



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد - وهران 2

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي للموارد البشرية

(دراسة حالة في شركة Sarl Atom Metal) بوهران

بإشراف:

من إعداد:

الأستاذة: قدور بن عباد هوارية

الطالب: بهلولي ياسر

الطالب (ة): بن دراوة زوليخة

السنة الجامعية: 2021 - 2022

الإهداء

بعد توفيق الله،

نهدي مذكرة تخرجنا هذه و باعتبارها مشروع الدراسة الأخير للوالدين من كانوا الدعم و السند بالنسبة لنا،

سواء على المستوى المادّي أو النفسي، الأمر الذي احتجناه بشدة طوال سنة مضت..

ولجميع من أفادنا في بحثنا العلمي هذا، و بسط لنا خبرته لنستفيد منها ..

شكر و تقدير

« من لا يشكر الناس لا يشكر الله »

حديث شريف. رواه الترمذي.

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين،

نشكر الله عز وجل رب العالمين الذي يسر لنا دربنا وأنار لنا طريقنا ووفقنا على إعداد هذا العمل

المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير للأستاذة المشرفة "بن عبادة بن قدور هوارية "

الذي شرفتنا بقبولها الإشراف على هذه المذكرة متمنية لها المزيد من النجاح في مشوارها العلمي والحياتي.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى كل لطاقم الإداري بالكلية، وكل من شجعنا لانجاز هذا العمل.

شكرا جزيلا.

ملخص الدراسة:

نستطيع تلخيص هذه الدراسة من خلال تقسيمها لجزئين، نظري و يحتوي على 03 فصول، والثاني تطبيقي نحاول فيه دراسة الصراع كحالة تنشب في المؤسسة محلّ الدراسة، أسبابه، وطرق إدارته. بالاستعانة بالبحث الميداني.

الفصل الأول: تطرقنا فيه لدواعي و أسباب و أهداف اختيارنا للموضوع. وطرحنا الإشكالية محاولين الانطلاق من فرض بحثيّ لنرسم مسار الدراسة.

الفصل الثاني: بعنوان ماهية الصراع التنظيمي. وباعتباره مصطلحا فضفاضا يحمل العديد من الأوجه، تمّ التفصيل فيها عبر عدة عناوين فرعية تخدم البحث.

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي، ز هذا يمكن القول بأنّ لبّ الإدارة الحديثة، و ماتحاول تفسيره و التحكم فيه. لذا تعمقنا في المفهوم و استراتيجياته و مستوياته و أساليبه، وكذا آثار الصراع التنظيمي في المؤسسة.

أما الجزء التطبيقي: فقد فصلنا في منهجية الدراسة و أدوات المقاربة المستعملة. كما عرفنا المؤسسة محلّ البحث بهيكلها التنظيمي، وفصلنا بعد ذلك في الدراسة الأساسية إلى أن خالصنا لعدّة نتائج تفيد الحقل العلمي.

قائمة المحتويات:

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	
المقدمة	01
الفصل الأول	
الإشكالية	03
الفرضيات	04
أهداف الدراسة	04
أهمية الدراسة	04
التعريف الاجرائية	05
أسباب اختيار الموضوع	05
الدراسات السابقة	05 - 07
التعقيب على الدراسات السابقة	07
صعوبات الدراسة	07
آفاق الدراسة	08
الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي	
تمهيد	10
ماهية الصراع التنظيمي	10
تعريف الصراع التنظيمي	10 - 11

13 - 11	أسباب الصراع التنظيمي
14 - 13	مصادر الصراع التنظيمي
15 - 14	خصائص الصراع التنظيمي
16 - 15	تأثير الصراع التنظيمي
الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي	
18	تعريف إدارة الصراع التنظيمي
20 - 18	إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
23 - 20	مستويات الصراع التنظيمي
24 - 23	مراحل الصراع التنظيمي
26 - 24	آثار الصراع التنظيمي
30 - 27	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
30	خلاصة
الجانب التطبيقي	
32	الدراسة الاستطلاعية
40 - 33	تقديم المؤسسة
41	الدراسة الأساسية
45 - 41	منهج الدراسة
50 - 45	عرض النتائج
51	التوصيات و الاقتراحات
51	الخلاصة
52	الخاتمة
54 - 53	المراجع

مقدمة:

إن تقدم الحياة الاجتماعية وازدهار الحياة الاقتصادية والسياسية أدى إلى زيادة اعتماد الأفراد على بعضهم البعض، و الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ويتطلع إلى الآخرين، ويرجو منهم الاحترام والفهم المتبادل، حيث تعتبر الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق الأهداف. فهي مصدر الفكر والتطور على تشغيل وتوظيف باقي الموارد، وكذلك لاستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المؤسسة ومستوياتها. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض من أجل تبادل المعلومات، والتعاون والخبرات والاستقرار. وقد ازداد الاهتمام بالعلاقات العامة مع اتساع حجم المنظمات وتزايد المنافسة. وكذا كل التقدم الذي طرأ على وسائل الإعلام حيث بدأت الإدارة تعي جيدا أن إقامة أساس سليم للفهم والتبادل أمر ضروري مع العاملين وكافة المنظمة. ومن هنا ظهرت الحاجة للعلاقات العامة التي أصبحت بمثابة الوسيلة الفعالة للتواصل فمن البديهي أن يكون هناك اختلاف في توجهاتهم وأفكارهم وأهدافهم مما ينتج عنه صراع تنظيمي. فإذا أخذ الصراع كحالة من الخلاف الناجم عن المعارضة الفعلية أو المتصورة للاحتياجات والقيم والمصالح بين أفراد الذين يعملون معًا

ولقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا بظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة حتمية في كافة المنظمات. وإهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليبه معالجته واستراتيجيات إدارته قد يؤدي إلى آثار وخيمة وبالتالي انخفاض معنويات العمال وانخفاض مستوى أدائهم في المنظمة وزيادة المشاكل داخل المنظمة، مما ينجر عليه انخفاض في فعالية المنظمة. ومن هنا تظهر الحاجة لإدارة تتسم بالصرامة والفاعلية للتعامل مع هذه المواقف باستخدام أنجع السبل لمعالجة هذه المشاكل التي تعرقل صيرورة التقدم وتهدد استقرار ومكانة المنظمة. و لهذا نحاول التفصيل في جزئية الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال دراسة حالة في مؤسسة جزائرية بقسم مواردها البشرية.

1. الفصل الأول:

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. التعاريف الإجرائية
6. أسباب اختيار الموضوع
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة
9. صعوبات الدراسة
10. آفاق الدراسة

1. الإشكالية:

ان التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى المنظمه اساسها الاول هو الفرد، فالنشاطات العمل والفعاليه العمل هو ما يجعل من المنظمه تتطور وتتقدم و هذا نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم، في كلما زادت تفاعل بين الافراد عاد هذا بشكل ايجابي على مستوى المنظمه، ولكن هذا لا يعني ان احتكاك افراد خالي من النتائج السلبية، الديناميكيه التي يعمل بها افراد مع بعض واش عندها بعض واش عندها بعض الصراعات سواء لعدم التنسيق المنظم المنظم من الجهاز الاداري او من البيئه الخارجيه حتى علاقات العمال مع بعضهم البعض.

اسرع ظاهره متواجده في جميع اشكال المنظمات فمن غير ممكن ان تتكون المنظمه وتطور بدون ان يلعب فيها صراع دوره، ومن زاويه اخرى يمكن ان يكون الصراع ايجابيا ويخدم المؤسسه، و في الجانب السلبي من الصراع يجب على المؤسسه ان تتدخل من اجل حل الصراع و اعطاء حلول واستراتيجيات فعاله وهذا ما سنتطرق اليه في دراستنا.

ومن خلال ما سبق يمكننا صياغه الاشكاليه التاليه:

ما هي اسباب الصراع وكيف يمكن ادارته؟

2. فرضيات الدراسة:

_ ربما غموض الدور هو سبب خلق الصراعات.

_ كون المؤسسة جديدة و في طور النمو يخلق صعوبات في إدارة الصراع.

3. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية

- ◀ معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وتحديد مصادرها.
- ◀ يمكن أن يقدم هذا البحث نتائج مفيدة، بحيث يمكن أن يستفيد مسؤولي المؤسسة بمعرفة أسباب الصراع واهم الطرق المناسبة لإدارته.
- ◀ التعرف على مستوى مهارة المسؤولين في احتواء الصراع داخل منظماتهم.
- ◀ معرفه العلاقات السائدة بين المدراء والعمال وإلقاء الضوء على أسباب الصراع بينهم داخل المؤسسة.

4. أهمية الدراسة: تمكن أهمية الدراسة في

- ◀ اكتشاف النقص الحاصل في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة.
- ◀ اقتراح بعض التوصيات المناسبة التي تغيد إدارة الصراع، و العمل على تجنب أثاره السلبية على كفاءة الجهاز الإداري لما في ذلك التأثير على نجاح المنظمات وقدرتها على التطور و الاستمرار.
- ◀ التقليل من النتائج المترتبة على الصراع التنظيمي.

5. التعاريف الإجرائية:

1. الصراع التنظيمي: هو ذلك الخلاف الذي يحدث بين العمال ومرؤوسيههم في مستواه الأفقي نتيجة

لاختلاف الأهداف خاصة للحصول على ترقية ، تقليل عبء العمل حصول على الحوافز .

2. إدارة الصراع: هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار

الأسلوب الملائم بعد تحديد أسباب الصراع وتحديد مستوياته.

3. أساليب إدارة الصراع: هي الطرق و السلوكيات التي تستخدم في مواجهة الصراع وتتألف من

مهارات محددة ليست عملها الفرد لإدارة الصراع.

6. أسباب اختيار الموضوع: جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

◀ يعد موضوعا من المواضيع التي لا تزال تلقى اهتماما وطرحت من طرف الباحثين.

- ◀ من المواضيع التي لها علاقة بالموارد البشرية.
- ◀ معرفه ما مدى اهتمام المؤسسة بهذا الموضوع.
- ◀ تحسيس الإداريين بقيمه هذا الموضوع وضرورة الاهتمام به والعمل عليه.
- ◀ للصراع الدور في أداء العمال وفي نتائج تدهور المؤسسة أو ازدهارها.

7. الدراسات السابقة:

أجرت الشريف دراسة حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية و هدفت

الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي، والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر الأساليب استخداما من جهة نظر هيئة التدريس بالجامعة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (80) فردا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

– أن هناك عدة عوامل في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها:

○ محدودية الموارد

○ تفاوت الصفات الشخصية

○ صراع الدور

– أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

دراسة لفوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر سنة 2008 تحت عنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها

على التطور التنظيمي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع، ومدى تطبيقها من قبل

الإدارة في حل الصراع في وزارة الصحة، هدفت أيضا إلى التعرف على مدى تأثير هذه الأنماط على

التطور التنظيمي. وتوصلت إلى النتائج التالية:

– نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة، حتى نمط القوة والسيطرة

الأعلى درجة أيضا كانت نسبة ضعيفة وترتيب الأنماط حسب استخدامها في وزارة الصحة تنازليا

كالتالي :

○ نمط القوة

○ السيطرة

○ نمط التسوية

○ نمط التجنب

○ نمط التنازل وأخيار نمط التعامل.

– يتأثر التطور التنظيمي بالأنماط الصراع الخمسة المستخدمة فيكون التأثير سلبي عند استعمال نمط القوة والسيطرة، أما الأنماط الأربعة إيجابية من حيث تأثيرها على التطوير التنظيمي كالتالي:
(التعاون-التسوية-التنازل-التجنب)

قدم ناصر قاسمي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع العمل و التنظيم تحت عنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، بهدف معرفة عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري و كيف يؤثر على فعالية التسيير في التنظيم.

اعتمد الباحث في دارسته على تقنية الاستبيان، ودقق هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماده على تقنية المقابلة التي أجارها مع المسيرين في الجماعات المحلية وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بعض أنماط السلوك الرسمية ، و الغير الرسمية تساهم في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير .
- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرار والاستفادة منها، أدى إلى إثارة مظاهر الصراع .
- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي .
- هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع وتؤثر في العلاقات الراسية والأفقية. منها تعطيل المهام الذي إما إن يكون غير معتمد أو يكون معتمد وبالتالي تكون له أهداف يرمي إليها أشخاص أو جماعة ما .
- هناك طرق أخرى تتعلق بعدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سوء تنفيذها مما يدفع إلى تضييع الوقت في إعادة الانجاز ، وزيادة التسرع و عدم الانضباط ، وكل ذلك من عوامل الضغط و التوتر و الصراع داخل التنظيم .
- إن مختلف أشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير هو تبادل المصالح ، لكن ذلك لا يتم ولا يكون له معنى و قيمة إلا ضمن علاقات الولاء المختلفة

التي تكون في شكل عصبيات هي العصب الرقابية و الجهوية و السياسية وعصبيات الجيل والمستوى التعليمي و غيرها...وبذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية و الغير الرسمية أما جوانب التعاون فتتمثل في النواحي الرسمية التي منها عملية التسيير و التعاون على المهام اليومية ، وكذا في حل المشاكل الشخصية وهذا ما يعبر على عمق العلاقة.

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة، نلاحظ أن أغلب هاته الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وتستوحي علاقتها بالدراسات الحالية.

إن موضوع إدارة الصراع التنظيمي موضوع قديم وحديث فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهميته و تجدره في مختلف المؤسسات عبر كافة الأزمنة، مع تطور وسائله نظرا للتطور المؤسساتي.

9. صعوبات الدراسة:

- ◀ افتقار العديد من المصادر والمؤلفات العربية في مجال الإدارة لموضوعات الصراعات داخل المنظمات، من حيث طبيعتها وأسباب نشوءها وطرق إدارتها للاستفادة من ما تحمله من إيجابيات لصالح المنظمة ومحاولة تجنب سلبيات و بعض أنواع الصراعات الضارة .
- ◀ ثقل مهام مدير الموارد البشرية وهذا ما صعب عليه إيصال المعلومات لنا.

10. أفاق الدراسة:

إن دراسة موضوع إدارة الصراع التنظيمي يحتاج إلى دراسة أعمق و أدق فهو من المواضيع المعقدة، و لكن جديرة بالاهتمام و الدراسة. لهذا نود طرح بعض المقترحات من مواضيع قصد النظر والبحث فيها:

- ◀ ما مدى مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي ؟
- ◀ هل الصراع دور في خلق الإبداع ؟

II. الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي

تمهيد

1. ماهية الصراع التنظيمي
2. تعريف الصراع التنظيمي
3. أسباب الصراع التنظيمي
4. مصادر الصراع
5. خصائص الصراع
6. تأثير الصراع

تمهيد:

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً طبيعياً، سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية أو اجتماعية. بل إنّ الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية، الداخلية والخارجية. وعليه لا تخلو أي منظمة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة، مما قد يؤدي إلى حدوث الصراع. ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة سلبية باعتبار الإنسان مجرد آلة، دون مراعاة الجوانب الإنسانية، واعتباره كذلك، ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار و استقرار المنظمة. وبالتالي لا يخدم المصلحة العامة لها. ولم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساساً داخل التنظيم، باعتباره ظاهرة عكسية وجب القضاء عليها. لكن مع تطور الأبحاث سوف نلاحظ عديد وجهات النظر المتعلقة بالصراع التنظيمي و ماهيته.

1. ماهية الصراع التنظيمي:

ليس هناك تحديداً دقيقاً لمفهوم الصراع التنظيمي. إذ نجد هناك ارتباطاً بينه و بين غيره من المفاهيم، فالصراع قد يرادف النزاع - التعارض حيث أنها مفاهيم تعبر عن حالة توتر، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الجماعة.

2. تعريف الصراع التنظيمي:

يرى **الذهان** «أنه حالة من النزاع - الخصام - الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، و هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت». (سعود، 1994: 47- 48)

يعرفه **هاني عبد الرحمان صالح الطويل**: بأنه «تعطل أو انهيار في سبل و ميكانزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء».

ويقول **القحطاني** «أنّ الصراع التنظيمي هو إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة و الاختيار بين البدائل» (شالبي، 2011: 92 - 93)

أما النجار فينظر له كشكل من أشكال القلق و الضيق النفسي التي تعرض فيها الإنسان لمواقف سلوكية في الماضي، وتعكس تأثيراتها على سلوكياته الحاضرة و المستقبلية. فهو «حالة من التقلبات العاطفية و النفسية للمواقف التي يتعرض لها الإنسان». (سعود، 1994: 47- 48)

بينما يقول زايد بأنه «النشاط الذي يقوم به الشخص أ لإفساد جهود الشخص ب بواسطة شكل من أشكال الإعاقة، التي تؤدي إحباط الشخص ب والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه».

و أشار كل من كاتز و كوهن: «أنه نوع خاص من التفاعل، يلاحظ من خلال المحاولات المبذولة لعرقلة أو الإساءة إلى جهود ما، ومن خلال المقاومة ضد تلك الجهود». (سعود، 1994: 47- 48)

وعرفه هاش «أنه نضال علني بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات. يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر، قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص».

ويعرف كوسر الصراع التنظيمي «بأنه كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة والموارد النادرة. حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم». (سعود، 1994: 47- 48)

ووصفه هودج و أنطوني «بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات». (سعود، 1994: 47- 48)

3. أسباب الصراع التنظيمي: هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، فهناك من

صنفها لأسباب تنظيمية ترجع إلى وجود بعض الظروف تؤدي إلى خلق الصراع وهي:

- ✓ نمط اتخاذ القرارات.
- ✓ تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم.
- ✓ عدم وجود تقنية واضحة الأدوار و المهام.
- ✓ تفاوت المعايير في تقييم الأداء و تحديد المكافآت.
- ✓ الاعتماد على موارد محدودة و مشتركة.

و أسباب شخصية متعلقة بشخصيات بعض الأفراد و اتجاهاتهم، ومن تلك الأسباب:

- ✓ نمط و طبيعة الأشخاص التي لا ترغب في التعاون مع الآخرين.

✓ تفاوت الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و التعليمية بين العاملين.

(شالبي، 2011: 111 - 113)

كما اقترح كل من **Anthony & hodge** الأسباب التالية للصراع:

- **التعارض أو التغير في الأدوار:** و يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، و بالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فان الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
- **التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة:** فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- **التغير في المركز أو الوضع:** قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد و اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
- **حدوث تداخل في العمل:** و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل
- **التنافس على الموارد:** قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
- **الاختلاف في الثقافة:** تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم و المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة و يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة و الأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة و التي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد و الجماعات.

و يميز الباحثان Kahn & Katz بين الأسباب العقلانية للصراع، و الأسباب غير العقلانية له.

الأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الصراع الوظيفي:** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة.
- **الاعتمادية المختلفة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة** على بعضها البعض في الأداء.
- **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت و المراكز و المكانة و الحوافز.

أما الأسباب غير العقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من العوامل الشخصية و الاجتماعية للصراع (العميان، 2002: 364 – 366)

بالإضافة إلى:

- **ندرة الموارد:** تتضمن الموارد بشكل عام، الأموال، المعلومات و المستلزمات المادية. فربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف و زيادة مواردهم. و الذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الأفراد أو فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتما، ولا مفر مكنه.
- **عدم وضوح حدود المسؤولية:** يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة و المسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة، يعرف العاملون واجبه و حدودهم. أما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.
- **ضعف عمليات الاتصال:** إنّ تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية، بسبب كون العاملين من بلدان مختلفة، وبالتالي من ثقافات متباينة. حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك و فهم العاملين للرسائل التي تردهم، وربما يؤدي ذلك إلى حدوث ضراعات داخل المجموعة الواحدة.
- **الاختلافات الشخصية:** بسبب اختلاف سمات العاملين و ثقافتهم و تعليمهم، واتجاهاتهم و قيمهم، التي تجعل من الصعوبة العمل مع بعض.
- **الاختلافات في القوة و المكانة:** تظهر عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى الاختلافات في الأهداف: يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة.

(هادي، 2014: 04 – 05)

4. **مصادر الصراع:** للصراع عدّة مصادر تسهم في نشوبه:

- ◀ **تعارض الهدف:** أهداف كل قسم تعكس الأهداف المحددة للأعضاء والتي تحاول تحقيقها. وتحقيق أهداف أحد الأقسام غالبا ما يتعارض مع أهداف قسم آخر، مما يؤدي إلى الصراع.
- على سبيل المثال، شرطة الجامعة، لديها هدف توفير حرم جامعي آمن، ممكن أن يحققوا هدفهم عن طريق تأمين جميع المباني في المساء وعطلات نهاية الأسبوع وليس توزيع المفاتيح. ولا يكون من السهل الوصول إلى المباني، إلا أن التقدم نحو الأهداف البحثية لقسم العلوم سوف يتقدم ببطء. من

ناحية أخرى، إذا حضر الباحثون وغادروا في أي وقت وتجاهلوا الأمن، لن يتحقق أهداف الشرطة للأمن. فهدف التوافق يلقي الإدارات في صراع مع بعضهم البعض.

◀ **التمايز:** تم تعريف التمايز على أنه «الاختلافات في التوجهات المعرفية والعاطفية بين المديرين في الإدارات الفنية المختلفة». والتخصص الوظيفي يتطلب الأشخاص ذوي التعليم النوعي والمهارات والمواقف والرؤية المستقبلية.

على سبيل المثال، الأشخاص المنضمين لقسم المبيعات بسبب أن لديهم القدرة والكفاءة بما يتفق مع عمل المبيعات. وعندما يصبحوا أعضاء في قسم المبيعات، إلا أنهم يقعون تحت معايير وقيم الإدارات. وكثيرا ما تختلف الإدارات أو الأقسام داخل المنظمة في القيم، والمواقف، ومعايير السلوك، وهذه الاختلافات الثقافية الفرعية تؤدي إلى الصراعات. ويمكن النظر إلى هذه المواجهة بين مدير المبيعات وباحث عن منتج جديد.

◀ **ترابط المهمة:** يشير ترابط المهمة إلى اعتماد إحدى الوحدات على أخرى في المواد والموارد، أو المعلومات. و يحتوي على:

- الترابط التجميعي: يعني أن هناك تفاعل محدود.
- والترابط المتسلسل: يعني أن الموارد تحدد ما إذا كان يتم استخدام النموذج العقلاني أو السياسي في السلوك داخل المنظمة لتحقيق الأهداف.

◀ وعندما تكون الأهداف متوازية، فهناك فرق بسيط، حيث تتميز الإدارات ذات الترابط التجميعي بالموارد الوفيرة، ويمكن للمديرين استخدام النموذج العقلاني للمنظمة.

(أحمد الكردي، مصادر الصراع في منظمات الأعمال. <https://kenanaonline.com>)

5. خصائص الصراع: هناك عدة خصائص أساسية يمكن أن نجملها في ما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- التوتر بعدا أساسيا للصراع، و هو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات الأزمات.
 - ينطوي الصراع محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف المنافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
 - يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
 - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
- (شالبي، 2011: 94 - 95)

6. تأثير الصراع:

◀ ضعف الرضا الوظيفي

إن متغيرات العمر و سنوات الخدمة، و الاختلاف في مستوى التعليمي و التداخل في الأنشطة، و اختلاف الاتجاهات و القيم، و التزاحم على فرص الترقية يخلق جواً من التوتر داخل التنظيم ، و عدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط و نقص الروح المعنوية و روح التعاون ، و زيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فإنه يحدث تصادم ، و عدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا.

◀ دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمات ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف الانحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنتقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

◀ تدني أداء العاملين:

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت و الحوافز إلى الصراع، هذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، هذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.

◀ التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، و يرجع العامل التغيب عن العمل إلى المرض، أو إلى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية، و هذه الظاهرة نقشت بسبب عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية و الصراع. وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنها.

← انخفاض مستوى المردودية:

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، و تحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، و تشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا و تتسبب في انخفاض المردودية.

إن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال، و فقدانهم للحماسة للعمل بسبب حالة من عدم الرضا، و هذا يؤثر على أدائهم، و يؤدي إلى انخفاض مستوى المردودية. لأنه كلما كانت عدالة في العمل كلما زادت المردودية و العكس صحيح. (زرفاوي أمال، 2013 – 2014)

III. الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

1. تعريف إدارة الصراع التنظيمي
2. استراتيجيه إدارة الصراع التنظيمي
3. مستويات الصراع التنظيمي
4. مراحل الصراع التنظيمي
5. آثار الصراع التنظيمي
6. أساليب إدارة الصراع التنظيمي
7. خلاصة

1. تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

عرفها روبنز «انها عملية استخدام الحلول و المثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه»، و قد وضع كل من كوك و من ساكر نموذجا لعملية إدارة الصراع تتضمن بعض الخطوات:

- ✓ التعرف على كيفية حدوث الصراع و تطوره بين الأفراد و الجماعا .
 - ✓ التعرف على أسباب و مصادر نشوء الصراع.
 - ✓ فحص نتائج الصراع السلبية و الايجابية .
 - ✓ مراقبة حصيلة أداء العام بين و التي تأخذ مسارين:
 - ✓ تحسن الأداء أو ضعف الأداء. هذه الخطوات تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق و حدة الصراع و تطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية (شالبي، 2011: 132 - 133)
- وحتى يدار الصراع بشكل فعال و ايجابي يجب مراعاة النقاط التالية :

- ✓ تحديد الأسباب و معرفة مشاعر أطرافه.
- ✓ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
- ✓ التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- ✓ محاولة إعادة توترات الأفراد.

2. استراتيجيه إدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بأسلوب إدارة الصراع: الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها احد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة. و يتأثر سلوك المشاركين برغبة و ميول و قيم و أهداف الأطراف المشاركة.

استعرض هودج و انتوني عام 1991 أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمجموعات التالية:

1. المجموعة الأولى: تتضمن وضع أرضية أهداف مشتركة

الأهداف المشتركة في إدارة الصراع: يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسة لنشوء الصراع، و من طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع و فتح قنوات الاتصال بينهم (العميان، 2002: 283)

و ينبغي تعاون الأطراف المتصارعة لتحقيق هذه الأهداف، و الشك أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون و التفاهم و الارتباط بين الأطراف المتصارعة، و بالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي. (مساعدة، 2013: 302)

2. المجموعة الثانية: تتضمن تغييرات هيكلية .

الطرق الهيكلية في إدارة الصراع من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع:

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتنازعة.
- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، و جعلها معتمدة على نفسها، لان فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم و يكسبهم خبرات جديدة
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات و أقسام المنظمة

3. المجموعة الثالثة: تتضمن عددا من الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية

الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية في إدارة الصراع التنظيمي استعرض هودج و انتوني الطرق التالية لحل الصراع.

- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع : هنا يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزه و سلطته في تخفيض الصراعات بين العمال وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم. غير انه يعاب على هذا الأسلوب انه كثيرا ما يعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع، لان أسباب و بذور الصراع تظل كامنة و موجودة بل أن الصراع يمكن أن ينمو يتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه (مساعدة، 2013: 304)
- تلطيف أو تسكين الصراع: عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم و ذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين أطراف الصراع

- **التجنب أو الانسحاب:** وهنا يعتمد احد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع، أو ينسحب من مجابهة الصراع (العميان، 2002: 384) ويتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية، و الوحدة الأخرى المتصارعة معها. و بالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها كما لو أن الزمن كفيل بحلها أو أن المشكلة ستحل تلقائياً، و حينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتياً فإن التجنب هو الحل الأنسب (شالبي، 2011: 136)
- **التوفيق بين أطراف الصراع :** وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية
- **المجابهة:** وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه و ذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع و تحليلها (العميان، 2002: 384)

3. مستويات الصراع التنظيمي:

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

◀ الصراع على مستوى الفرد

هذا النوع من الصراع يحدث بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها ، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته ، و قيمه و معتقداته لكنه مجبر على اختيار احد البدائل ، و يتضمن هذا الصراع كل من صراع الهدف و صراع الدور نوجزها على النحو التالي :

◀ صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و ايجابية في الوقت نفسه ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منهما و يأخذ إحدى الصور التالية :

- الصراع بين هدفين ايجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ، و يزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر .

- الصراع بين هدف ايجابي و آخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في العمل نفسه ، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة للعامل علاوة على راتبه الشهري "عنصر ايجابي بيد أنها تقرر له ساعات إضافية عنصر سلبي.

- الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما ، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثال قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة اقل أو تحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها.

◀ صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة و المجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من: الإدارة، الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، والعمال، وفي المجتمع تتكون من مجموعة الدور من التنظيمات الدينية و الثقافية، الرياضية، والاجتماعية. كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد و غالبا ما تتضارب هذه التوقعات و هنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور (مساعدة، 2013: 290 – 291)

و يمكن التمييز بين حالات رئيسية لصراع الدور:

- ✓ لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد و القوانين.
- ✓ إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر .
- ✓ القيام بدورين في آن واحد.
- ✓ إرغام فرد على ممارسة قيم و أخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقياته (العميان، 2002: 329)

◀ الصراع على مستوى الأفراد

هو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه داخل المنظمة، و تلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة. حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع (العميان، 2002: 380)

◀ الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشا بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.

الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشا بين مستوى الإدارة العليا و الإدارة الدنيا على سبيل المثال.

◀ الصراع التنظيمي: على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال و المواد الخام.

التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات

الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها.

◀ الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس العمال لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

◀ الصراع بين التنفيذيين و الاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء المستشارين، يقع الصراع فبينما ينظر التنفيذيون إلى المستشارين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر المستشارين إلى التنفيذيين على أنهم تنقصهم الخبرة الأكاديمية و الخبرة العلمية التي تساعد على تحليل الموقف (العميان: 2002: 272 – 273)

❖ الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية ، لان المنظمة جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع ، التي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين و المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتهم (العميان، 2002: 374 – 375)

4. مراحل الصراع التنظيمي: يرى الباحثون أن عملية الصراع تمر بمراحل أربع رئيسية هي:

1. مرحلة المعارضة الكامنة: وهي غير ظاهرة و التي تتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن.
2. مرحلة الإدراك و التشخيص: وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع و ضرورة الاستجابة له بشكل ما. يتم فهم أو إدراك سبب الصراع و المشكلة الأساسية التي أدت إليه.
3. مرحلة السلوك: وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع و التصرف على أساسه سلبا أو إيجابا. أي ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض، أو الإهمال.
4. مرحلة مخرجات الصراع: وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع و الجهة التي تتعامل معه (جلدة، 2009: 162)

ويرى Pondy أنه يمرّ على 05 مراحل مختلفة، وهو ما سمي بنموذج Pondy:

1. صراع كامن: هو صراع محتمل قد ينشأ عند ظهور شروطه الحقيقية/ مثل المنافسة على الموارد التباين في الأهداف، الاعتمادية ما بين الأقسام.. وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه

2. **صراع مدرك:** يتمثل بادراك الأطراف المتنازعة للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات، وتلعب المعلومات المتساوية دورا مهما في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بأن أنشطة و سلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.
 3. **صراع محسوس:** يتم الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع و إلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحا و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته، وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف و الأقسام
 4. **صراع ظاهري - علني:** و يظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني للإعاقه أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى
 5. **ما بعد الصراع:** ويتم فيها تسوية الصراع و تحقيق التغييرات الضرورية، و إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ تقرر أحد الأطراف بأنها الخاسرة.
 6. (هادي، 2014: 12)
 5. **آثار الصراع التنظيمي:** يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب و المواجهة. أما الصراع في أماكن العمل فانه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو ايجابية (شالبي، 2011: 120)
- يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثار الايجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة و يعتبر عنصرا فعالا في التغيير.
- أ. الآثار الايجابية للصراع التنظيمي:**
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية.
 - يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
 - الصراع نوع من الاتصال و حل الصراع يفتح طرقا جديدة و دائمة للاتصال.
 - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.
 - قد يؤدي الصراع على إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للعاملين.
- 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 و التحفيز في المنظمة .

(العميان، 2002: 378 – 379)

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- ينمي لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل، فالصراع يشدذ طاقات الناس و يبرز قدراتهم و استعداداتهم الكامنة
- الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد داخل المؤسسة
- المشكلات التي تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفو على السطح، و يتمّ مواجهتها.
- يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة بعد الصراع، من خلال مشاركتهم في حلها

(سعود، 1994: 58 – 59)

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، و يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، و ينتج عنه ردود فعل غير سليمة، وان الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو اثر سلبي و يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه (العميان، 2002: 379)

ب. الآثار السلبية:

- الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبط جدا.
- الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد و الجماعات و الأقسام و بذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها.
- يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها اقل وضوحا و لذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان ، فعلى سبيل المثال فان الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي

في القيادة و بلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار بأنفسهم. كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي، فأعضاء الجماعات و الوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم وتشرح بطريقة سلبية (شالبي، 2011: 120 – 121)

كما أن هناك آثار سلبية أخرى مثل

- المشاعر السيئة بين الأفراد و كذلك العالقة السلبية بين الأفراد و المجموعات وإدارات المنظمة، وهو ما يقلل التعاون
- يؤدي الصراع إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر و يزيد من تعصب الأفراد الشديد إلى إدارته(سلطان، 2004: 321 – 322)
- يؤدي لحدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للأفراد
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي للإحباط و الغضب
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء و الإنتاجية
- قد يؤدي تعصب كل طرف في الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته الشخصية على المصلحة الكلية للمنظمة (سعود، 1994: 58 – 59)

6. إدارة الصراع:

إن وجود الصراع في أية مؤسسة ظاهرة طبيعية، وإن حدوث هذه الظاهرة لها جوانب ايجابية وسلبية. وبالتالي لا بد إن يدرك العاملون في مجال الإدارة إن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمي لا يمكن وصفه على انه جيد أو سيء، فهو مصطلح حيادي وإن أثره على النظم وعلى سلوكيات الأفراد فيها يعتمد على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله.

وبالتالي، إدارة الصراع بطريقه غير فعالة مثل إن يلجأ الإداري إلى التصلب والمعاقبة الصارمة للعاملين هذا من شأنه إن يزيد شعور الإحباط، وبالتالي زيادة في مظاهر ممارسات صراع تخريبية.

إما الإدارة الفعالة للصراع حيث تتعامل مع الصراع على انه مشكلة متوقعة، تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك فإنه يمكن إن يؤدي إلى مخرجات ايجابية منتجة.

7. أساليب إدارة الصراع: تناول أساليب إدارة الصراع عدد كبير من الباحثين، وقد ذكر الطويل أسلوباً تناول فيه إدارة الصراع من خلال:

❖ التناول التقليدي للصراع:

وهو تناول ينظر إلى الصراع على أنه موقف يتميز بحدين متناقضين أحدهما الريح والآخر الخسارة. وبالتالي ينظر للمتصارعين على إن ميولهم متوافرة، واهتماماتهم متغايرة حيث لا يكون هناك حل وسط. وبالتالي لا بد من فشل أحدهما على حساب نجاح الآخر، فالموقف لا يحتمل سوى الريح أو الخسارة.

❖ التناول الاحتمالي للصراع:

يعتمد على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء. وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارته. ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملائمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية.

وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الأطراف المختلفة غير متكاملة، فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنة من بين البدائل المتوافرة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بدل ربح - خسارة هو أقلها إنتاجاً، بينما بديل ربح - ربح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن رباهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجية ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه.

وتناول شهادة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي :

1. إدارة الصراع داخل الفرد: لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، ذلك إن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تتغير باستمرار. وهذا يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي، ويلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية في هذه الحالة. وتعتبر هذه الوسائل جزءاً رئيسياً من شخصية الفرد، ولا يدرك الفرد عادة أنه يستخدم هذه الوسائل وإن كان من السهل عليه ملاحظة شخص آخر أثناء استخدامها. وتتدرج هذه الوسائل من ايجابية نسبياً مثل السمو، التقويض، الانسحاب، التبرير، الإسقاط ..
2. إدارة الصراع بين الأفراد: يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد، وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب.

وقد قام بليك وموتون بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما:

☞ الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة

☞ الاهتمام بالإنتاج

وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من 0 إلى 09 ، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط. وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

- 1. أسلوب التجنب:** ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين.
- 2. أسلوب المجاملة:** وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لإطراف الصراع.
- 3. أسلوب الحل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.
- 4. أسلوب المنافسة:** يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الأخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.
- 5. أسلوب التعاون:** ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا انه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على أنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

إدارة الصراع بين المجموعات: هناك الكثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات وسوف نكتفي هنا بسرد أهمها:

يرى رحيم أن إدارة الصراع بين المجموعات تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه:

❖ **التشخيص:** إن تشخيص الصراع داخل أية مؤسسة خطوة هامة على طريق إدارته لأن سبب

الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح وتشمل هذه العملية على:

✓ تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه.

✓ تشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية أفرادها والمجموعات التي توجد فيها، ويجب أن

تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

❖ **التدخل:** قد تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي وهناك أسلوبان

للتدخل في الصراع هما:

1. **أسلوب سلوكي:** ويحاول هذا الأسلوب تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات

التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيًا. بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكينهم من تعلم

مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته.

2. **أسلوب هيكلية - تركيبية:** يسعى إلى تحسين فاعلية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم

الهيكلية للمؤسسة مثل تصنيف الوظائف إعادة التنظيم تحليل المهام.

أما لورانس و لورس فيقولان أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

1. **الاتجاه التفاوضي:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد

المحدودة.

2. **الاتجاه البيروقراطي:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة

الراسية في التنظيم وإستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

3. **اتجاه النظم:** ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

وقد أورد لونجنيكر و فرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

1. أسلوب السيطرة على الجماعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فأن الأقوى هو الذي سيفوز

وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير إن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

2. أسلوب المساومة بين المتنافسين: إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق

على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.

3. أسلوب تعديل العلاقات التنظيمية: في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وان

مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

8. خلاصة:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها، و تشابك خيوطها، و ارتباط جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية و الإنسانية. مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها، و مواجهتها، و إيجاد الحلول المناسبة لها.

و مع ذلك ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة، و ليست كلها مساوى بل إن القليل منها يكون في صالح التنظيم، و يساهم في تفاعله و دفع عجلة التغير و التكيف إلى الأمام. بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود و الخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع و التعود عليه و التحكم في طرق مواجهته.

الجانب التطبيقي: إجراءات الدراسة الميدانية :

❖ الدراسة الاستطلاعية

1. دواعي اختيار المؤسسة
2. مكان الدراسة
3. مدة الدراسة
4. أهداف الدراسة الاستطلاعية

❖ تقديم المؤسسة

1. تمهيد
2. تعريف المؤسسة
3. مهام المؤسسة
4. أهداف المؤسسة
5. الهيكل التنظيمي

❖ الدراسة الأساسية

1. تصميم الدراسة الميدانية و حدود الدراسة
2. منهج البحث و أدوات الدراسة
3. عرض الإجابات عن أسئلة المقابلة الأساسية
4. عرض نتائج دراسة حالة بتحليل SWOT
5. توصيات و مقترحات

❖ خلاصة

❖ **الدراسة الاستطلاعية:** الدراسة الاستطلاعية هي دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث قبل قيام

ببحثه بهدف:

- تحديد مكان البحث
- اختيار أساليب البحث و الإرشاد
- ضبط بعد العوامل الموضوعية المرتبطة بالبحث
- القيام بالإجراءات المنهجية و التقنية المتعلقة باختيار أدوات الدراسة.

1. دواعي اختيار المؤسسة:

- ✓ معرفة سابقة ببعض العاملين بالمؤسسة
 - ✓ تخصيص دائرة الموارد البشرية للإشراف على الطلبة و مساعدتهم
 - ✓ توافق متطلبات موضوع بحث مع المؤسسة
- 2. مكان الدراسة:** تمت هذه الدراسة في شركة اتوميتال للحديد و الصلب متواجدة بالمنطقة الصناعية حاسي عامر، وهران

3. مدة الدراسة: استغرقت هذه الدراسة مدة 15 يوم و ذلك بشكل متقطع من 6 فيفري إلى غاية 21 فيفري .

4. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ التواصل بشكل مباشر مع مدير قسم الموارد البشرية وإجراء مقابلة أولية
- ✓ التعرف على الشركة و مدة تأسيسها و مهامها وان كانت تخدم موضوع بحثنا

❖ تقديم المؤسسة

1. تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري في الفصول السابقة إلى الصراع التنظيمي و حددنا المفاهيم المتعلقة بالموضوع و الدراسات السابقة سنحاول في هذا الجانب عرض كل المعطيات التي تمت دراستها من المجال المكاني و الزماني والمنهج المعتمد والأدوات الدراسة المستخدمة وذلك من اجل إسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، فقمنا بدراسة حالة داخل شركة اتوميتال للصلب و الحديد ،حاسي عامر، وهران .

2. تعريف المؤسسة:

مصنع اتوميتال sarl atom metal للحديد و الصلب المتواجد بالمنطقة الصناعية حاسي عامر ولاية وهران

وهذا المصنع هو ناتج عن شراكة و عملية استثمارية أنجزت من قبل متعامل تركي و التي وفرت له السلطات الجزائرية مختلف التسهيلات لتطوير الإنتاج المحلي و التصدير للأسواق العالمية فيما بعد ، و يهدف لجمع المتعاملين الاقتصاديين بين الجزائريين و الأتراك و زيادة الصداقة بينهم .

تأسس هذا المصنع في 2018، عدد عمال المصنع اتوميتال 170 عامل ، منها 140 عامل في الإنتاج داخل المصنع كلهم رجال ، م 30 عامل في الإدارة منهم 9 نساء فقط و موزعة مهامهم و نشاطاتهم على اقسام الإدارية المتمثلة في 7 أقسام بالإضافة إلى قسم الموارد البشرية الذي قمنا بتربص فيه أي 8 أقسام ككل .

1. قسم الموارد البشرية

2. قسم الخدمات اللوجستية

3. قسم معالجة المعلومات

4. قسم الجودة الامن والسلامة

5. قسم M.G وسائل العامة

6. قسم تسويق

7. قسم مالية و المحاسبة

8. قسم الإنتاج

المعلومات :

مقرها: lot 139 et 141 zone industrielle de Hassi Aneur , Hassi bounif , Oran ,
algèrie

الهاتف: 0561 . 92 . 45 . 38

الموقع الالكتروني: [http:// w.w.w sarl atom metal. Com](http://w.w.w.sarl.atom.metal.com)

3. مهامها:

صناعة السبائك الحديدية و يتم تحويلها فيما بعد الى حديد البناء و صناعة شبابيك الحديدية للحدائق
منها :

✓ سياج سلك واحد Clôtures simple fil

✓ سياج سلك مزدوج clôtures double fil

✓ سياج الأمني clôtures sécurité

✓ سياج البوابات portes de clôtures

✓ اسلاك المجلفنة treillis soudé

✓ اسلاك كونسرتينا fil concertina

✓ العشب الاصطناعي gazon brise vue

4. أهداف المؤسسة:

✓ العمل على تطوير منتجاتها و تصديرها للخارج

✓ سعي للحصول على مكانة هامة في السوق المحلية

✓ خلق مناصب شغل أكثر

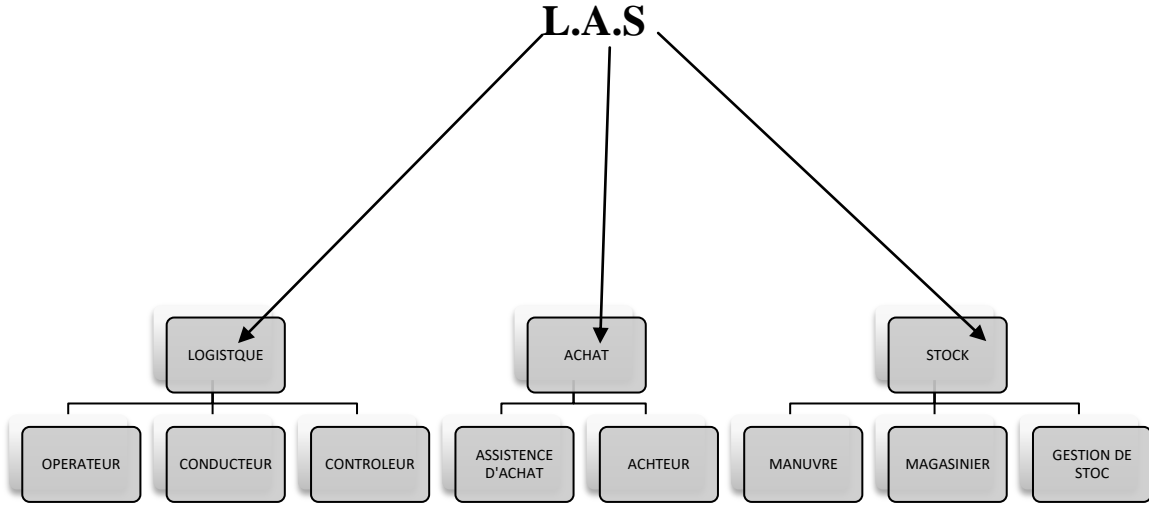
✓ توطيد العلاقات بين تركيا و الجزائر

✓ توسيع المصنع و جعل له فروع

✓ محاولة تلبية الطلبات المختلفة بأحسن الخدمات في ظل المنافسة الدائمة.

5. الهيكل التنظيمي:

بما أنها مؤسسة أو مصنع حديث النشأة، فإن الهيكل التنظيمي لها لا يزال في طور الإنجاز و هم في صدد العمل عليه، و لكن هناك هيكل تنظيمي أولي و ينقسم إلى مستويين، الإدارة و أقسامها و المستوى الإنتاجي و به قسم الإنتاج .



سنتعرف في الفقرات التالية على كل الأقسام على المستويين و عدد العمال كل قسم مع ذكر مهامها و نشاطات موكل إليهم و أمثلة عن الصراع مع بعض من المخططات للهيكل التنظيمي.

1. قسم الموارد البشرية: و به أربعة عمال

- مدير قسم الموارد البشرية D.R.H
- عاملين: مراسل اجتماعي مسؤول عن الأجور
- مساعدة واحدة

و من مهام مدير الموارد البشرية في الشركة، مع العلم بأنه حلقة وصل بين العمال و مدير المصنع و

الإدارة ككل فهو يقوم ب:

- تقييم أداء الموظفين
- مقابلة الأفراد المرشحين للعمل و اختيار ذوي الكفاءات العالية
- تطوير الاستراتيجيات و الخدمات الإدارية
- الإشراف على قبول المغادرات و الإجازات أو رفضها

- حل المشكلات و فهم الصراع

مثال عن صراع داخل هذا القسم: نشوء خلافات عند تأخر الأجور وعندما يكون هناك خصم في الأجور.

2. قسم المالية و المحاسبة:

- مسؤول اول او مدير القسم

- محاسب

- مراقب التسيير

- مساعدة

و تقوم مصلحة المالية و المحاسبة بالمهام التالية :

- تهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبة، وتعطي صورة عن الوضع المحاسبي و المالي

للمؤسسة

- متابعة تطور الخزينة و العلاقات مع الهيئات المالية

- المساهمة في إعداد و متابعة الميزانيات التقديرية

- إعداد تقارير ثلاثية و سنوية حول النشاط المالي

- يحدث صراع في هذا القسم مع قسم الإنتاج في غالب الأحيان بسبب المداخيل .

3. قسم الوسائل العامة M.G.X: يهتم هذا القسم بعدة نشاطات تحت إشراف مدير القسم و

مساعديه و من مهامهم إشراف على :

- المطبخ: و به طبّاخ و مساعد طبّاخ و موزع الأكل على العمال و المنظفة .

- مرفق السيارات: به سائقين ، حارس مرفق ، لحام و ميكانيكي.

و من مهام هذا القسم :

- العمل على راحة العمال من توفير اكل و نقل و كل ما يسهل عليهم عملهم
 - يلبي حاجات الوحدة من موارد أولية و اللوازم و الموارد الاستهلاكية الواجب اشتراءها
 - يشرف على المشتريات و يتحقق منها من حيث الكم و النوع و الوثائق
 - تحديد الكميات اللازمة لتنفيذ النشاط
 - محاولة حل بعض الصراعات المتعلقة بالنقل و الاكل و نوعيته و ككيفية تقديمه
- مثال:** " نشوب مشكل في احد المرات بين عامل و طباخ لتقديمه طعام بارد " وهذا يمثل صراع يجب التدخل المسؤول قسم M . G . X

4. قسم الجودة الصحة و سلامة البيئة: Q.H.S.E: يهتم هذا القسم بجميع الحوادث الناجمة عن

الأخطاء البشرية وهي عبارة أسس يتم وضعها و معالجتها إداريا بإتباع خطوات عديدة ليتم تجنبها في المرات القادمة.

- تحديد المخاطر في مكان العمل و الحد من الحوادث
- الوقاية من الحوادث و الاستعداد للطوارئ
- معدات الوقاية الشخصية (PPE) و المراقبة

أما فيما يخص الجودة:

- مراقبة الجودة من خلال خطط يتم إعدادها مسبقاً
- حل المشكلات المتعلقة بالجودة
- جمع المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن و المساهمة في تصحيحها و تحسينها

5. قسم التسويق:

- مدير التسويق

- ثلاث مسؤولين عن التسويق غرب ، وسط ، شرق

- مكلف برسوم التسويق

من مهام هذا القسم :

- البيع و جعل المنتج مناسب للمستهلك و يلبي رغبته

- العمل على أسعار البيع و التخفيضات عند اقتناء كميات كبيرة من الحديد

- الدعاية و الإعلان المناسبة للمنتج و التعريف الجيد به و بالشركة

- وضع استراتيجيات للتسويق بتحديد الأهداف المطلوبة والمعايير الواجب توافرها في المنتج

6. قسم الخدمات اللوجستية: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث أبعاد كما هو مبين في المخطط التالي:

- البيع

- مخزن

- لوجستيك

- تخطيط و إدارة الخدمات البيع و النقل و المستودعات و خدمات عملاء

- العمل مع شركات النقل و الشحن

- تعمل على إبقاء العلاقات مع الموردين

- اتصال المستمر مع الموردين و التجار

- تنظيم التدفقات و المخزونات من السلع .

7. قسم معالجة المعلومات:

- محاسب

- أعداد تصاريح و تقارير وإحصاءات دورية

8. قسم الإنتاج: يعمل هذا القسم بالتناوب و به مدير قسم الإنتاج ثم مسؤولين الإنتاج و أربعة

رؤساء للمجموعة ، مجموعتين تعملن في النهار و مجموعتين لليل ويعملون بالتناوب مع مدير

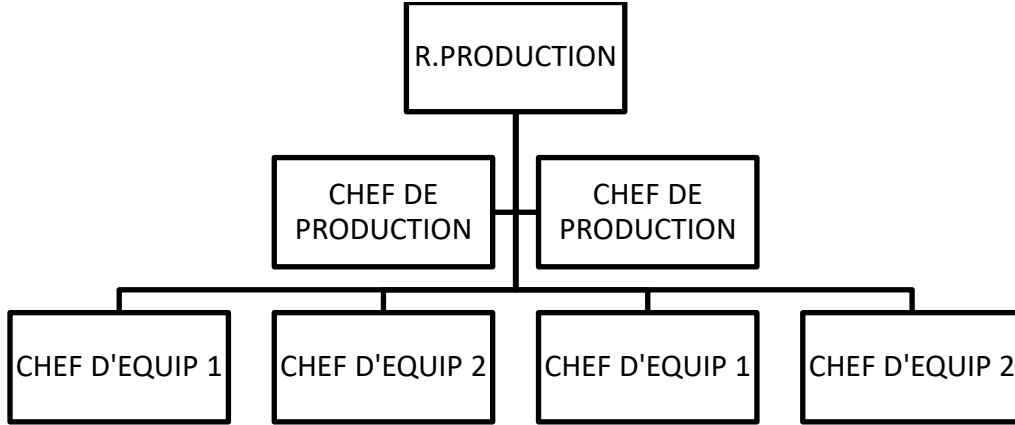
الجودة

- مدير الإنتاج

- مسؤولين الإنتاج

- رؤساء مجموعة

مخطط لقسم الإنتاج:



❖ الدراسة الأساسية:

1. تصميم الدراسة الميدانية و الخطوات الإجرائية:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة و المنهج المتبع و حدود و مجتمع الدراسة .

2. منهجية الدراسة الميدانية و حدود الدراسة:

منهج البحث: تستند هذه الدراسة إلى **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف تشخيص موضوع البحث، كما تم الاعتماد أيضاً على دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على كيفية إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة حالة مؤسسة اتوميتال للحديد و الصلب .

حدود الدراسة : يقصد بحدود الدراسة أو البحث، كل من الإطار البشري، المكاني، الزماني والموضوعي الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله. و تكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة و قد حددت هذه الحدود كالتالي:

الحدود البشرية:

ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة من الأفراد واقتصر هذا المجال البشري في هذه الدراسة على مسؤول الموارد البشرية وبعض رئيسي الأقسام بشركة اتوميتال منتجة للحديد.

الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة في قسم الموارد البشرية على مستوى الشركة الإنتاجية للحديد اتوميتال التركيبية الجزائرية المتواجدة بالمنطقة الصناعية حاسي عامر وهران.

الحدود الزمنية:

أما دراسة الموضوع من الجانب النظري كانت في فترة ما بين ديسمبر 2021 إلى غاية جوان 2022 وذلك بشكل متقطع. أما فيما يخص مدة التربص التطبيقي فكانت من مارس 2022 إلى غاية جوان 2022 .

الحدود الموضوعية:

المجال الموضوعي هو إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحديد اتوميتال. انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، و تحديد الفرضيات وكذلك ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه ومميزاته تم اختيار أدوات لدراسة مشكلة البحث:

أدوات الدراسة:

✓ مصادر أولية لجمع البيانات: المسح المكتبي و ذلك في الجانب النظري حيث استعملنا فيه مجموعة من المراجع ممثلة في كتب باللغة العربية و مجلات و مقالات بالانجليزية و مذكرات و بعض من مواقع الالكترونية .

✓ مصادر الثانوية لجمع البيانات: أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فاعتمدت في الدراسة على الملاحظة و المقابلة.

الملاحظة: تعتبر الملاحظة نقطة بداية في أي علم، حيث يلاحظ الباحث ما حوله و يسجل ملاحظته و مشاهداته، و على هذا الأساس فإن الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته. حيث يمكننا في التحقق من المعلومات التي جمعناها، كما أنها تمكننا أيضا من تكوين علاقات عملية مع الأفراد و الجماعات المطلوبين للبحث.

وقد اعتمدنا على **الملاحظة المباشرة و البسيطة** بدون مشاركة ليسهل علينا الانتباه للأمور المهمة، و من اجل تفادي الذاتية في الحكم و تسجيل السلوك كما هو في الواقع مؤسسة اتوميتال. والهدف منها:

- مراقبة ظروف عملهم و العلاقات الاجتماعية القائمة
 - ما مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
 - طرق الاتصال بين العمال وبين مختلف مستويات التنظيمية
 - محاولة معرفة نوع الفروق الوظيفية ، و الفروق الثقافية المسببة للصراع داخل مصنع اتوميتال.
- المقابلة :** مع العلم بان المقابلة هي إحدى أدوات جمع البيانات، و تستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعطيات فهي عبارة عن تساؤلات لا يمكن الحصول على أجوبتها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في جمع المعلومات التي لا يمكن جمعها عن طريق الملاحظة أو الوثائق الإدارية. فاعتمد على **المقابلة الفردية** مع مسؤول مصلحة المستخدمين من اجل جمع البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة ومن أهدافها:
- التعرف على صاحب المنصب و الإرشادات و المعلومات التي يستعملها في محاولته لحل الصراع داخل المنظمة
 - إخبارنا ما مدى انسجام جماعة العمل و كيفية تقسيم العمل بينهم
 - الهيكل التنظيمي و توزيع العمال و المشرفين و المدراء على مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة.
 - كيفية تنظيم العمل و أساليب التسيير و أساليب حل الصراع معتمدة.

دليل مقابلة: هو مخطط يحتوي على الأسئلة الأولية من أجل التعرف على المؤسسة، و مسؤول القسم و أسئلة الأساسية المتعلقة بالموضوع والتي قمنا بطرحها أثناء المقابلة مع إمكانية تعديل وتغيير في أسلوب الطرح بما يتناسب مع الموقف.

دليل مقابلة أولية للتعرف على المؤسسة: (دراسة استطلاعية)

بالنسبة للمؤسسة:

- اسم
- مكان توأجدها
- تاريخ تأسيسها
- عدد أقسامها
- عدد عمالها
- مهامها
- هيكل تنظيمي
- فروعها اذا وجدت
- شركاءها

بالنسبة للمسؤول:

- اسم و اللقب
- جنس
- سن
- مستوى
- سنوات الخبرة
- اسم المنصب
- مهامه

دليل المقابلة الأساسية لدراسة موضوع البحث : (الدراسة الأساسية)

- ما هو سبب الصراع داخل مؤسستكم ؟
- و هل سبب الصراع عقلاني ام غير عقلاني ؟

- ما هو نوع الصراع الأكثر شيوعاً في الشركة ؟
- هل هو صراع إيجابي أو سلبي ؟
- ما هي المؤشرات التي تظهر بان هناك صراع داخل منظماتكم ؟
- هل هناك أساليب تعتمدها المؤسسة لاحتواء الصراع ؟
- هل هناك استراتيجيات تستخدمها المنظمة لمعالجة الصراع ؟

3. عرض الإجابات عن أسئلة المقابلة الأساسية:

مع العلم بان الصراع التنظيمي هو خلاف أو نزاع بين طرفين أهدافها متعارضة وكل طرف يرغب في فرض رأيه وحصوله على قوة وصلاحيات ضد الطرف الآخر. وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال الإجابة عن الأسئلة وذلك لمعرفة مؤشرات وأنواع و مسببات الصراع، و نختمها بالأساليب والاستراتيجيات التي تعتمدها شركة اتوميتال لاحتواء و حل الصراع.

❖ ما هي أسباب الصراع داخل منظماتكم ؟

▪ ضعف عملية اتصال:

إن أسباب أو مسببات الصراع كثيرة و عديدة و لكن المشكل أكثر شيوعاً في مؤسسة اتوميتال هو مشكل الاتصال لان الشركة تركية جزائرية فهناك مشكل في اللغة بين العمال و في نسبة وصول المعلومات لان العمال من بلدين مختلفين و بالتالي ينتج عنه سوء الفهم و عدم إدراك العاملين بشكل جيد للرسائل التي تردهم هذا ما يؤدي إلى مشكلات التواصل و بالتالي حدوث خلاف داخل المؤسسة.

▪ الفروق الشخصية و الثقافية:

كون العمال من بيئتين مختلفين و كل ثقافة غير الأخرى فهذا أيضا يسبب صراع ، مثل الاختلاف في سمات الشخصية و الاتجاهات و التعليم و اختلاف وجهات نظر يجعل هناك في عمل سوياً ، و لكن يمكن تغلب عليه مع مرور الوقت و محاولة التأقلم مع الوضع و النظر الى الجانب الإيجابي بتعلم و تعرف على ثقافة جديدة .

▪ ندرة او نقص الموارد:

تتضمن الموارد بشكل عام الأموال أو المادة الأولية و المستلزمات و يؤدي نقص هذه المواد إلى نقص العمل و الإنتاج و هذا يخلق عدم البيع و الربح ثم يصل المشكل إلى العمال بعدم دفع الأجور لهم أو تسريحهم .

▪ عدم وضوح الأهداف او اختلافها:

ان اختلاف في الأهداف هي مسألة طبيعية في المنظمات ، فربما يكون هناك صراع بين قسم الإنتاج و التصنيع مع قسم المبيعات و هذا ما لاحظته خلال تواجدي في الشركة .

❖ هل سبب الصراع عقلاني أو غير عقلاني ؟

في اغلب أحيان يكون صراع عقلاني من اجل العمل و يكون على شكل منافسة و من اجل مصلحة المؤسسة و الأهداف المراد إنجازها ، يشكل لهم منافسة و يدعم أدائهم و يزيد من الجهد المبذول و يرفع روح الابتكار لديهم .

و نادرًا ما يكون صراع غير عقلاني، عندما يكون المشكل كبير أو عند العمل تحت الضغط.

❖ ما هو نوع الصراع الأكثر شيوعاً في المؤسسة ؟

نوع الصراع أكثر شيوعاً في شركة اتوميتال هو الصراع أفقي أي بين العمال في نفس المستوى. مثال: هناك عمال في مصنع ينشأ بينهم صراع لأسباب غير معروفة ربما لاختلاف مستواهم الدراسي أو فارق السن الذي بينهم لان في المصنع تجد عمر من 22 سنة حتى 55 سنة مع العلم بان كل عمال المصنع جزائريين ، أو في نفس المستوى بين القيادات التنفيذية.

والنوع الثاني هو صراع عمودي تنازلي من فوق إلى الأسفل، أي من رئيس إلى المرؤوسين و لكن يكون بشكل عملي وواضح دون إدخال الجانب الشخصي.

❖ هل الصراع إيجابي ام سلبي ؟

لم يوضح لنا أكثر لأنه يختلف من موقف لآخر و من قسم لآخر و من عامل لآخر.

❖ ما هي المؤشرات التي تظهر بان هناك صراع في منظماتكم ؟

✓ عدم الرغبة في العمل

✓ توقف العمل

✓ نفاذ صبر العمال

✓ تعبير بغضب و عدم الارتياح

✓ انفعالات و الضغوطات و التكلم بشكل سلبي

وينتج عن كل هذا هو ارتفاع نسبة الغيابات مما يؤدي إلى:

☞ نقص الإنتاج Quantité

☞ نقص في نوعية الإنتاج Qualité

☞ الوقت temps

❖ هل هناك أساليب تعتمد على المؤسسة لاحتواء الصراع ؟

إن أساليب إدارة الصراع هي الطرق التي تتبعها المنظمة لحل النزاع أو الخلاف القائم بين الأفراد أو الجماعات، و ذلك من اجل تحقيق الأهداف العامة و التخفيف و الحد من الصراعات و يمكن عرضها حسب نموذج " توماس " و " كولمان " كالآتي:

- **التنافس:** حيث يحاول الفرد تحقيق مصلحة الداتية على مصالح آخرين و بالنسبة لاتوميتال يلجأ المدير في هذا أسلوب الى سلطة و الحل الذي يتوصل اليه يكون في صالح احد الطرفين فقط .
- **التنازل:** حيث يحقق الفرد مصالح الطرف الاخر على حساب مصلحته بدعوى التضحية لانهاء الصراع (حسب ملاحظتي مسؤول قسم الموارد البشرية هو اكثر استعمالاً لهذا الأسلوب من اجل عدم دخول في صراعات اكثر)
- **التعاون:** حيث يحاول جميع اطراف الصراع التعاون معاً لبلوغ حل مرضي لهم ، و العمل على نقاط الوفاق و تجنب نقاط الخلاف ، يتميز هذا أسلوب بالحزم و العلاقات الإنسانية.
- **التجاهل او التجنب:** بحيث يتجاهل الطرفي الصراع وجوده و يتجنب كلاهما الآخر و يقصد به عملية انسحاب في إدارة الصراع ، و يؤدي هذا الأسلوب الى نتائج سلبية .
- **حل وسط:** حيث يحاول طرفي الصراع إيجاد حلول وسطى لكليهما و يتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة الطرفين.

❖ هل هناك استراتيجيات تستخدمها المنظمة لمعالجة الصراع ؟

يمكن استخدام استراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراع فعندما تحدث نزاعات بين العاملين أو بين الأقسام يجب معالجتها بإحدى استراتيجيات و من أهمها:

- تقبل الصراع لأنه جزء من حياتنا المهنية
- التشخيص أي فهم و تحليل السلوك لمعرفة أسباب الصراع منذ متى و كيف و اين ظهر .
- ترك الصراع في مجاله المهني و عدم إدخال الأمور الشخصية، عدم تحويل الصراع التنظيمي إلى صراع شخصي.
- التفاوض و المساومة و جلوس الأطراف المتنازعة و محاولة حل الصراع بطريقة وظيفية.

- استدعاء وسيط أو طرف ثالث لحل الصراع، الوسيط يجب أن يكون مشرف، مدير مستوى أعلى أو فرد من قسم إدارة الموارد البشرية لمناقشة أسباب الصراع و النزاع مع كلاً طرفي و تنفيذ الحل الذي يتوصل إليه الوسيط.
- تسهيل الاتصال وهو عمل المدراء بإيصال كل المستجبات وتبادل المعلومات بشكل جيد لزرع الثقة بينهم.
- الإنصات للانشغالات قبل تفاقم الوضع و عدم انحياز لطرف على حساب الطرف الآخر ، كما يجب الاستماع لبعض وإعطاء حلول و مقترحات.

4. عرض نتائج دراسة حالة بتحليل SWOT :

تحليل SWOT هو نهج شخصي، ولا توجد طريقة موحدة لإجراء التحليل. عادة، يتضمن تحليل SWOT ثلاث خطوات كما هو موضح أدناه:

تتضمن الخطوة الأولى جمع الأشخاص المناسبين لأخذ المدخلات منهم. قد يشمل الأشخاص المناسبون من الموظفين والمدبرين والعملاء وأصحاب المصلحة المهمين الآخرين الذين لديهم معرفة مفصلة بكيفية البيئة الداخلية و / أو الخارجية للمؤسسة.

تتضمن الخطوة الثانية ترتيب جلسة العصف الذهني مع الأشخاص المحددين ومطالبتهم بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. من الأفضل تكوين فرق صغيرة واطلب من جميع أعضاء الفريق عمل القوائم بشكل فردي.

بعد الحصول على الجزء الأكبر من المعلومات وقائمة طويلة من العوامل الداخلية والخارجية المحددة، من المهم سد الثغرات وتجنب التكرار وتقديم شرح إضافي عند الاقتضاء.

أبعاد نموذج SWOT أو ما يطلق عليه بالتحليل الرباعي، هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات، ووضعها موضع دراسة و تحليل بحيث يعتمد على فكرة بديهية. وهو النظر في البيئة الداخلية المتمثلة في مصادر القوة و الضعف والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص و التهديدات و هذا في مؤسسة اتوميتال التي قمنا بدراسة حالة فيها .

تحليل SWOT

sarl atom metal

البيئة الخارجية			
الاجابات	<u>القوة: (S)</u>	<u>الضعف: (W)</u>	السلبيات
	<ul style="list-style-type: none"> - تكنولوجيا متطورة و كبيرة - حس التسويق - كفاءة المسؤولين و تحلي بروح المسؤولية - شركة حديثة النشأة 	<ul style="list-style-type: none"> - تقل العملو المهام - غموض الدور - مشكل الاتصال - طول ساعات العمل - كثرة الغيابات 	
	<u>الفرص: (O)</u>	<u>التحديات: (T)</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> - تنوع في الانتاج - اشهارات - سوق العمل - سعر المنتج و توافقه مع السوق 	<ul style="list-style-type: none"> - ندرة الموارد الأولية - حرب أكرانيا و نقص المواد - للاستيراد الحديد من توسيالي - مشاكل الاقتصادية - نقص المواد -> نقص العمل و الانتاج -> عدم البيع و الربح -> عدم دفع الأجور للعمال -> تسريح العمال -> يولد قلق و صراع عند العمال. 	
البيئة الخارجية			

5. توصيات و مقترحات:

- ✓ على المؤسسة الاهتمام أكثر بالموارد البشري، والإصغاء إليه للحد من الصراع
- ✓ ضرورة زيادة فرص الترقية للأفراد
- ✓ العمل على تنمية مهارات العاملين بصورة مستمرة و هذا من اجل تحقيق أهداف شخصية خاصة و أهداف المؤسسة عامة
- ✓ ضرورة وجود اتصال فعال داخل المؤسسة وذلك بتعلم كل فرد لغة الآخر (تركي ، جزائري)

❖ الخلاصة:

تم التعرف فيما سبق على الأسباب المؤدية لنشوء صراع في هذه الشركة و الذي يتمثل في غموض و تعارض الأهداف و أيضا محدودية الموارد .

و صراع الدور وذلك بسبب قيام الفرد بعدة مهام و هذا ما رأيناه مع مدير القسم الموارد البشرية، وهذا ضد قدراته و مجهوداته مع بعض المشاكل في الاتصال وسوء توصيل المعلومات.

الخاتمة:

باتت الصراعات في المنظمات المختلفة في دنيا الأعمال أمرًا محتوما لا مفر منه، ولم يعد بمقدور المنظمات منع نشوء الصراعات التي تحدث بين الأفراد، ومجاميع العمل والأقسام داخل المنظمة. وأصبح لزاما على الإدارات و المنظمات القبول بحتمية التحكم بالصراعات وحسن إدارتها للاستفادة مما تحمله تلك الصراعات من إيجابيات، ومحاولة تجنب ما تحمله بعض تلك الصراعات من سلبيات على أداء وفاعلية المنظمة.

هذا ويعد التعاون والتنسيق بين الأفراد ومجاميع العمل والأقسام داخل المنظمة أمراً مطلوباً ولا بد منه، تسعى المنظمات إلى تحقيقه مع ذلك تنشأ الصراعات بين تلك الأطراف بسبب ندرة الموارد، والتداخل بالمهام، وتباين الأهداف. وبالتالي يسعى كل طرف من تلك الأطراف إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، مما يتسبب في عرقلة و إعاقة أطراف أخرى من تحقيق أهدافها الخاصة بها فينشأ الصراع، والصراعات في المنظمات، أما الصراعات الوظيفية والتي لها تأثيرات إيجابية يمكن أن تكون ذات قوة تحفيز للأفراد ومجموعات العمل والأقسام في المنظمة. إذا ما أحسنت إدارة تلك الصراعات. أما الصراعات الأخرى فهي الصراعات الغير وظيفية والتي لها تأثيرات سلبية وضارة على أداء وفاعلية المنظمة وتتسبب في تعطيل عملية صنع القرارات في المنظمة وفي إضاعة الوقت والموارد.

المراجع:

الكتب:

1. زهير، بوجمعة شالبي. (2011). الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة. عمان - الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
2. سامر، جلدة. (2009). السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية. عمان - الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
3. ماجد، عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات (منظور كلي). عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. محمد، سعيد أنور سلطان. (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية - مصر: دار الجامعة الجديدة.
5. محمود، سليمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان - الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

المجلات العلمية:

1. حسين، بورغدة. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. العدد 05، 146 - 160.
2. سعود، بن محمد النمر. (1994). الصراع التنظيمي: عوامل و طرق إدارته. مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة. المجلد 07، 37 - 91.
3. فاتن، سعدوني بإشراف ذ/لتيتم ناجي. تحليل و مناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية (مقال علمي). جامعة سكيكدة. 300 - 312. هادي، عبد

الحسين مطر . (2014). إدارة الصراع في المنظمات (دراسة نظرية لأسباب و مراحل الصراع).

مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية. المجلد 04، العدد 01، 01 - 20.

الأطروحات الجامعية:

1. طارق، بن العتبي. (2006). "الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها". رسالة ماجستير.

جامعة نايف للعلوم الأمنية. السعودية.

2. فوزي، حامد أبو عساكر. (2008). "أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطور التنظيمي". رسالة

ماجستير.

3. ناصر، القاسمي. (2011). "سوسيولوجيا المنظمات: دراسة نظرية - تطبيقية". الطبعة 20

لديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

المواقع الالكترونية:

1. www.asjp.cerist.dz

2. <https://platform.almanhal.com>

3. <https://abu.edu.iq>

