصراع.

العبارة الثامنة: المتوسط الحسابي كان يساوي (2.91) والمستوى المتوسط ويرجع ذلك باستعمال الإدارة سياسة الانسحاب و تتفادى التصادم مع أطراف الصراع كإجراء و حل مؤقت للصراع.

العبارة التاسعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (2.69) والمستوى متوسط وذلك بسبب استخدام الإدارة لسياسة التجنب للتقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف.

العبارة العاشرة: المتوسط الحسابي كان يساوي (2.78) والمستوى متوسط وهذا بيان أن الإدارة تتمسك بمواقفها و آرائها أو الحلول التي تقدمها لحل الصراع (إصدار الأوامر بإخائها الصراع).

العبارة الحادية عشر: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.66) والمستوى مرتفع و يرجع هذا الى سياسة التنازل التي تتخذها الإدارة للحصول على مطالب أكثر أهمية.

الجدول رقم (03-10): تحليل بيانات المحور الثاني أسباب الصراع و أنواعه

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار				
			موافقتما ما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
							1
5	4	3	2	1			

متوسطة	0.984	3.25	1	14	13	2	3	التكرار	1
			3	42.4	39.4	6.1	9.1	النسبة	
مرتفعة	0.751	3.63	1	21	9	1	1	التكرار	2
			3	63.6	27.3	3.3	3.3	النسبة	
مرتفعة	0.810	3.45	0	20	5	8	0	التكرار	3
			0	60.6	15.2	24.2	0	النسبة	
مرتفعة	0.923	3.42	2	16	5	2	0	التكرار	4
			6.1	48.5	15.2	6.1	0	النسبة	
متوسطة	0.991	3.28	2	16	5	10	0	التكرار	5
			6.1	48.5	15.2	30.3	0	النسبة	
مرتفعة	1.047	3.75	10	9	10	4	0	التكرار	6
			30.3	27.3	30.3	12.1	0	النسبة	
مرتفعة	1.411	3.59	13	6	7	3	4	التكرار	7
			39.4	18.2	21.2	9.1	12.1	النسبة	
مرتفعة	0.767	4.16	11	16	4	2	0	التكرار	8
			33.3	48.5	12.1	6.1	0	النسبة	
مرتفعة	0.78	4.06	11	15	5	2	0	التكرار	9
			33.1	45.5	15.2	6.1	0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

العبارة الأولى: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.25) المستوى متوسط لأن السبب الرئيسي في المنظمة هو التنافس بين الأفراد.

العبارة الثانية: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.63) المستوى مرتفع وذلك لمحدودية الموارد و قلتها أحد الأسباب الرئيسة لنشوء الصراع .

العبارة الثالثة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.45) المستوى مرتفع و هذا لبيان و اختلاف السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد سبب من أسباب الصراع.

العبرة الرابعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.42) المستوى مرتفع لاختلاف المعتقدات و قيم الأفراد بسبب حدوث الصراع.

العبرة الخامسة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.28) المستوى متوسط يرجع ذلك للصراعات بين المستويات الإدارية بسبب ازدواجية المهام و عدم وضوح الأهداف.

العبرة السادسة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.75) المستوى مرتفع هذا دليل على اختلاف و تناقض نظام الحوافز و المكفآت يسبب الصراع بين جماعات العمل في المنظمة.

العبرة السابعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.59) المستوى مرتفع لأن حدوث الصراع في المنظمة بسبب تفاوت فيفي المعايير المستخدمة تقييم العمل.

العبرة الثامنة: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.16) المستوى مرتفع يعود هذا على الصراع السائد في المنظمة يعود لأسباب شخصية بين الأفراد.

العبرة التاسعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.06) المستوى مرتفع لوجود نظام رقابة المتساهل مصدرا لصراعات و الخلافات في المنظمة.

الجدول رقم (03-11) تحليل بيانات المحور الثالث علاقة الإدارة الإستراتيجية بالصراع التنظيمي

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة	
			موافقتما ما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
			5	4	3	2	1		
مرتفعة جدا	0.53	4.31	11	20	2	0	0	التكرار	1
	5		33.3	60.6	6.1	0	0	النسبة	
مرتفعة جدا	0.82	4.34	16	9	7	0	0	التكرار	2
	7		48.5	27.3	21.2	0	0	النسبة	
مرتفعة جدا	0.81	4.28	16	14	0	1	1	التكرار	3

	3		48.5	42.4	0	3	3	النسبة	
مرتفعة جدا	0.90	4.34	18	14	0	0	0	التكرار	4
	2		54.5	42.4	0	0	0	النسبة	
مرتفعة جدا	0.50	4.56	6	19	6	0	1	التكرار	5
	4		18.2	57.6	18.2	0	3	النسبة	
مرتفعة	0.81	3.91	9	13	9	0	0	التكرار	6
	8		27.3	39.4	27.3	0	0	النسبة	
مرتفعة	0.77	4	5	11	12	0	4	التكرار	7
	5		15.2	33.3	36.4	0	12.1	النسبة	
مرتفعة	1.16	3.41	4	8	4	16	0	التكرار	8
	0		12.1	24.2	12.1	48.5	0	النسبة	
متوسطة	1.13	3	4	8	4	16	0	التكرار	9
	6		12.1	24.2	12.1	48.5	0	النسبة	
مرتفعة	1.49	4.03	19	6	1	1	5	التكرار	10
	2		57.6	18.2	3	3	15.2	النسبة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

العبارة الأولى: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.31) المستوى مرتفع جدا وذلك بسبب تحسين الإدارة الإستراتيجية في رفع من أداء العاملين.

العبارة الثانية: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.34) المستوى مرتفع جدا لأن الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحفيز العاملين ماديا و معنويا على العمل.

العبارة الثالثة: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.28) المستوى مرتفع جدا وهذا دليل على مساعدة الإدارة الإستراتيجية على الموظفين في مواجهة الطوارئ أو التطورات التي تحصل أثناء العمل.

العبارة الرابعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.34) المستوى مرتفع جدا لأن الإدارة الإستراتيجية تهيب الموظفين نفسيا و عمليا لأداء وظائفهم.

العبرة الخامسة: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.56) المستوى مرتفع جدا وهذا لمساعدة الإدارة الإستراتيجية الموظفين في عملهم بدقة.

العبرة السادسة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.91) المستوى مرتفع بسبب استخدام الإدارة الإستراتيجية الوسائل اللازمة لزيادة كفاءة في العمل.

العبرة السابعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (4) المستوى مرتفع وهذا لتشجيع الإدارة الإستراتيجية التفاعل بين العاملين في مؤسسة سونا لغاز و أيضا في تكوين فرق عمل بينها.

العبرة الثامنة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3.41) المستوى مرتفع وهذا راجع الى وجود تقارير دورية عن الصراع في مؤسسة سونا لغاز.

العبرة التاسعة: المتوسط الحسابي كان يساوي (3) المستوى متوسط لوجود مساهمة كبيرة من طرف الإدارة في مواجهة لصراع داخل مؤسسة سونا لغاز.

العبرة العاشرة: المتوسط الحسابي كان يساوي (4.03) المستوى مرتفع لأن الإدارة تكافئ العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم و إنجازاتهم المختلفة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الجدول رقم (03-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحوري الاستبيان

المحاور	قيمة المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
استراتيجيات و أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي	3.285	1.090	محايد	متوسطة
أسباب الصراع التنظيمي	3.621	0.940	موافق	مرتفعة
علاقة الإدارة الإستراتيجية بالصراع التنظيمي	4.018	0.896	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الفرضية الأولى

H_0 : لا توجد استراتيجيات للتعامل مع لإدارة الصراع التنظيمي.

H_1 : توجد استراتيجيات للتعامل مع لإدارة الصراع التنظيمي.

تشير بيانات الجدول أعلاه مدى إستراتيجية إدارة واضحة في المؤسسة بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول 3.621 بدرجة متوسطة بإجماع أغلب أفراد العينة الذي يعكسه الانحراف المعياري الذي قدر ب 1.090 ومنهنتعتبر أن المؤسسة أحيانا لديها إستراتيجية إدارة للتعامل مع الصراع.

. فالمؤسسة تعمل على إستراتيجية لإدارة الصراع لعمالها تتناسب مع طبيعة عملهم ومجالات اختصاصهم، وتعمل على تحسين العمل و اختيار الأسلوب لإدارة الذي يتناسب مع طبيعته في التعامل مع الصراع التنظيمي.

الفرضية الثانية: أسباب الصراع التنظيمي

H_0 : لا توجد أسباب للصراع التنظيمي.

H_1 : توجد أسباب للصراع التنظيمي.

تشير بيانات الجدول أعلاه أسباب الصراع التنظيمي بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني 3.621 بدرجة مرتفعة بإجماع أغلب أفراد العينة الذي يعكسه الانحراف المعياري الذي قدر ب 0.940 ومنه نقبل الفرضية H_1 أي أن المؤسسة لديها أسباب تؤدي للصراع التنظيمي في المؤسسة.

أكد أغلب أفراد المؤسسة أن للصراع التنظيمي أسباب يؤدي الى تغير في سواء على مستوى الفرد وذلك من خلال خلق مشاكل و اختلاف في التعامل مع أفراد المؤسسة و نقص في الاتصال بين أفراد المؤسسة .

وعليه فتكوين الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والصراع التنظيمي.

H_1 : توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية والصراع التنظيمي.

تشير بيانات الجدول أعلاه علاقة الإدارة الإستراتيجية بالصراع التنظيمي بحيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثالث 4.018 بدرجة مرتفعة بإجماع أغلب الأفراد العينة الذي يعكس الانحراف المعياري الذي قدر بي 0.896 ومنه تقبل الفرضية H_1 أي أن للإدارة الإستراتيجية دور فعال في مواجهة الصراع التنظيمي في المؤسسة

خلاصة الفصل

تطرقنا في الفصل الى عرض و تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها على أفراد العينة قد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور بحيث المحور الأول إستراتيجية و أساليب التعامل مع الصراع في المؤسسة والمحور الثاني ما هي أسباب الصراع التنظيمي، أما في المحور الثالث تطرقنا الى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والصراع التنظيمي، وقمنا بتحليل عبارات الاستمارة بالاعتماد على الوسائل الإحصائية المختلفة، التي من بينها التكرارات النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل الى أن للإدارة الإستراتيجية دور في التخفيف من حدة الصراع في المواقف المتعددة لتحقيق قدر معتدل من الصراع التنظيمي المتعلق بجوهر العمل و المحافظة عليه في المهام غير الروتينية و التقليل منه في المهام الروتينية.

إن جميع المؤسسات تواجه ضغوطات وتحديات والصراعات في البيئة التي تعيش فيها ويكون مرهونا بخلق توازن بين تلك الضغوطات من خلال تحسين سير إدارتها وتعتبر الإدارة الإستراتيجية هي المسؤولة عن مزج العلاقات بين الأفراد و كيفية التعامل معهم من خلال الترقية و الحوافز المادية والاتصال لأن الاهتمام بالعنصر البشري خاصة الجانب السلوكي احد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في العمل تكون نتيجة إما التعاون أو الصراع الذي قد يكون سلبى أو ايجابى على أداء الأفراد.

وحاولنا من خلال هذا الموضوع بيان الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي في مؤسسة اقتصادية بحيث الإدارة الفعالة في المنظمات الناجحة و يقع على عاتقها إدارة وتسوية الصراعات التنظيمية وهذا ما يتطلب منها بامتلاك مهارات قيادية واتصال فعال بهدف التدخل في الوقت المناسب من اجل تحقيق أهداف و ميزة تنافسية و زيادة في الأداء.

نتائج الدراسة

تتلخص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

توصلنا الى أن المؤسسة تتخذ أسلوب للتعامل مع الصراعات بين الأطراف المختلفة فهو إيجاد هدف مشترك لها يجعلها راغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل التنازع ، تتفاوض الإدارة مع الأفراد من اجل التوصل الى حل وسط لكي لا يكون هناك طرف رابح آو خاسر في الصراع بين الأفراد و تعمل على تخفيف من حدة الصراعات و المبادرة على تشجيع فكرة العمل الجماعي لحلها و بالتالي الفرضية صحيحة لان اغلب الايجابيات كانت تدل على ذلك.

الفرضية الثانية

افترضنا أن الإدارة عموما هي سيورة من القرارات اليومية و يتخللها بعض من النزاعات و صراعات قائمة بين أفراد المنظمة و لذلك نلاحظ ان تباين و اختلاف السلطات و الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد من مسببات الصراع و أيضا ندرة على الموارد يحدث تسابق بين الأفراد من اجل الحصول عليها و بالتالي يؤدي الى صراع

بين الأفراد ولكن يقع على عاتق المؤسسة إدارة هذه الموارد و توزيعها بعدل، و أما الصراع بين المستويات الإدارية تحدث بسبب ازدواجية في المهام و عدم وضوح الأهداف التي تمت دراستها في الفصل الثاني.

الفرضية الثالثة

افترضنا أن للإدارة الإستراتيجية علاقة بالصراع و ذلك في العمل على مواجهته توصلنا الى أن المؤسسة تتخذ أسلوب تخفيف الصراعات بين الأطراف المختلفة فهو إيجاد هدف مشترك لها يجعلها راغبة في التعاون لما تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل التنازع ، استخدام المنهج العلمي في اختيار و تعيين العاملين و العمل على تطوير الوظائف و توضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة و تعتمد على استراتيجيات قصيرة و طويلة المدى، و إستراتيجية إعادة الهيكلة التي تقوم بعملية إعادة الهيكلة الى إعادة مواقع الجماعات المتصارعة، إعادة تحديد المسؤوليات وتنفيذ عملهم و تهيئة الموظفين نفسيا و عمليا على أداء وظائفهم لتحقيق التعاون الأفق الايجابي فالفرضية هذه صحيحة لأن الإدارة الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في حدوث تغيرات في المنظمة بسبب تفاوت في المعايير المستخدمة لتقييم العمل و اختلاف و تناقض نظام الحوافز في مؤسسة و تؤدي الى تحسين في سيرورة العمل في مؤسسة سونا غاز.

التوصيات والاقتراحات

- الاهتمام بمطالب العاملين.
- توفير الأجواء المناسبة للعمال من اجل الوصول الى أهداف المؤسسة.
- يجب على المؤسسات ان تعمل على تنمية قدرات العاملين في مجال الإبداع و الابتكار وهذا عن طريق تشجيع عملية تبادل المعلومات بين العمال .
- على الإدارة العليا الالتزام بوضع مصلحة للرقابة الإدارية بالمؤسسات مهما كان نشاطها الممارس.
- استخدام سياسة الاتصال و المواجهة لإدارة الصراع التنظيمي، بهدف توليد التوافق بين الأطراف.
- تشجيع فكرة العمل الجماعي.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراعات بهدف التأثير الايجابي على أفراد المؤسسة.

- العمل على تحسين الاستقبال للزبائن وتوفير الخدمة لهم في الوقت المناسب لكسب الثقة والولاء للمؤسسة.
- الاستفادة من الخبرات من خلال نقل المعرفة الى كل المستويات الإدارية.

أفاق الدراسة

- دور الإدارة الإستراتيجية في حل ميزة تنافسية.
- واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- تأثير الصراع التنظيمي على سلوك العمل بين الأفراد.

قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

- 1- أنس عبد الباسط، إدارة أعمال وفق منظور معاصر مفهوم مراحل أنواع، ط 1، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 2- بشير العلاق ، مبادئ الإدارة، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3- جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، د ط، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع ،بوزريعة ،الجزائر، 2005.
- 4- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، د ط، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر، 2003.
- 5- جمال مُجّد عبد الله، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط 1، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 6- حريم حسين، السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد في المنظمات، ط 4، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 7- خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله لعبيدي ،مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2013.
- 8- خضر إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1 دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2013.
- 9- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- خليل مُجّد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 5، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 11- راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، ط 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 12- ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، ط 2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 13- زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية ، كنوز للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2006.

- 14- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن،2013.
- 15- صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، د.ط، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دارا المناهج للنشر و التوزيع ،عمان،لأردن،2008.
- 16- طاهر محسن ألعالي وائل صبحي إدريس، إدارة إستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع - عمان - الأردن، 2013 .
- 17- عبد الباري إبراهيم درة ناصر مُجدّ سعود، الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد و العشرين النظرية و التطبيق، ط1، وائل للنشر،عمان،الأردن،2014.
- 18- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن،2013.
- 19- علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، ط 1 دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، 2011.
- 20- غسان عيسى المري سلوى أمين ألسمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، ط2،1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2010.
- 21- فاضل مُجدّ القيسي،علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة و قضايا معاصرة، ط1 دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،الأردن صالح بن حبتور ،الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،2007.
- 22- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ،الأردن،2013.
- 23- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات،منظور كلي، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان،الأردن،2013.
- 24- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن.
- 25- مُجدّ الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، ط 1، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2009.

مُجَّد العزاي احمد إدريس، المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري، ط 1، التكامل للنشر و التوزيع،
مصر، 2007

26- مُجَّد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار البادية الناشر و الموزعون، عمان ، الأردن، 2009.

27- مُجَّد منير مُجَّد، الإدارة الإستراتيجية، أسرار نجاح الشركات و المؤسسات، ط 1، دار فاروس
العلمية، الإسكندرية، مصر 2014.

28- مُجَّد هاني مُجَّد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، ط 1 ، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015

29- مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.

30- محمود سليمان العميان السلوك التنظيم في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر و التوزيع
، عمان، الأردن، 2013.

31- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن. 2002.

مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم، ط 1 المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.

32- معن محمود عياصرة، مروان مُجَّد بني احمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، ط 1، دار الحامد
للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

33- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، ط 5، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان،
الأردن، 2012.

34- وائل مُجَّد إدريس طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات، ط 2 دار وائل للنشر و
التوزيع الأردن، عمان، 2013.

35- ناصر قاسمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013

36- هاني عبد الرحمن العمري، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التطوير، ط 1، كلية الاقتصاد و
الإدارة، تخصص إدارة أعمال، 2007.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- سامي ذياب عبد الرزاق، إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة عامة، جامعة سانت كليمينتس العالمية العراق ، فرع الأنبار، 2013.
- 2- بن حسان حكيم، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3 ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014/2013 .
- 3- ابتسام يوسف مُجد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة، كلية التربية، تخصص أصول التربية، 2011،.
- 4- إبراهيم عبد الفاتح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، 2009.
- 5- حسين بن زهير موسى، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، دراسة حالة لمؤسسة النقد العربي السعودي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013/2012.
- 6- سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية المنظمات الصناعية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2007/2006
- 7- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، إدارة أعمال، 2008.
- 8- نور الدين عسلي، إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، إدارة أعما، 2009/2008.

9- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال تخصص إدارة تنفيذية، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

المجلات

1- عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية التربوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) عدد 14 جوان 2015

مواقع الكترونية

- 1- <https://hdriscussion.com/hr98823.hrml> مراحل الإدارة الإستراتيجية،
- 2- خالد إبراهيم الزويد، عمليات الإدارة الإستراتيجية،
www.keneneonline.com/user/khlidalzid/posts.
- 3- <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>
- 4- <https://hrdiscussion.com/hr97634.html> .
- 5- <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle>
، إستراتيجيات-إدارة-الصراع-التنظيمي مع-إستراتيجيات-مقترحة-إدارة-الصراع-في-منظمات
- 6- www.sonalgaz.dz
- 7- <https://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t->

وثائق المؤسسة

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 06، 54 ديسمبر 1995
- 2- وثائق مقدمة من الأرشيف لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز 2016

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تحت عنوان : دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الصراع التنظيمي تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مواجهة الصراع في ظل الإدارة الإستراتيجية لذلك نرجو منكم التعاون بالإجابة على أكبر عدد ممكن من الأسئلة بوضع العلامة (X) عند الإجابة المناسبة مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية و الاهتمام والسرية التامة و شكرا لكم جميعا

الجزء الأول: معلومات خاصة بالمستقضى

- | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| الجنس | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | | | | |
| السن | <input type="checkbox"/> | اقل من 30 | <input type="checkbox"/> | بين 30 و 40 | <input type="checkbox"/> | كثير من 40 سنة | <input type="checkbox"/> | | |
| الحالة العائلية | <input type="checkbox"/> | أعزب | <input type="checkbox"/> | متزوج | <input type="checkbox"/> | مطلق | <input type="checkbox"/> | أرمل (ة) | <input type="checkbox"/> |
| المستوى الدراسي | <input type="checkbox"/> | متوسط | <input type="checkbox"/> | ثانوي | <input type="checkbox"/> | جامعي فما فوق | <input type="checkbox"/> | | |
| الدخل الشهري | <input type="checkbox"/> | اقل من 18000 دج | <input type="checkbox"/> | من 18000 الى 32000 دج | <input type="checkbox"/> | من 32000 الى 49999 دج | <input type="checkbox"/> | 50000 دج فأكثر | <input type="checkbox"/> |
| الخبرة | <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات الى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أكثر من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | | | | |

المحور الأول: استراتيجيات و أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

الرقم	أساليب واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	غير مواف	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تتفاوض الإدارة مع الأفراد من اجل التوصل الى حل وسط لكي لا يكون هناك طرف رابع او خاسر في الصراعات بين الأفراد					
02	تستخدم الإدارة الخبرة ليتقبل الطرف الآخر الأفكار الجديدة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات و الندوات لتبادل وجهات النظر					
03	تشجع الإدارة فكرة العمل الجماعي لحل الصراعات					
04	تحاول الإدارة تخفيف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها					
05	تستخدم الإدارة القوة و السلطة و صلاحيات المركز لحل الصراع وحسمه و للحصول على قبول الحلول					
06	تستخدم الإدارة سياسة الإقناع بهدف التحيز في حسمها للصراعات لصالح طرف على طرف آخر					
07	تستخدم الإدارة سياسة المواجهة وأسلوب المقابلة بين الأطراف المتضاربة لحل الصراع					
08	تستخدم الإدارة سياسة الانسحاب وتتفادى التصادم مع أطراف الصراع كإجراء وحل مؤقت للصراع					
09	تستخدم الإدارة سياسة التجنب للتقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف					
10	تتمسك الإدارة بمواقفها وأرائها او الحلول التي قدمتها لحل الصراع (إصدار الأوامر بإنهاء الصراع)					
11	تلجأ الإدارة الى سياسة تنازل من اجل الحصول على مطالب أكثر أهمية					

المحور الثاني: أسباب الصراع و أنواعه

الرقم	أسباب الصراع و أنواعه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	إن السبب الرئيسي للصراع في المنظمة هو التنافس بين الأفراد					
02	محدودية الموارد وقتتها احد الأسباب الرئيسية لنشوء الصراع					
03	تباين واختلاف السلطات و الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد سبب من					

					أسباب الصراع
					04 اختلاف معتقدات وقيم الأفراد سبب في حدوث الصراع
					05 الصراعات بين المستويات الإدارية بسبب ازدواجية المهام وعدم وضوح الأهداف
					06 اختلاف وتناقض نظام الحوافز والمكفآت يحدث الصراع بين جماعات العمل في المنظمة
					07 تحدث الصراعات في المنظمة بسبب تفاوت في المعايير المستخدمة في تقييم الأداء
					08 الصراع السائد في المنظمة يعود لأسباب شخصية بين الأفراد
					09 نظام الرقابة المتساهل مصدر الصراعات و الخلافات في المنظمة

المحور الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي

الرقم	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الصراع التنظيمي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تعمل الإدارة الإستراتيجية في الرفع من أداء العاملين					
02	تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحفيز العاملين ماديا ومعنويا على العمل					
03	تساعد الإدارة الإستراتيجية الموظفين في مواجهة الطوارئ او التطورات التي تحصل لثناء العمل					
04	الإدارة الإستراتيجية تهيم الموظفين نفسيا وعمليا على أداء وظائفهم					
05	تساعد الإدارة الإستراتيجية الموظفين في تنفيذ عملهم بدقة					
06	تستخدم الإدارة الإستراتيجية الوسائل اللازمة لزيادة الكفاءة في العمل					
07	تشجع الإدارة الإستراتيجية التفاعل بين العاملين في مؤسسة سونا لغاز وأيضا تكوين فرق عمل بينها					
08	هناك تقارير دورية عن الصراع في مؤسسة سونا لغاز					
09	توجد مساهمة كبيرة من طرف الإدارة في مواجهة لصراع داخل مؤسسة سونا لغاز					
10	يكافئ العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم المختلفة					

شكرا لكم على حسن التعاون و الاهتمام

قائمة المختصرات

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الملاحق

فهرس الموضوعات