

Université Mustapha Stambouli  
Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي  
معسكر

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

مخبر: مخبر الدراسات الفلسفية وقضايا الإنسان والمجتمع في الجزائر  
أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

فرع: علوم اجتماعية

العنوان:

## الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف: أ.د. جبالة محمد

من إعداد الطالب: بن سعيد كريم

يوم: 06/04/2026

لجنة المناقشة:

| الإسم واللقب | الرتبة               | الصفة        | جامعة الإنتماء |
|--------------|----------------------|--------------|----------------|
| فرفار جمال   | أستاذ التعليم العالي | رئيسا        | جامعة معسكر    |
| جبالة محمد   | أستاذ التعليم العالي | مشرفا ومقررا | جامعة معسكر    |
| قوراري عيسى  | أستاذ التعليم العالي | مناقشا       | جامعة معسكر    |
| حمداوي محمد  | أستاذ التعليم العالي | مناقشا       | جامعة مستغانم  |
| سيرات فتحي   | أستاذ محاضر أ        | مناقشا       | جامعة مستغانم  |
| بوعلاق كمال  | أستاذ محاضر أ        | مناقشا       | جامعة معسكر    |

السنة الجامعية: 2026 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ المجادلة: 11

إن الشكر لله عز وجل، هو صاحب الفضل والمنة، فالحمد لله أولاً وآخراً على ما حبانا به من النعم،  
والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد، أقدم شكري وثنائي وجميل امتناني والشكر إلى الأساتذة والمشرفين على امتداد الرحلة  
الأكاديمية، وأخص به الأستاذ المشرف د. جباله الذي كان المشرف الرئيسي على البحث، وأشكر له  
ملاحظاته القيمة وإرشاداته الطيبة في التوجيه وتقديم الدعم والتشجيع وكان لها الأثر الأكبر في إتمام  
هذا العمل. لك منا كل الشكر والتقدير والإحترام أستاذنا الفاضل.

كما وأتقدم بالشكر إلى كافة عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز المؤسسة المستضيفة للدراسة الميدانية.

بن سعيد كريم

## الإهداء

بِعَوْنِ اللَّهِ وَتَوْفِيقِهِ، لَهُ الْحَمْدُ وَالْثَنَاءُ كُلُّهُ، تَمَّتْ هَذِهِ الرِّسَالَةُ وَالْأَطْرُوحَةُ، وَبِهَذِهِ الْمُنَاسِبَةِ أُهْدِي هَذَا الْعَمَلُ إِلَى وَالِدَيَّ أَوَّلًا، أَصْدَابِ الْفَضْلِ الْأَوَّلِ وَالْأَخِيرِ عَلَيَّ، وَأَسْأَلُ اللَّهَ لهما دَوَامَ الصَّحَةِ وَالْعَافِيَةِ، ثُمَّ أَقْدِمُهُ إِلَى أَهْلِي وَمَعَائِلَتِي الَّذِينَ كَانَ لِدَعْمِهِمْ كَبِيرُ الْأَثَرِ؛ زَوْجَتِي وَأَبْنَايَ الْأَعْزَاءَ، وَكُلُّ مَنْ لَهُ فَضْلٌ فِيَّ تَمَامَ هَذَا الْإِنْجَازِ، كَمَا وَأُهْدِيهِ إِلَى أَسَاتِذَتِي الْكِرَامِ أَصْدَابِ الْفَضْلِ فِي الْمَسَارِ الْأَكَادِيمِيِّ، وَأَخْصِي بِهِ الْأَسْتَاذَ الْمُشْرُوفَ د. جِبَالَةَ مُحَمَّدٍ، الَّذِي كَانَ لَهُ جَمِيلُ الْأَثَرِ مِنْ مَلاحِظَاتٍ وَإِرْشَادَاتٍ سَاهَمَتْ فِي تَوْجِيهِ الْعَمَلِ وَتَمَامِهِ بِأَحْسَنِ مَا يَكُونُ.

بْنِ سَعِيدٍ كَرِيمٍ

# فهرس المحتويات

|       |              |
|-------|--------------|
| ..... | شكر وتقدير   |
| ..... | الإهداء      |
| ..... | فهرس الجداول |
| ..... | فهرس الأشكال |
| أ     | مقدمة عامة   |

## الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 17 | تمهيد:                                              |
| 17 | أولاً: الإطار النظري للدراسة                        |
| 17 | 1. الإشكالية والفرضيات:                             |
| 23 | 2. تحديد المفاهيم:                                  |
| 33 | 3. أسباب إختيار الموضوع:                            |
| 34 | 4. أهداف الدراسة:                                   |
| 34 | ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة                      |
| 34 | 1. المنهج                                           |
| 37 | 2. تقنيات جمع البيانات                              |
| 38 | 2.1. الملاحظة:                                      |
| 39 | 2.2. الاستمارة:                                     |
| 41 | 2.3. المقابلة:                                      |
| 42 | 2.4. البحث الوثائقي والمصادر:                       |
| 43 | 1. مجتمع البحث وعينة الدراسة                        |
| 46 | ثالثاً: أبعاد و أطر الدراسة                         |
| 46 | 1. حدود الدراسة الميدانية (المجال المكاني والزمني): |
| 53 | 2. المجال البشري للدراسة:                           |
| 63 | خلاصة:                                              |

## الفصل الثاني: النظريات المفسرة للظاهرة و الدراسات السابقة

|     |                                                                     |
|-----|---------------------------------------------------------------------|
| 65  | تمهيد:                                                              |
| 65  | أولاً النظريات المفسرة للظاهرة                                      |
| 66  | 1. الإدارة العلمية: فريدريك تايلور                                  |
| 69  | 2. النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر                                  |
| 71  | 3. مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو (Elton mayo):              |
| 72  | 4. الماركسية المحدثه لويس كوزر (Lewis Coser) (1913-2003)            |
| 74  | 5. إيمتاي إتزيوني (Amitai Etzioni) (1929)                           |
| 75  | 6. التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه (Michele Crozier) (1922-2013) |
| 76  | 7. نظرية اتخاذ القرار-هربرت سايمون (Herbert Simon) (1916-2001)      |
| 78  | 8. نظرية المعاونة - برنارد شيستر (Bernard Chester)                  |
| 84  | مناقشة عامة:                                                        |
| 86  | ثانياً: الدراسات السابقة                                            |
| 87  | 1. الدراسات السابقة:                                                |
| 88  | 1.1. الدراسات المحلية (الوطنية):                                    |
| 100 | 1.2. الدراسات العربية:                                              |
| 102 | 1.3. الدراسات الأجنبية:                                             |
| 105 | 2. مناقشة عامة:                                                     |

## الفصل الثالث: الذكاء التنظيمي وأثره في فعالية الاتصال وتسيير الأدوار داخل المؤسسة

|     |                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------|
| 108 | تمهيد:                                                   |
| 108 | أولاً: الذكاء التنظيمي: نشأته، أهميته، وأبعاده           |
| 108 | 1. نشأة مفهوم الذكاء التنظيمي:                           |
| 110 | 2. الأهمية                                               |
| 111 | 3. أبعاد الذكاء التنظيمي                                 |
| 116 | ثانياً مبادئ ونماذج الذكاء التنظيمي                      |
| 116 | 1. مبادئ الذكاء التنظيمي                                 |
| 119 | 2. نماذج الذكاء التنظيمي                                 |
| 121 | 3. خصائص الذكاء التنظيمي                                 |
| 123 | ثالثاً: الذكاء التنظيمي وفعالية شبكات الاتصال في المؤسسة |
| 123 | 1. دور الاتصال التنظيمي في فعالية المؤسسة                |
| 132 | 2. انتشار المعلومات وأثرها في تحسين أداء المؤسسة         |

|     |                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 134 | 3. شبكة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة                                                |
| 138 | رابعاً: الذكاء التنظيمي وديناميكية الأدوار والمهام داخل المؤسسة                       |
| 138 | 1. التنسيق بين هياكل المؤسسة                                                          |
| 141 | 2. وضوح المهام بين هياكل المؤسسة                                                      |
| 145 | 3. عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على المؤسسة                                            |
| 148 | خلاصة:                                                                                |
|     | <b>الفصل الرابع: الصراع في البيئة التنظيمية: بين الأسباب والاستراتيجيات</b>           |
| 150 | تمهيد:                                                                                |
| 150 | أولاً: مفهوم الصراع في الفكر السوسيولوجي                                              |
| 150 | 1. خلفية تاريخية حول تطور الصراع في المؤسسة                                           |
| 155 | 2. أشكال الصراع داخل المؤسسة                                                          |
| 157 | ثانياً: عوامل وأسباب تشكل الصراع والآثار المترتبة عنه                                 |
| 157 | 1. عوامل وأسباب الصراع                                                                |
| 160 | 2. مراحل الصراع                                                                       |
| 161 | 3. آثار الصراع (الإيجابية – السلبية)                                                  |
| 163 | ثالثاً: مستويات الصراع في المؤسسة                                                     |
| 164 | 1. الصراع لدى الفرد:                                                                  |
| 167 | 2. الصراع على مستوى الجماعات                                                          |
| 169 | 3. الصراع على مستوى المنظمات                                                          |
| 171 | رابعاً: إستراتيجيات إدارة الصراع داخل المؤسسة                                         |
| 173 | 1. أساليب إدارة الصراع:                                                               |
| 176 | 2. إستراتيجيات ونماذج إدارة الصراع                                                    |
| 184 | خلاصة:                                                                                |
|     | <b>الفصل الخامس: الذكاء التنظيمي كإستراتيجية لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية</b> |
| 186 | تمهيد                                                                                 |
| 186 | أولاً: التنظيم في المؤسسة الجزائرية                                                   |
| 187 | 1. مرحلة التسيير الذاتي                                                               |
| 188 | 2. مرحلة التسيير الاشتراكي                                                            |
| 191 | 3. مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات                                                       |
| 192 | 4. مرحلة استقلالية المؤسسات                                                           |
| 193 | 5. مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق                                                        |
| 194 | 6. تأثيرات مرحلة الخصخصة على مؤسسة سونلغاز                                            |
| 196 | ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية                 |
| 196 | 1. المشاركة في اتخاذ القرار لإدارة الصراع                                             |
| 200 | 2. الشفافية في المؤسسة لإدارة الصراع                                                  |
| 202 | 3. الحماية للأفراد في أداء الأعمال لتجنب الصراع                                       |
| 203 | 4. دور الاجتماعات في عملية اتخاذ القرار                                               |
| 205 | ثالثاً: الذكاء التنظيمي وعملية توزيع المسؤوليات والمهام لإدارة الصراع داخل المؤسسة    |
| 206 | 1. آلية الرقابة لإدارة الصراع                                                         |
| 208 | 2. وضوح المهام وإزالة الغموض لتجنب الصراع                                             |
| 210 | 3. العدالة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع                                          |
| 212 | 4. دور النقابة في إدارة الصراع                                                        |
| 213 | رابعاً: الذكاء التنظيمي وصنع البيئة التعاونية لتجنب مظاهر الصراع                      |
| 213 | 1. انتشار المعلومات في المؤسسة لتعزيز التعاون التنظيمي وتجنب الصراع                   |
| 216 | 2. شبكة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية في مواجهة المشاكل والصعوبات                    |
| 218 | 3. ترابط الافراد والمصالح لتحقيق الانسجام                                             |
| 220 | خامساً: التواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة لإدارة الصراع داخل المؤسسة                  |
| 220 | 1. ضغوطات المجتمع وتأثيرها على المؤسسة                                                |
| 225 | 2. تأثير المؤسسة على محيطها:                                                          |
| 227 | 3. تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة                                                   |
| 229 | 4. ثقافة صفر ورق                                                                      |
| 231 | خلاصة:                                                                                |
| 232 | نتائج الدراسة:                                                                        |
| 240 | خاتمة عامة:                                                                           |
| 243 | قائمة المصادر والمراجع                                                                |
| 255 | الملاحق                                                                               |
| 274 | ملخص الدراسة:                                                                         |

## فهرس الجداول

|               |                                                                                                          |          |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| الجدول رقم 1  | يمثل الفئة السوسيو مهنية للمؤسسة.....                                                                    | 54.....  |
| الجدول رقم 2  | يوضح نسب تصريح المبحوثين حسب كل سؤال خاص بالاستمارة.....                                                 | 60.....  |
| الجدول رقم 3  | يوضح نسب تصريح المبحوثين حسب كل سؤال خاص بالاستمارة.....                                                 | 61.....  |
| الجدول رقم 4  | يوضح نسب تصريح المبحوثين حسب كل سؤال خاص بالاستمارة.....                                                 | 61.....  |
| الجدول رقم 5  | يوضح نسب تصريح المبحوثين حسب كل سؤال خاص بالاستمارة.....                                                 | 62.....  |
| الجدول رقم 6  | يوضح نسب تصريح المبحوثين حسب كل سؤال خاص بالاستمارة.....                                                 | 62.....  |
| الجدول رقم 7  | يوضح مدى مساعدة الرقمنة في وضوح المهام والاتفاق عليها لدى المبحوثين.....                                 | 121..... |
| الجدول رقم 8  | يوضح مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.....                                                                | 126..... |
| الجدول رقم 9  | يمثل مدى وضوح الرسائل الالكترونية.....                                                                   | 127..... |
| الجدول رقم 10 | يمثل مدى تأثير اللغة في عملية التواصل بين الأفراد.....                                                   | 128..... |
| الجدول رقم 11 | يوضح اطلاع المبحوثين إلى الإعلانات والمعلومات في لوحة الاشهار.....                                       | 130..... |
| الجدول رقم 12 | يمثل رأي المبحوثين بخصوص متابعة مجلة المؤسسة.....                                                        | 131..... |
| الجدول رقم 13 | يوضح نسب متابعة صفحة فيسبوك المؤسسة من طرف المبحوثين.....                                                | 132..... |
| الجدول رقم 14 | يوضح نسب المبحوثين فيما يخص انتشار المعلومات وتبادل المعرفة.....                                         | 133..... |
| الجدول رقم 15 | يوضح تفضيلات المبحوثين في وسائل الاطلاع على اخبار المؤسسة.....                                           | 135..... |
| الجدول رقم 16 | يوضح الوسائل المفضلة للتواصل مع الإدارة.....                                                             | 136..... |
| الجدول رقم 17 | يمثل استعمال المبحوثين للهاتف لتأكيد الرسائل وتوزيع المهام.....                                          | 137..... |
| الجدول رقم 18 | يمثل عملية التنسيق بين الأقسام والمصالح.....                                                             | 140..... |
| الجدول رقم 19 | يمثل مدى مساهمة الرقمنة في توضيح المهام و المسؤوليات.....                                                | 143..... |
| الجدول رقم 20 | يمثل رأي المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا.....                                  | 147..... |
| الجدول رقم 21 | يبين آراء المبحوثين حول فعالية الإتصال التنظيمي بين النظام الحالي والنظام السابق في حل الصرعات.....      | 178..... |
| الجدول رقم 22 | يمثل مدى مساعدة الرقمنة في توسيع المشاركة في اتخاذ القرار.....                                           | 197..... |
| الجدول رقم 23 | يمثل مدى مساعدة نظام الرقمنة في التصرف بمسؤولية و حرية.....                                              | 198..... |
| الجدول رقم 24 | يبين مدى مساهمة الرقمنة في تعزيز الشفافية في المؤسسة.....                                                | 201..... |
| الجدول رقم 25 | دور نظام الرقمنة في حماية العامل.....                                                                    | 202..... |
| الجدول رقم 26 | يوضح مدى تقليص نظام الرقمنة للاجتماعات الحضورية.....                                                     | 204..... |
| الجدول رقم 27 | يمثل رأي المبحوثين حول نظام الرقمنة ودوره في عملية الرقابة.....                                          | 207..... |
| الجدول رقم 28 | يبين دور نظام الرقمنة في عملية تحديد المسؤوليات أثناء تنفيذ المهام.....                                  | 209..... |
| الجدول رقم 29 | يبين مدى مساهمة نظام الرقمنة في عملية توزيع المسؤولية.....                                               | 211..... |
| الجدول رقم 30 | يبين دور النقابة في حل المشاكل في ظل شبكات الاتصال في المؤسسة.....                                       | 212..... |
| الجدول رقم 31 | يوضح مدى مساعدة نظام الرقمنة في توزيعو تعميم المعرفة والمعلومات لتعزيز التعاون.....                      | 215..... |
| الجدول رقم 32 | يوضح دور نظام الرقمنة في زيادة الخبرة.....                                                               | 215..... |
| الجدول رقم 33 | يبين كيفية حل ومواجهة المشكلات التي تواجه المبحوثين داخل المؤسسة.....                                    | 217..... |
| الجدول رقم 34 | يوضح مدى مساهمة المشاركة السهلة للمعرفة والمعلومات في زيادة الترابط والانسجام بين الافراد والجماعات..... | 219..... |
| الجدول رقم 35 | يوضح مدى مساهمة الدفع الإلكتروني للمستحقات المالية في تخفيف الضغط على المؤسسة.....                       | 221..... |
| الجدول رقم 36 | يوضح مدى ضغوطات نظام الرقمنة على العمل.....                                                              | 223..... |
| الجدول رقم 37 | يوضح أضرار الرقمنة (الاتصال في أي وقت).....                                                              | 224..... |

|               |                                                                                    |     |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| الجدول رقم 38 | يوضح مدى سعي المؤسسة لتحسين صورتها في المحيط الخارجي                               | 225 |
| الجدول رقم 39 | يوضح آراء المبحوثين حول الرقم 3033 باعتباره إجراء يوفر خدمة إزالة الاخطار والاعطاب | 226 |
| الجدول رقم 40 | يبين مدى تأثير الديون على عمل المؤسسة                                              | 227 |
| الجدول رقم 41 | يوضح مدى التضامن والتعاون بين أفراد المؤسسة في تحصيل الديون                        | 229 |
| الجدول رقم 42 | يوضح آراء المبحوثين حول مسألة التخلص من الأوراق والعمل بثقافة صفر ورق              | 230 |

## فهرس الأشكال

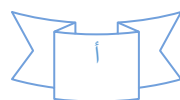
|          |                                                                          |     |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| الشكل 1  | يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة                                             | 52  |
| الشكل 2  | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                                  | 55  |
| الشكل 3  | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن                                   | 56  |
| الشكل 4  | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي                              | 57  |
| الشكل 5  | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقامة                                | 58  |
| الشكل 6  | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة                                 | 59  |
| الشكل 7  | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المهنة                     | 59  |
| الشكل 8  | مخطط يوضح أبعاد ومؤشرات الذكاء التنظيمي لإدارة الصراع                    | 114 |
| الشكل 9  | يوضح المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة | 146 |
| الشكل 10 | يوضح أهمية السلوكيات داخل المؤسسة وأثرها على الصراع والتعاون             | 172 |
| الشكل 11 | يوضح كيفية إختيار الإدارة للأسلوب الأمثل لإدارة الصراع                   | 180 |
| الشكل 12 | يوضح أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموثون                               | 182 |
| الشكل 13 | يمثل مخطط لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم                                   | 183 |

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

ساهمت الثورة الصناعية في إنتاج وتطوير المنظمة التي كانت مسرحا للكثير من الظواهر الاجتماعية، باعتبار الفرد هو المحور أو الأساس في العملية التنظيمية، وكانت مجالا خصبا للعديد من الدراسات والأبحاث العلمية منذ المراحل الأولى لتشكيلها، بدءا من الورشة ثم المصنع وصولا الى مختلف المؤسسات والتنظيمات الحديثة، وكان الهدف الأول للمنظمة هو تلبية حاجيات المجتمع، فبعد ظهورها، صارت المنظمة الركيزة الأساسية للمجتمع الحديث بما تحدثه من تأثيرات في ظل الديناميكية والتطور الحاصل في كل المجالات، ونظرا لاختلاف الثقافات والتوجهات الايديولوجية ظهرت العديد من الاتجاهات والمدارس التنظيمية التي اهتمت بتحسين وتطوير قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المجتمعات والتحولت العميقة والسريعة التي تحدثت، فاستثمرت في مواطن القوة وأعدت النظر في مواطن الضعف وحاولت معالجتها وتعديلها، فالمؤسسة لا تبقى في توازن دائم بل تشهد حالات من التذبذب والاضطراب تعيق سيرها في تحقيق الأهداف، ومن بين أقوى هذه الحالات ظاهرة الصراع داخل المؤسسة والذي لا يمكن تجنبه، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب والعوامل المتشابكة والمتداخلة داخل بيئة العمل، ويمثل العنصر البشري المحور الأساسي للبيئة التنظيمية، ذلك أن علاقات العمل داخل المؤسسة التي يقيمها الأفراد فيما بينهم تنمي بينهم تفاعلا ديناميكيا عميقا يحمل الكثير من عوامل التأثير والتأثير، فتننتج بعض الظواهر مثل المواجهة، التنافس، التجنب، التحالف، التعاون، الصراع والعلاقات الرسمية والغير رسمية.

فكانت المدارس النظرية تؤسس وتعمل على إيجاد أفضل طرق للتسيير في إطار عقلاني لتحقيق الوفرة في الإنتاج وتحقيق المصالح، فأعطوا اهتماما كبيرا للهيكل التنظيمي والإجراءات واللوائح والاستراتيجيات وأساليب التسيير وإدارة الصراع والتركيز على الفعالية التنظيمية، والذكاء التنظيمي بأبعاده التي تركز على الفرد وعلاقته بكافة جوانب التنظيم في محيطه الداخلي والخارجي والتركيز على تبني أساليب واستراتيجيات لإدارة الصراع داخل المؤسسة.



فالمؤسسة الجزائرية منذ مراحلها الأولى بعد الاستقلال كانت في بحث دائم عن الأسلوب الأمثل في التسيير، لكن كثيرا ما كانت تصطدم بواقع يجعل هذا الهدف صعبا، فحاولت من الوهلة الأولى إشراك العامل كمسير وكمنتج ولكن في حدود، أدى هذا الى صراعات ساهمت في تغيير التسيير والبحث عن بدائل أكثر فعالية في تجاوز الصعوبات التي تواجهها، فالمؤسسة العمومية كانت تسعى دوما الى الاستقلالية والتحرر من الوصاية والمركزية في محاولة لتبني البعد اللامركزي في التسيير، وكذلك عانت من التناقضات الحاصلة في التوجه نحو الاهتمام بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب العقلاني الاقتصادي، ما ساهم في ابراز معوقات تنظيمية أثرت سلبا على مهامها الرئيسية، أبرزها صعوبة التحكم في التسيير، التداخل في الأدوار والمهام والمسؤوليات، العمالة الزائدة، قصور نظام الاتصال والمعلومات من خلال الاعتماد على الوسائل الكتابية والتقارير وبعد الهياكل التنظيمية والتركيز على الوصاية والمركزية المفرطة، مما أدى إلى التأثير على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وغيرها من العوامل المتداخلة منها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فكانت الدولة دائما ما تغطي عجز المؤسسات العمومية التي لم تستطع تحقيق قيمة مضافة للخرينة، لكن مع مرحلة الخصخصة توجهت المؤسسة الى تغليب العقلنة الاقتصادية ومنطق صنع القيمة المضافة، ومع التحولات السريعة في بيئة الأعمال تطور شبكات الاتصال الحديثة ونظم المعلومات عبر العالم والمنافسة الشديدة، فرض على المؤسسات مواكبة هذا التطور، وذلك باتباع استراتيجيات وأساليب تقنية حديثة للتواصل وايصال المعلومات والبيانات وتسهيل العمليات والأنشطة الإدارية، سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، ففي العقدين الأخيرين عرفت المؤسسات نقلة نوعية في هذا المجال فأصبحت العمليات الإدارية التي كانت تنفذ ببطء وبالطريقة التقليدية وتأخذ الوقت والجهد والمال الأمر الذي يثقل كاهل المؤسسة، أصبحت الآن تمتاز بالسرعة وتوفير الوقت والجهد والمال، وتضمن تدفق المعلومات وانتشارها في جميع مستويات المنظمة حتى في محيطها الخارجي.

تتعدد أبعاد الذكاء التنظيمي من تأثير عملية اتخاذ القرار وعملية توزيع المسؤوليات والادوار وكذلك دفع العملية التعاونية والعمل على تجنب تأثيرات المحيط الخارجي، والدراسة الحالية تسعى

للقوف على أهم أساليب واستراتيجيات هذه الأبعاد لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية، واتخذت من مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع وهران ميدان دراستها لما لها من مواصفات تتناسب مع موضوع الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة "الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسة"، باعتباره من المواضيع التي لها أثر إيجابي على مستوى المؤسسة والتسيير الفعال، فأى دراسة لها أهمية بالغة من خلال تتبع خطوات منهجية قصد الوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات وفرضيات وضعها الباحث، وتكمن أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- الأهمية العلمية والتي تتمثل في الإضافة العلمية في مجال البحث ومعرفة العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسات، كذلك الاطلاع على مختلف المقاربات النظرية التي ساهمت في إثراء موضوع الدراسة، وإضافة رؤية جديدة على واقع المؤسسة الجزائرية خاصة مؤسسة سونلغاز.

- الأهمية العملية والتي تتمثل في الوصول إلى نتائج تساهم في فهم واقع المؤسسة الجزائرية، والوقوف على التحولات والتغيرات التي تمر بها المؤسسة الجزائرية خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وعلاقته بإدارة الصراع والتسيير.

تم تقسيم هذه الدراسة الى خمسة فصول اعتمدنا فيها أسلوب الدمج، بمعنى أن الجانب النظري يتمشى مع الجانب الميداني في آن واحد:

**الفصل الأول:** الإطار النظري والمنهجي للبحث، حيث يتضمن الإطار النظري الذي يشمل صياغة الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، كما تضمن تحديد المفاهيم وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، وتم التطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة حسب الواقع المدروس.

**الفصل الثاني:** تم فيه التطرق الى النظريات المفسرة للظاهرة ثم الدراسة السابقة التي تناولتها، منها الدراسات الوطنية والعربية وكذلك الأجنبية.

**الفصل الثالث: الذكاء التنظيمي وأثره في فعالية الإتصال وتسيير الأدوار داخل المؤسسة،** وقد تناولنا مفهوم الذكاء التنظيمي، مبادئه ونماذج، الذكاء التنظيمي وفعالية شبكات الاتصال في المؤسسة، وأخيرا الذكاء التنظيمي وديناميكية الأدوار والمهام داخل المؤسسة.

**الفصل الرابع: الصراع في البيئة التنظيمية:** بين الأسباب والاستراتيجيات، اشتمل على العناصر التالية: مفهوم الصراع داخل المؤسسة، عوامل وأسباب تشكل الصراع والآثار المترتبة عنه، مستويات الصراع وأخيرا استراتيجيات ونماذج لإدارة الصراع.

**الفصل الخامس: الذكاء التنظيمي كاستراتيجية لإدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية،** وشمل هذا الفصل: التنظيم في المؤسسة الجزائرية، المشاركة في اتخاذ القرار لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية، الذكاء التنظيمي وعملية توزيع المسؤوليات والمهام لإدارة الصراع داخل المؤسسة، الذكاء التنظيمي وصنع البيئة التعاونية لتجنب مظاهر الصراع، وفي الأخير تطرقنا الى التواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة لإدارة الصراع داخل المؤسسة.

ككل البحوث، واجهنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذا البحث، ويمكن تصنيفها إلى:

#### صعوبات نظرية:

- صعوبة اختيار وتطبيق التقنية المناسبة لموضوع الدراسة خاصة في مجال اختيار العينة.
- صعوبة تبني النظرية المناسبة لموضوع بحثنا وذلك لكثرة المقاربات النظرية التي تحدثت عن إدارة الصراع داخل المؤسسة، وأغلب هذه المقاربات النظرية أنتجت في بيئة مغايرة لبيئتنا.
- من الأمور التي شكلت لنا صعوبات، كثرة التراث النظري الذي يتحدث عن ظاهرة الصراع من مختلف الاتجاهات والتخصصات وبمختلف اللغات.

#### صعوبات ميدانية:

- صعوبة بالغة في إيجاد مؤسسة تستضيف البحث الميداني وتتوافق مع طبيعة الموضوع (تتوفر على متغير من متغيرات ظاهرة الصراع داخل المؤسسة).

• صعوبة تحديد مواعيد إجراء المقابلات البحث الميداني خاصة المقابلات المرتبطة بالدراسة الاستطلاعية، نظرا لضغوطات العمل الواقعة على المؤسسات والتردد في تقبل البحوث العلمية وفوائدها.

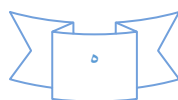
• صعوبة تطبيق طريقة اختيار العينة المناسبة (الحصر الشامل) وذلك لتقاطع فترة البحث مع فترة العطل، إضافة إلى ضعف التجاوب مع الاستثمارات.

• صعوبة طرح الأسئلة التي لها علاقة بالصراع داخل المؤسسة بسبب حساسية الموضوع، فكان هناك تجنب للتوسع في إجاباتها من قبل المبحوثين.

وقد اجتهدنا في تجاوز هذه الصعوبات انطلاقا من نصائح الأساتذة والأستاذ المشرف، والبحث عن طرق متنوعة لتجاوزها، فأما اختيار مؤسسة إجراء البحث الميداني فقد وقع اختيارنا في البداية على مؤسسة ترامواي وهران، وهي مؤسسة تتناسب مع طبيعة الموضوع، تم الاتصال بالمعارف من المؤسسة والقيام بجميع الإجراءات لإتمام العمل، ترددنا على المؤسسة عدة مرات وحاولنا توضيح الفوائد من البحث مع التزامنا بقوانين المؤسسة واحترامنا للمعلومات وخصوصيات المؤسسة، لكن الطلب لم يوفق بالقبول وانتهى بالرفض. فكانت وجهتنا بعدها إلى مؤسسة مديرية سونلغاز للتوزيع وهران، حيث تقدمنا بطلب إجراء البحث الميداني، وحرصنا على تقديم توضيحات حول موضوعنا مع الالتزام بقوانين وإجراءات المؤسسة، وقد تم قبول الطلب هذه المرة مع عدة تسهيلات تكرمت بها المؤسسة في إجراء البحث؛ من أهمها تمديد فترة البحث، حيث تم تمديده من شهر إلى ثلاثة أشهر كاملة.

أما بالنسبة لصعوبة تحديد مواعيد المقابلات والملاحظات، فقد تم توجيهنا إلى الفترات التي تتناسب مع المبحوثين لتسهيل الإجراء.

فيما يخص تطبيق طريقة اختيار العينة المناسبة والذي كان محددا بالحصر الشامل، فقد تم استبدالها بطريقة اختيار العينة العشوائية الطبقية من مجتمع البحث؛ والذي يتكون من ثلاث طبقات رئيسية؛ فئة الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، كما وتم توزيع الاستثمارات بعشوائية كذلك مع محاولة تغطية أكبر عدد ممكن.



وبالنسبة لطرح الأسئلة التي لها علاقة بالصراع داخل المؤسسة، استبدلنا الأسئلة بأسئلة تتضمن مصطلحات تقريبية مثل الصعوبات والمعوقات أو المشاكل التنظيمية وغيرها وتجنبنا ذكر مصطلح "الصراع"، فبعد ملاحظة تجاوب المبحوثين مع أسئلة الاستمارة، اتضح أن هناك أسئلة تم تجاهلها إما عن قصد أو دونه، ورغم المدة التي حرصنا أن تكون كافية لملاً الاستمارة إلا أن العديد من المبحوثين لم يجيبوا على الأسئلة كاملة، فاضطررنا إلى إعادة توزيعها مرة أخرى، هذا مع حرص رئيس المصلحة على إتمام العملية من طرف المبحوثين، وبعد معالجة جميع الإجابات وجدنا سؤالاً واحداً لم يتم الإجابة عنه بشكل كبير، وهو السؤال العاشر الذي يندرج تحت المحور الثاني -تحديد المسؤوليات-: إذا واجهتك مشكلة وتريد حلها، إلى من ترجع أولاً (زميل المهنة - الإدارة - النقابة)، يحمل هذا الأمر دلالة على صعوبة الميدان، لذا استبدلنا صياغة الأسئلة بطريقة تخدم البحث وتسهل عملية ملاً الاستمارة، من خلال توظيف مصطلحات لها دلالات واضحة لدى المبحوثين، بالإضافة إلى ذلك، وجدنا أن طبيعة أغلب التعاملات التي تتم داخل المؤسسة تكون بواسطة البرامج والتطبيقات ووسائل الاتصال الحديثة، ويمكن اختزال جميع هذه الوسائط والتقنيات في كلمة واضحة ومتعارفة بين المبحوثين وهي "الرقمنة"، وعليه تم إدراجها في معظم الأسئلة.

مواجهة الصعوبات في إقامة بحث ما لا تعد دائماً أمراً سلبياً، بل تمثل في بعض الأحيان حافزاً للباحث وتجربة يمكن الاستفادة منها في تعزيز البحث وإثرائه واكتشاف طرق جديدة تساعد على التميز والإبداع في مجال البحث.

# الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

## • تمهيد

### أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1. الإشكالية.

2. أسباب إختيار الموضوع.

3. أهداف الدراسة.

### ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة:

1. المنهج

2. تقنيات جمع البيانات.

2.1. الملاحظة

2.2. الإستمارة

2.3. المقابلة

2.4. البحث الوثائقي والمصادر

1. مجتمع البحث وعينة الدراسة.

2. مجالات البحث.

### ثالثاً: أبعاد وأطر الدراسة:

1. حدود الدراسة الميدانية (المجال المكاني والزمني).

2. المجال البشري للدراسة.

## • خلاصة.

## تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة الإطار المرجعي العام للبحث لكونه يساعد الباحث على تحديد أهداف ومعالج دراسته، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل الذي يشكل الإطار النظري والمنهجي للبحث إلى ضبط خطوات النظرية بدءاً من الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، ثم تحديد المفاهيم، ثم الوقوف على أسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، بعد ذلك تم التطرق إلى الجانب المنهجي بدءاً بالمنهج وتقنيات جمع المعلومات، ثم مجتمع البحث وكيفية اختيار العينة مع توضيح مجالات البحث، هذه الخطوات تعتبر من أهم محددات الدراسة والركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في فهم وإيجاد العلاقة بين متغيرات ومفاهيم هذا البحث.

## أولاً: الإطار النظري للدراسة

يعتبر الإطار النظري هو الإطار الذي يتم فيه وضع مجموعة من الضوابط من الخطوات النظرية التي يعتمد عليها الباحث بدءاً من الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، فالذكاء التنظيمي وإدارة الصراع من الظواهر نالت اهتماماً كبيراً لما لها من أهمية في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

### 1. الإشكالية:

سرف الباحثون جهودهم مند البدايات الأولى للتنظيم في البحث عن سبل تحقيق أهداف المنظمة بطرق ذكية في زيادة الإنتاج والفعالية في الأداء ودفع العملية التعاونية من خلال تبادل جماعي واستغلال المهارات المختلفة، ضمن مجموعة اجتماعية باعتبار الفرد فيها هو محور العملية التنظيمية، والتي تخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد وإجراءات منظمة وهادفة ومضبوطة.

في البداية كان هناك ربط بين الإنسان والآلة واعتبارهم شيئاً واحداً، ثم الاهتمام بحاجاته الجسمية والانتباه الى جوانبه الإنسانية مع السعي إلى إشراكه واستشارته لأن له طموحات وأفكار ومشاعر وجوانب كثيرة من الإبداع والابتكار في حالة توفر الظروف المناسبة، وليحقق التنظيم أهدافه يلجئ

إلى تشجيع بعض العوامل كتوحيد وتطوير قنوات الاتصال في المستويات التنظيمية بين القيادة والعمال ، وإعطائه فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والحفاظ على ارتفاع الروح المعنوية والدافعية في العمل ، وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتشجيع التعاون.

فالمؤسسة تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة من خلال اجتماع أفرادها على مصالح تختلف باختلاف الفروقات بينهم، فعلاقات العمل الرسمية التي يقيمها العاملون فيما بينهم في بيئة العمل تنمي بينهم تفاعل يحمل الكثير من عوامل التأثير والتأثير، حيث تتداخل العلاقات الرسمية وغير الرسمية بطريقة متشابكة ومعقدة فتننتج بعض الظواهر التي تستدعي الكثير من الاهتمام والدراسة.

ومن هذه الظواهر ظاهرة الصراع في المنظمة الذي يعد من المشكلات التنظيمية التي نالت اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف المدارس والاتجاهات الفكرية، هذا الاهتمام جعل كل واحدة من هذه المدارس تنظر إليه من زاوية تتناسب مع مبادئها و إيديولوجيتها، وتطرح القضايا التي لها علاقة بينه وبين العوامل التي تؤثر في المنظمة وسلوك الأفراد والانعكاسات في تحقيق الأهداف، وقد أرجعته المدرسة الكلاسيكية إلى أنه حالة من عدم الاستقرار وخلل ما في توزيع الأدوار والهيكل التنظيمي، ويعتبرونه ظاهرة مرضية تؤثر على أداء المنظمة وسيورتها لذا لم يكن معترفا به داخل المنظمات باعتباره ظاهرة سلبية يجب القضاء عليها، وبذلك يتجاهلون أي فائدة ترجى منه مثل التعبير عن عدم الرضا والتنفيس عن غضبهم و طرح مشاكلهم. أما الماركسية وقد اعتبرت الصراع ظاهرة تعبر عن مستوى الوعي الاجتماعي ووعي الطبقة المقهورة بوضعها الذي يدفعها إلى الثورة من أجل تغيير النظام (الرأسمالي) لهذا ترى في التنظيمات البيروقراطية استمرار للهيمنة والظلم الاجتماعي، وتوسع مفهوم ظاهرة الصراع أكثر مع الماركسية المحدثه من خلال نقد وإعادة قراءتها للتراث الماركسي وانتقلت في تحليلاتها من علاقات الملكية إلى علاقات السلطة، ومن تعارض المصالح إلى استمرار الصراع واعتباره عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع والتنظيمات، حيث أرجعت الصراع إلى التنافس على المصادر النادرة التي تبنى عليها

طموحات الأفراد وتتمثل هذه المصادر خاصة في القوة و السلطة و كيفية توزيعها والحصول عليها من طرف الأشخاص والجماعات داخل التنظيمات .

وبدأ الاهتمام بهذه الظاهرة يتوجه باعتبارها ظاهرة طبيعية ملازمة لكل التنظيمات بدرجات متفاوتة ومستمرة، ويجب النظر إليها نظرة واقعية وموضوعية، فقد وجه "سيمل" (G.simmel) (1858-1918) اهتمامه إلى دراسة مختلف المفاهيم المتصلة بظاهرة الصراع كالمنافسة و العداوة والكراهية، وأقر بإيجابية ظاهرة الصراع أو سلبيته حسب الظروف التي يمر بها التنظيم ، وذهبت الاتجاهات الحديثة نحو أكثر إمبريقية في البحث وذلك لإشراك العاملين بمصالحهم المختلفة و مواقفهم وخصائصهم المختلفة كالأقدمية والسن والجنس وبيئة العمل والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم والمحيط الخارجي للمنظمة، واعتبرت الصراع ظاهرة طبيعية داخل التنظيم يجب الاعتراف بها و تسييرها وليس محاربتها. فقد قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية نظرة جديدة لمفهوم ظاهرة الصراع، وربطته بوجود خلل في العملية الاتصالية بين أفراد المنظمة والإدارة العليا، ما نتج عنه عدم تفهم لحاجات الأفراد وإهمال مطالبهم وتجاهل عدم الرضى والتذمر الصادر عنهم، الامر الذي يتطلب ضرورة التنبه والتدخل لتغيير العوامل السلبية التي تؤثر على الفعالية، وإحداث تغييرات تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية وتساهم في إدارة الصراع بطريقة ذكية لتحقيق الأهداف.

وفي فترة الخمسينيات من القرن الماضي تميزت البحوث فيها بإضافة البعد الفني؛ أي دراسة أنماط التكنولوجيا كمتغير مستقل من حيث تأثيره على التنظيم ومستوياته الإدارية، درجة التخصص والعلاقات الاجتماعية التي تقام بين الأعضاء، وجاءت دراسة "جون وود وارد" (J.wood ward) (1916-1971)، التي تمت في بريطانيا، ومست 100 شركة صناعية يتراوح عدد العمال فيها بين 250 و 1000 عامل، وقد ارتكز موضوعها على الهيكل التنظيمي، عدد مستويات الإدارة ونطاق الاشراف، درجة الرسمية وعدة متغيرات أخرى، ساعدت هذه الدراسة في معرفة شكل الهيكل والفاعلية، حيث ترتبط هذه الاخيرة بطبيعة التلائم بين التكنولوجيا وهيكل المنظمة، فعدد المستويات الادارية يزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي، كما أن مكونها الاداري يتغير تبعا للمتغير التكنولوجي، أي

كلما تعقدت التكنولوجيا ازدادت نسبة الاداريين والرسمية والمركزية<sup>1</sup>، وارتبطت هذه التحولات ببحوث تظهر أهمية مختلف أجزاء المؤسسة ومواجهتها للتقنية وتوظيفها ومراعاة خصائص محيطها.

إن حاجة المؤسسة الى التحكم الجيد في كل نشاطات التسيير والنجاح داخل المنظمة يتطلب من المؤسسات الحديثة خصائص ومميزات أكثر دقة في تسييرها خاصة في المسيرين، فلا يكتفي المسير بالتحكم في تقنيات وقواعد التسيير وكيفية تطبيقها، بل يحيط بخصائص الفعل داخل المنظمة، ويجتهد قدر الإمكان في توقع أفعال الافراد داخل المنظمة، وهذا الامر هو من الصعوبة بمكان لأنه يمس السلوك الانساني الذي يتميز بعدم التوقع والتقلب نظرا للخصائص الثقافية والنفسية للأفراد خاصة من ناحية السلوك التنظيمي أمام مختلف المواقف التي تواجههم. إن تراكم الخبرة حول دراسة الفعل ونماذجه داخل المنظمة يسهل عملية توقع مختلف السلوكيات ومن بينها الصراع، مما يوفر عوامل التحكم لتفادي صعوبات وتوترات تضر بمصلحة المنظمة<sup>2</sup>.

وإذا جئنا إلى الجزائر نجد الكثير من الباحثين قد تحدثوا عن تسيير المنظمة الجزائرية، فكانت السنوات الأولى للاستقلال تتميز بصعوبات التسيير للاقتصاد الوطني والمنظمة الجزائرية، وترجع الأسباب إلى انعدام الكفاءات (الرحيل الجماعي للمعمرين الذين كانوا يشغلون المناصب الإدارية والتسيير في المؤسسات) وضعف المستوى نتيجة ما خلفه الاستعمار، فرغم القوانين والتشريعات والمخططات الوطنية التي كانت تدفع إلى صنع واقع تتوفر فيه شروط نجاح المنظمة، اصطدمت بواقع عملي فيه الكثير من الصعوبات والمشاكل، كالتسيير الذاتي الذي تشكل وفق ظروف استثنائية وبناء على معطيات تلك الفترة والتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي كان يهدف إلى إشراك العمال في عملية التسيير، وإن كان التسيير الاشتراكي للمؤسسات أسلوبا جيدا من الناحية النظرية إلا أن ممارسات الإدارة والعمال أدت إلى مجموعة من التناقضات والانعكاسات السلبية، ومن أهم هذه السلبات مركزية اتخاذ القرارات الأساسية على مستوى الشركة والوزارة الوصية، ما نتج عنه كثرة الاجتماعات واللقاءات التي لم تكن كافية لإيجاد الحلول الضرورية للمشاكل المطروحة، وما يزيد الأمور تعقيدا ضعف المستوى العلمي لكثير من المسيرين حيث وجدوا أنفسهم مقممين في عملية

1 مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 98.  
2 ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 2017، ص 23.

تسيير تتطلب منهم مستوا علميا وكفاءة إدارية وإماما بقاعدة من المعلومات في المجالات الإدارية والاقتصادية والقانونية.<sup>1</sup>

تميزت هذه المرحلة بالمركزية الشديدة و كان النقاش حول مفهوم توسيع المشاركة بحيث يصبح العامل مسيرا ومشاركا في عملية التسيير من خلال توسيع شبكة الاتصال، و رغم هذه الامتيازات بقيت الإدارة تتمتع بالقوة من خلال المركزية و صنع القرار مما أدى إلى الصراع بين مختلف المستويات و العمال، فإشراك العمال و الديمقراطية في التسيير يعني فتح المجال واسعا أمام كل الفئات العمالية من أجل الاتصال والمشاركة، فالاتصال هو جوهر هذه العملية، وفي مرحلة استقلالية المؤسسات و الإصلاحات الاقتصادية كان التوجه في البحث عن خيار تقليص المركزية و الابتعاد عن نموذج المؤسسات الكبرى من أجل التحكم في التسيير و العملية الاتصالية داخل المؤسسة و الوصول إلى فعالية أكبر. إن المنظمات الحديثة تعتمد بشكل رئيسي على العملية الاتصالية خاصة مع الوسائل التقنية الحديثة التي أعطت دفعا كبيرا في هذا المجال والتي هي محور كل العمليات التي تقوم بها المنظمة سواء كان على المستوى الداخلي أو المحيط الخارجي، ونجاحها يعتمد على استراتيجية الاتصال، ففي حين ركز مجتمع القرن التاسع عشر والعشرين على الطاقة كعامل للسلطة، يركز مجتمع القرن الواحد والعشرين على الاتصال الذي أصبح مفتاحا للتحكم في السلطة، أما على مستوى المؤسسات فإن عامل التنافس يتمثل في عقلنة وسائل الإنتاج وانتشار التaylorية، وفي كل مرحلة كان من الضروري إيجاد عامل تنافسي جديد لأجل تحقيق عقلانية الإنتاج، والآن يركز النسق على القدرات الاتصالية والإعلامية من السوق إلى المؤسسة ومن المؤسسة إلى السوق.<sup>2</sup>

ويعتبر مفهوم الذكاء التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة، ظهر كرد فعل للتطور المتسارع في بيئة العمل، وإدارة الصراع داخل المؤسسة ترتبط بتوجيه كل الجهود نحو تحقيق نوع من التوازن والاستقرار للتحكم أكثر في مسار عوامل القوة للمؤسسة الداخلية والخارجية، لكيلا يتفاقم هذا الصراع ويصبح عائقا أمام تحقيق الأهداف وتضييعا لكثير من الجهد والوقت والخسارة المادية.

1 بوفلجة غياث، بحث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 11-12.  
2 ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2016، ص 215.

إن التنظيم وعلاقته بالمحيط عالم معقد بما فيه من تقاليد وقواعد عمل وقيم ومصالح مشتركة وأخرى متناقضة، ويزداد تعقيدا عندما تكون له علاقة مع النسق الاجتماعي للمجتمع الذي يضم تاريخا وتوجها سياسيا وإيديولوجيا واقتصاديا وخصائص ثقافية، فلا يمكن للمؤسسة أن تتصرف بشكل منفرد، بل تتصرف اعتمادا على استراتيجية اتصالية تتمركز على العلاقات بين المحيط الداخلي للمنظمة والمحيط الخارجي، وقوة الذكاء التنظيمي تكمن في الوضوح والشفافية والاستماع والمشاركة من خلال توسيع وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة.

ومن هذا كله تبلورت فكرة البحث في التساؤل الرئيسي:

• **كيف يساهم الذكاء التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية؟**

**التساؤلات الفرعية:**

1. كيف يساهم الذكاء التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات لإدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية؟
2. كيف يساهم الذكاء التنظيمي في عملية تحديد المسؤوليات والمهام لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية؟
3. كيف يساهم الذكاء التنظيمي في العملية التعاونية لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية؟
4. كيف يساهم الذكاء التنظيمي في عملية التواصل مع المحيط الخارجي لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية؟

**الفرضيات**

**الفرضية الرئيسية:**

يساهم الذكاء التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية من خلال توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد المهام والمسؤوليات مع تنمية العملية التعاونية وكذا الانفتاح والتواصل الجيد مع المحيط.

**الفرضيات الفرعية:**

1. كلما كانت المشاركة واسعة في اتخاذ القرارات ساعد ذلك في تجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.

2. تحديد المسؤوليات ودقة ووضوح المهام بشفافية تساعد على تجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.

3. كلما كان الاتصال التنظيمي جيد بين كافة الأقسام والمستويات تراجع الصراع وازداد التعاون داخل المؤسسة الجزائرية.

4. التواصل مع الجمهور [الزبائن] والمؤسسات الفاعلة في المجتمع يساعد في تخفيف الضغط على المؤسسة وتجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.

## 2. تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات مسألة غاية في الأهمية لأي دراسة أكاديمية، حيث يتم اختيارها بدقة وعناية بما يستجيب لأهداف الدراسة، وبناءً على ذلك نستعرض من خلال بحثنا المفاهيم الأساسية (التنظيم، الذكاء التنظيمي، الإدارة، الصراع، المؤسسة) أضفنا مفاهيم ثانوية بغية التوضيح والتعمق أكثر في متغيرات موضوع الدراسة.

### 2.1. التنظيم:

أ. لغة: من مصدر نظم: الضم والتأليف، التنظيم: الإحكام والضبط والترتيب.<sup>1</sup>

ب. إصطلاحاً:

كلمة التنظيم لها زخم كبير من التعريفات، حيث حاول الباحثون توضيح معنى التنظيم، فعرفه البعض بأنه "عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة إرادياً بين مجموعة من الأفراد يعملون في اتجاه واحد. أي يعملون مع بعض بغية تحقيق أهداف محددة مسبقاً، يتولى عدد منهم أو واحد من بينهم مهام توجيه ومراقبة نشاط المجموعة حتى يتم إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة على الوجه الأكمل وبكفاءة وفعالية أكبر"<sup>2</sup>

1 عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 632.  
2 رحالي حجيبة، نظريات التنظيم، دار كنوز الحكمة، الجزائر، 2017، ص 10.

من أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على تقسيم العمل، والسلطة وتحديد المسؤوليات، ووجود مركز أو مراكز للسلطة تتولى مهمة متابعة ومراقبة نشاطات وأعمال التنظيم وتوجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف.

هناك اختلاف حول مفهوم التنظيم وذلك للتأثر بالنظريات الكلاسيكية والاتجاهات النظرية الحديثة، فمرحلة النظريات الكلاسيكية جعلت المفهوم يدور حول إجراءات ولوائح التنظيم الرسمي وما يتعلق به، مثل النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، الذي يستند إلى مقارنة التنظيم كنسق مغلق، ويركز أساساً على الجوانب الرسمية مستبعداً الأبعاد الغير رسمية.

أما "الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، نجد أنهم قد اتجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك وما يتصل بها من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والتنافس والصراع. فالتنظيم من وجهة "برنارد" (C. Barnard) (1886-1961) هو نظام للتعاون، يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق، التنظيم كيان اجتماعي يخضع لمجموعة مبادئ تنظيمية تقوم على تفاعل منسق بوعي وذلك لتحقيق الأهداف من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية، وتحدد هذه المبادئ في وجود أهداف وبرامج عمل مضبوطة ومحددة، فمبدأ تقسيم العمل يقوم على تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيع الأدوار بين الأفراد، والتنسيق بين جهودهم ما يضمن التعاون والانسجام، ثم مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة الذي يضمن توزيع علاقات السلطة بين مكونات التنظيم ويراعي فيها تدرج المهام والتخصص ويحرص على تنفيذ الأوامر والسير الحسن للتنظيم، كذلك الاهتمام بمنظومة الاتصال التي تقوم بنقل وتبادل المعلومات بطريقة سهلة ومرنة بين كافة أفراد المؤسسة ومحيطها الخارجي.

## 2.2. الذكاء التنظيمي:

### أ. لغة:

الذكاء لغة من مصدر: ذكا، وذكى، وذكى، وذكو، لهب النار، والذكاء: الجمرة الملهبة، الذكاء: حدة العقل والقدرة على التحليل والتمييز والتركيب والاختيار، وعلى التكيف إزاء المواقف المتباينة التي تتطلب ذكاء، الذكاء: سرعة الفطنة والفهم.<sup>1</sup>

ظهرت الكلمة اللاتينية (Intelligence) لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني "شيشرون" (M. Cicero) (43AJ-106AJ) وشاعت في الفرنسية والانجليزية، وتعني الفهم والذهن والحكمة، والذكاء هو محصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي، ويدل على القدرة والقوة الموجهة الرشيدة التي ترسم لنا المسالك والدروب وتقود إلى غايات وأهداف مرجوة.<sup>2</sup>

والذكاء هو القدرة على مواجهة الصعاب ومهارة التكيف مع الظروف الطارئة، ومن ثم حل المشاكل التي تعترض طريق الفرد. وكلمة (أنتيليجنسي) أي الذكاء تعني في الولايات المتحدة الأمريكية جهاز أو وكالة الاستخبارات العسكرية والسياسية الأمريكية، وهو الجهاز الذي يجمع المعلومات ويخزنها لأجل استعمال لها وشيك.<sup>3</sup>

### ب. إصطلاحاً:

يعد الذكاء التنظيمي أحد أنواع الذكاءات المختلفة أو المتعددة، فهو المقدرة الإجرائية للمنظمة على القيام بالأنشطة والمهام الإدارية بكفاءة عالية من خلال الجمع بين المهارات والمعارف التي تخص كل الموارد المادية والمعنوية، والعمل على استثمارها بأفضل الطرق في حل المشكلات التي تواجهها واتخاذ القرارات السليمة.<sup>4</sup>

كذلك هو مجموعة متجانسة ومتكاملة من المعرفة في حياة التنظيم والقدرة على الاستخدام

الأمثل للتكنولوجيا وذلك للتكيف استراتيجياً مع بيئتها الحالية والمستقبلية.<sup>5</sup>

1 عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 632.

2 فؤاد البهي السيد، الذكاء، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 175.

3 عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 252.

4 ألاء عارف سالم، عثمان ناصر منصور، الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتمييز الإداري مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (المجلد: 42، العدد: 2، 2022)، ص 156.

5 Chattejee isidharte Chattejee. 2023. On the developpment of organizational intelligence and strategic organizational p2

ويعتبر الذكاء التنظيمي تلك القدرة الجماعية التي تدمج بين الذكاء الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف وإدارة المعرفة والمراقبة في البيئة التي تؤثر على المؤسسة وتعزز الابتكار.<sup>1</sup> هو أيضا تركيز تلك القدرات والطاقات التي تملكها المؤسسة واستعمالها في تحقيق مهمتها.<sup>2</sup> تبين أن الذكاء التنظيمي هو القدرة على جمع المعلومات وإدارتها واستخدامها من أجل الاستفادة منها بشكل استراتيجي في اتخاذ القرارات والمساعدة في إيجاد حلول للمشاكل التي تعيق المنظمة، كذلك هو القدرة الاستراتيجية على توظيف المعرفة التي يمكن استخدامها في البيئات والحالات المتغيرة والاستفادة منها لصالح المنظمة.

### 2.3. الإدارة:

#### أ. لغة:

الإدارة لغة: (ال)إدارة: هيئة يوكل إليها تسيير العمل.<sup>3</sup> الإدارة: -أدار- التحريك والإحاطة، وتصريف الأمور وتوجيهها. الإدارة تنظيميا: السلطة المكلفة بالسهر على تطبيق القوانين، وسير المصالح العامة. مثل إدارة المدرسة-إدارة الجامعة-إدارة الشركة التجارية... إلخ<sup>4</sup>

#### ب. إصطلاحا:

الإدارة هي الاستخدام الكفء و الفعّال للموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.<sup>5</sup> وكذلك نقصد بها تلك العملية المتكاملة التي تضم الوظائف الرئيسية للإدارة والتي يتم ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها، أو أحجامها أو جميع المستويات الإدارية في المنظمة الواحدة.<sup>6</sup>

1 Angel adrianis comez degraves. Katiné comez « Measureent of the organizational intelligence. 2021. » p119

2 Bronillovic marie (4) marie luloorg. 2021. Organizational intelligence. P2

3 أحمد بن النعمان، اللسان قاموس عربي مستحدث، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1999، ص 13.

4 عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص72.

5 منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص8.

6 ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص23.

وعليه فالإدارة هي تلك العملية التي تتم فيها القيادة والتنظيم والتخطيط والرقابة للأنشطة والمجهودات الخاصة بأفراد المنظمة، وكذلك هي مجموعة من الوظائف الموجهة نحو الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2.4. الصراع

### أ. لغة:

الصراع لغة من صارع، يصارعه مصارعة وصراعا: حاول صرعه صارع الرجل خصمه: غالبه في المصارعة والأمر من صارع: "صارع".<sup>1</sup>

ويعني الصراع تلك المواجهة التي يحاول فيها كل طرف إبعاد الطرف الآخر من خلال سلسلة من المواجهات والصدامات، والعدوانية المتبادلة والتصريح بالأهداف الدفينة والنية في القضاء على الخصم رغم مقاومته وكذلك هي تلك العلاقة الاجتماعية التي تكون بين طرفين أو أكثر والتي تعبر عن التعارض في المصالح والمواقف ووجهات النظر والمنافسة الشديدة على المصادر النادرة.<sup>2</sup>

### ب. إصطلاحا:

يدل الصراع على وجود حالة من الانقسامات والمنافسات الداخلية وفي الوقت ذاته هناك تحالفات وتكتلات، فالنزاعات تشتد عندما يتعلق الأمر بتعارض جماعات متشابهة أو متساوية فيما بينها، سواء تعلق الأمر بالقانون أو بالتنظيم أو بالتسوية أو بالتفاوض.<sup>3</sup>

الصراع التنظيمي هو تلك الوضعية الديناميكية التي تنتج عن عملية التفاعل داخل الجماعة في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي والغير رسمي، ويشمل الصراع كل من أطرافه ووسائله ودوافعه والنتائج السلبية والإيجابية، وهو كذلك حالة من اللا استقرار والتوتر بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المعنوية والمادية التي تكون نادرة في التنظيم مع عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير.<sup>4</sup>

1 عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص775.

2 ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص80.

3 جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد أسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2011، ص76.

4 ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص12.

وعليه فالصراع هو سلوك طبيعي يكون نتيجة المنافسة الشديدة بين الأفراد والأقسام والمجموعات بسبب المصادر النادرة وطرق التسيير، ويعني أيضا حالة من التوتر واللا استقرار التي تحدث بين أفراد التنظيم بسبب الامتيازات المادية والمعنوية.

## 2.5. المؤسسة:

### أ. لغة:

المؤسسة لغة من أس: جمعية أو معهد أو شركة، يقال "مؤسسة علمية" و"مؤسسة صناعية".<sup>1</sup>

### ب. إصطلاحا:

فهي تعني النظر إلى المؤسسة من زاوية التطبيق العملي وكل ما يتصل بنقل السلطة أو بتقويضها، من خلال ضمان العقد والدفاع عن حقوق الأشخاص، فالمؤسسة موسومة بالآنية وتتوافق مع ضرورات التنشئة الاجتماعية والمراقبة والتنظيم.<sup>2</sup>

ويمكن للمؤسسة أن تشمل نطاق كل النشاطات التي تحكمها توقعات مستقرة ومتبادلة، وبمقدار ما يمنحه الدور من السلطة، حيث يستطيع الفاعل أن يسعى للاستفادة لحسابه من المزايا التي يوفرها له دوره.<sup>3</sup>

فالمؤسسة هي وحدة اقتصادية مهيكلية ومنظمة خاضعة لإجراءات ولوائح وقوانين واضحة، تم إنشاؤها لهدف محدد وهو إنتاج السلع أو تقديم خدمات، وتتكون من مصالح وأقسام ودوائر وتضم عددا من العاملين يتقاضون أجورا تحت إشراف سلطة تسيير تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، والمؤسسة الجزائرية هي كل مؤسسة أنشئت من طرف الدولة تهدف إلى تلبية حاجات المجتمع من سلع أو تقديم خدمات في إطار قانوني وقواعد تضبط علاقات الأفراد والتعاملات.

إضافة إلى كذلك تعرف المؤسسة على أنها تشمل كل العناصر والعوامل والقوى المادية والبشرية التي تؤثر سلبا وإيجابا على نشاط المؤسسة من الداخل أو الخارج، ويمثل أفراد المؤسسة الأفراد الموزعين على كافة الوحدات والأقسام وفروع المؤسسة، مثل المدراء ومجالس الإدارة، والعمال،

1 نفس المرجع-المنجد الأبجدي "دار المشرق"، ص 894

2 جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ص 112-113.

3 ريمون وفرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1986، ص 483-484.

وتشكل ثقافة المؤسسة الجو التكاملي العام الذي يشكل القيم المشتركة للعاملين التي تساهم في التسيير الفعال وتحقيق مصلحة الأفراد والمؤسسة.<sup>1</sup>

يمكن القول أن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، الهدف منه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل الخدمات أو السلع مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة معينة وملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه.<sup>2</sup>

## 2.6. الإتصال التنظيمي:

### أ. لغة:

انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، ويبسر التفاهم بين الأفراد.<sup>3</sup>

كذلك هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فرد أو جماعة أو بين تنظيمين عن طريق الرموز، وتكون معروفة بين الأطراف المتصلة ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة ويكون الهدف من العملية إما إخبارياً أو إقناعياً أو إصدار الأوامر أو استعلامياً أو غيرها.<sup>4</sup>

### ب. إصطلاحاً:

الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها تبليغ الرسالة بين جميع أفراد التنظيم والجماعات سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير الرسمي.<sup>5</sup>

1 موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 67  
2 مازن سليمان الحوش، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (المجلد: 16، العدد: 04، 2024)، الجزائر، ص 80  
3 إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 24.  
4 ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، مرجع سبق ذكره، ص 6.  
5 المرجع نفسه، 6.

هو ذلك الاتصال الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة إلى جميع أطراف المنظمة أفرادا وجماعات سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، ويعتبر عملية متداخلة تشمل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، يهتم بالمهارات الاتصالية والتخطيط والتفكير، ويشمل جميع أشكال الاتصال التي تستخدمها المنظمة.<sup>1</sup>

والاتصال التنظيمي هو العملية التي من خلالها يتم نقل المعلومات وقد تكون رسالة شفوية أو مكتوبة أو صورة أو حتى إشارة، وهي ليست في اتجاه واحد بل تكون متبادلة، حيث تتم داخل التنظيم بين الأفراد والأقسام وكذلك بين المؤسسات المختلفة في المجتمع والجمهور.<sup>2</sup>

والتطورات التكنولوجية الكبيرة والهائلة قد غيرت الطريقة التقليدية للاتصال التنظيمي داخل المنظمة وخارجها، وأصبحت المنظمات تتسابق للاستفادة من كل التكنولوجيات الجديدة لتحقيق أعلى مستويات الفعالية في الأداء والتكامل مع الأهداف.

"والاتصال الرقمي هو العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد من أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة".<sup>3</sup>

الاتصال التنظيمي الذي يتم بين الأفراد والأقسام والمصالح والفروع داخل المؤسسة وفي جميع الاتجاهات كالاتصال العمودي أي الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى أدنى مستويات التنظيم والاتصال الصاعد من المستويات الأدنى إلى الإدارة العليا من خلال عملية التغذية الراجعة، مع الاتصال الأفقي الذي يحدث في نفس المستوى التنظيمي وعبر جميع المصالح والفروع. وكذلك الاتصال الخارجي أي تواصل المؤسسة مع المؤسسات الفاعلة في المجتمع والأفراد الذين لهم علاقة مع المؤسسة مثل الزبائن، وهذا التواصل يكون عبر الوسائل التقنية الحديثة التي تستعملها المؤسسات الحديثة خاصة مؤسسة سونلغاز (ميدان الدراسة)، تتمثل وسائل التواصل داخل المؤسسة في (تطبيقات CRMS - تنسيق - لوحة القيادة Pointesu - الهاتف الثابت - الهاتف النقال - الرسائل

1 زباني سلطنة فايزة، طالب كبحول، الاتصال التنظيمي ودوره في مرافقة ودعم مشاريع التنمية المحلية الناشئة، مجلة الحوار الثقافي، (المجلد: 12، العدد: 2، 2023)، الجزائر، ص 136-158.

2 عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 44.

3 أحمد جبار، السلامي دلال، دور تكنولوجيا الاتصال الرقمي في عصرنة المؤسسات الخدمية، مجلة المعيار، (المجلد: 14، العدد: 02، 2023)، الجزائر 2023، ص 711 [مراجع 708-722].

الالكترونية من خلال هذه التطبيقات...الخ، زيادة على ذلك الوسائل التقليدية كالوثائق الورقية)، أما التواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة فيتم عبر شبكات التواصل والإعلام مثل المواقع الالكترونية والتطبيقات- الدفع الالكتروني- تطبيق أعلمني- الرقم الخاص بالأعطاب على المستوى الوطني 3303... الخ، زيادة على البرامج التلفزيونية والإذاعة وشبكات التواصل الاجتماعي والزيارات الميدانية التحسيسية أي الاحتكاك المباشر مع المواطنين (الزبائن).

يجدر الإشارة إلى أنه يتوجب التمييز بين الاتصال التنظيمي والتواصل التنظيمي، وعلى الرغم من التشابه الكبير بين مصطلح التواصل والاتصال إلا أن هناك فرقا دقيقة بينهما، حيث يرتبط كل منهما بجزء محدد من عملية تبادل المعلومات داخل محيط المؤسسة، فالاتصال يمثل عملية نقل المعلومات من طرف المرسل إلى المستقبل بطريقة دقيقة وواضحة، مع ضمان وصول الرسالة دون لبس أو تشويش، ويكون التفاعل أحادي الاتجاه، أما التواصل فهو مفهوم أشمل وأوسع، حيث يشير إلى عملية تفاعلية تتضمن نقل المعلومات بين طرفين أو أكثر مع تبادل الآراء والاستماع إلى الردود وبناء علاقة إيجابية بين الأطراف.<sup>1</sup>

كما أن دراسات اللغة والدراسات اللسانية تدعم هذا الاتجاه بالتركيز على التمييز بين مفهومي الاتصال والتواصل، فالاتصال يكفي فيه التفاعل من طرف واحد، بينما التواصل يكون فيه التفاعل متبادلا بين المتواصلين ما يقرب الآراء ويكسر الحواجز ويبني علاقة تبادلية.<sup>2</sup>

## 2.7. إتخاذ القرار:

### أ. لغة:

الاتخاذ لغة من اتَّخَذَ، اتَّخَذَا [أَخَذَ]: استكان، جعله، نقول "اتَّخَذَهُ صديقا"، اعتمده، نقول "اتَّخَذَ التدابير اللازمة، واتَّخَذَ موقفا، واتَّخَذَ موقفا، واتَّخَذَ قرارا".<sup>3</sup>

أما عن مفهوم القرار لغة من ما فُرِّ فيه، والمطمئن من الأرض- والمستقر الثابت منها، وما قرَّ عليه من الحكم في مسألة، وتدبير تتَّخَذُهُ السلطة.<sup>4</sup>

1 Site de sabbar (in), ([https:// sabbar.com/blog/communication-and-interaction-in-the-work-date-de-la-visite-13/08/2025](https://sabbar.com/blog/communication-and-interaction-in-the-work-date-de-la-visite-13/08/2025), l'heure 22 :26).

2 عبد الماجد أحمد الحسن إدريس، المفهوم الحديث للتواصل والاتصال، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (المجلد: 01، العدد: 02، 2017)، الجزائر، ص 150.

3 معاجم دار المشرق، المنجد الأبجدي، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان، 1987، ص11.

4 أحمد أبو حاقّة، معجم النفائس الوسيط، دار النفائس، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص 982.

## ب. إصطلاحا:

يعني تلك العملية التي تسمح بالاختيار بين مجموعة من البدائل بطريقة عقلانية بعد عملية المداولات الجماعية والفردية وذلك استنادا لعدة طرق منها طريقة دلفي التي تستند إلى عرض أكبر قدر من الأفكار ثم عرضها للنقاش دون نقد، وطريقة المباريات التي تكون فيها حالة المنافسة بين عدة مجموعات والتي تتطلب معرفة جيدة بالخصم، وكذلك طريقة جوردين التي تبحث عن الحل بطريقة جماعية بقيادة منشط واحد وعلى شكل الطرق الرياضية حيث تعتمد على التحكيم والابتعاد عن الذاتية.<sup>1</sup>

كما أن عملية اتخاذ القرار تعد إحدى مهام المدير في أي مؤسسة وتمثل نقطة انطلاق لجميع الأنشطة التي تكون داخلها وتزداد أهمية هذه العملية كلما زاد حجم المؤسسة وتوسعت فروعها وتشعبت أنشطتها، هذا ما يحتم على المسيرين اختيار المسار الأنسب لاتخاذ القرار من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.<sup>2</sup>

هي عملية اختيار بين مجموعة من البدائل بطريقة عقلانية ورشيده يكون فيها القرار المتخذ هو الأفضل والأنسب لحل المشكل أو لزيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة، ويتطلب كذلك كفاءة ودراية كاملة وشاملة بالمعلومات والعوائق التي تساعد في اتخاذ القرار.

## 2.8. المحيط الخارجي:

### أ. لغة:

حوط- الوسط الذي يقيم فيه الإنسان، والخط الذي يحيط بالدائرة، البحر المحيط هو الأوقيانوس المحقق باليابسة من كل جهاتها: المحيط بكذا أي المُلْمُ به: المحَقَّقُ به.<sup>3</sup>

## ب. إصطلاحا:

أما فيما يخص المحيط الخارجي:

1 ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، مرجع سبق ذكره، ص 5.  
2 القفل بسمينه، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (المجلد: 04، العدد: 08، 2016)، الجزائر، ص 6.  
3 المرجع نفسه "المنجد الأبجدي" - دار المشرق- ص 918-919

فيطلق عليه كذلك نسق مفتوح وتعني عملية التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال التأثير والتأثر المتبادل بينهما والذي يكون من خلال المدخلات الواردة من المحيط الخارجي والمخرجات الصادرة من المنظمة نحو البيئة الخارجية، وهو أحد المصطلحات المستعملة في التحليل النسقي للتنظيمات الذي يرى تأثير متغيرات البيئة الخارجية في تحليل الظواهر التنظيمية مثل تأثير الثقافة المجتمعية على المؤسسة.<sup>1</sup>

هو ذلك المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتكون من الإطار الكلي الذي يمثل المجتمع، والأجزاء التي لها ارتباط مباشر وغير مباشر مع المؤسسة مثل الزبائن كأفراد ومؤسسات، والمؤسسات التي لها علاقة مع المؤسسة من الجانب السياسي والقانوني ومن الجانب الاجتماعي والثقافي مثل المساجد والجمعيات.

### 3. أسباب إختيار الموضوع:

لكل موضوع بحث علمي أسباب اختيار بناء عليها تستدعي الوقوف عندها، وظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسة ظاهرة طبيعية متواجدة في كل المؤسسات وعبر مختلف الأزمنة، والتي ترجع إلى العديد من المتغيرات والعوامل المتداخلة، فهي متعلقة بالعلاقات التي تحدث بين الفاعلين داخل المؤسسة والنتائج المترتبة على هذه العلاقات من صراع متعدد ومتنوع يقف عائقا أمام أهداف المؤسسة، وكان الاهتمام كبيرا من قبل الباحثين لإدارة هذا الصراع لكيلا يهدد المؤسسة أو ربما يكون سببا في زوالها. هذا ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع.

#### 3.1. الأسباب الذاتية:

تشكل الرغبة الذاتية للباحث دافعا قويا وفعالا عند اختيار المواضيع الاجتماعية، لأنها تحفز على مواصلة عمله. لذا يجب على الباحث اختيار موضوع يثير اهتمامه من أجل بذل الجهد المطلوب، وقد تمثلت الأسباب الذاتية لإختيار الموضوع في:

أ- الرغبة في إبراز واقع المؤسسة الجزائرية خاصة المؤسسات الكبرى مثل سونلغاز، والتغيرات التي طرأت عليها من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة.

1 ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، مرجع سبق ذكره، ص 122.

ب- شعور الباحث بوجود مشاكل حقيقية تعاني منها المؤسسة الجزائرية تستدعي الاهتمام والتعمق في دراستها

### 3.2. الأسباب الموضوعية:

أ. نقص البحوث في هذا المجال

ب. تأثير الصراعات على المؤسسات وما تسببه من خسائر للمؤسسة والاقتصاد الوطني

ت. معرفة عوامل واستراتيجيات تساعد في إدارة الصراع خاصة مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا التي تركز عليها المنظمات والمؤسسات في إدارة مشاريعها وتحقيق أهدافها.

### 4. أهداف الدراسة:

- إن لكل بحث أهداف، منها ما هو متعلق بالإحاطة النظرية والميدانية للموضوع، والكشف عن العوامل ذات الصلة بإدارة الصراع في المؤسسة، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن العوامل المؤدية للصراع في المؤسسة.
  - معرفة الاستراتيجيات والآليات المناسبة لإدارة الصراع داخل المؤسسة.
  - معرفة دور الذكاء التنظيمي بأبعاده في عملية تسيير الصراع في المؤسسة.
  - وصف أهم العوامل والاستراتيجيات التي تساهم في عملية إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.

## ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

### 1. المنهج

تختلف المناهج باختلاف مواضيع البحث، فمشكلة الدراسة والأهداف المرجوة من البحث هي التي تفرض اتباع منهج معين، طبيعة الموضوع هي من تحدد طبيعة المنهج، "فمنهج البحث هو الطريقة السليمة التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى هدفه الذي حدده في البداية، وبذلك هو إجراءات

وخطوات منظمة استخدمت في جمع وتحليل وتفسير وعرض المعلومات الخاصة بنشاط وموضوع محدد".<sup>1</sup>

والمنهج "Method" هو مجموعة من القواعد العلمية والمنطقية بها يتمكن الباحث من تفكيك وربط وتركيب المعلومات بموضوعية، حيث يتم إظهار المتغيرات الصريحة والضمنية والعلاقة التي تجمع بينهما، وتكون هذه المتغيرات قابلة للقياس والتقييم.<sup>2</sup>

وتتعدد أنواع البحوث العلمية في العلوم الإنسانية والاجتماعية وفقا لموضوع الظاهرة المراد دراستها، وقد يخلط البعض بين نوع البحث والمنهج المستخدم وذلك لوجود فروق بين نوع البحث والمنهج، فنوع البحث يحدد الهدف الرئيسي للبحث والخطوات الرئيسية التي ينطلق منها، أما المنهج فهو أكثر تحديدا لهذه الخطوات.<sup>3</sup>

وقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي لتلاؤمه مع طبيعة دراستنا لأنها دراسة وصفية، حيث يستخدم هذا المنهج في وصف الظاهرة المراد دراستها كما هي موجودة في الواقع، والتعبير عنها كمياً وكيفياً من خلال جمع المعطيات والعمل على تحليلها وتنظيمها قصد الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الواقع، والتأكد من الفرضيات، فدواعي استعانتنا بهذا المنهج هو وصف ظاهرة الذكاء التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية، وتحديد مؤسسية سونلغاز للتوزيع وهران، وهو يعرف كذلك بالمسح الاجتماعي الذي يركز على حاضر الظاهرة محل الدراسة كما يحاول الوصول إلى معلومات وبيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها.<sup>4</sup>

إن المعلومات والبيانات التي يتم جمعها يعبر عنها بشكل كمي ونوعي ولها علاقة بالمرحلة الأساسية للبحث؛ حيث تبدأ من صياغة الفرضيات وتحديد الأبعاد ثم اختيار تقنيات جمع المعلومات وبعدها تحليل هذه البيانات والمعلومات للوصول إلى العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

من خلال هذا المنهج نقوم بوصف موضوعي مفصل لموضوع الدراسة المتمثل في علاقة الذكاء التنظيمي بأبعاده بداية من عملية اتخاذ القرار وتحديد الأدوار والمهام وكذلك الوقوف على

1 عمار إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، بدون سنة، ص 6-7.  
2 عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار بن كثير، 2009، ص 6.  
3 سماح سالم، البحث الاجتماعي-الأساليب-المناهج-الإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 87.  
4 المرجع نفسه، ص 111.

العملية التعاونية وتأثير المحيط الخارجي على المؤسسة، وعلاقة هذه الأبعاد بإدارة الصراع في مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

انطلاقاً من أهداف الدراسة والتي تدور حول وصف عملية إدارة ظاهرة الصراع وعلاقتها مع أبعاد الذكاء التنظيمي، فإن المنهج الأنسب للدراسة هو المنهج الوصفي نظراً لاعتباره أكثر المناهج ملاءمة لمثل المواضيع الاجتماعية، خاصة ظاهرة الصراع في المؤسسة وما طرأ عليها من تغير في الأمور التنظيمية وإدخال الوسائل التقنية والتكنولوجية في مجال الاتصال التنظيمي.

من الأسباب التي جعلتنا نوظف المنهج الوصفي في الدراسة، أنه يتيح إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات المستخدمة للحصول على بيانات بشكل واضح ودقيق، كاستعمال الاستمارة والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات سواء كان ذلك بصورة منفردة، أو استخدام أدوات مرافقة، أو بصورة مجتمعة يمكن من خلالها الجمع بين أكثر من أداة.<sup>1</sup>

وقد تم توظيف هذا المنهج في الدراسة الحالية على مرحلتين، تمثلت الأولى في المرحلة الاستطلاعية والمرحلة الثانية كانت مرحلة الوصف الموضوعي أي التعمق في الجانب الميداني، فالمرحلة الاستطلاعية تهدف إلى تكوين أطر نظرية يمكن اختبارها، وذلك بعد تحديد واضح للمشكلة والفرضيات، وترتبط المرحلة الثانية بالتشخيص أو الوصف الموضوعي للظاهرة المدروسة من خلال توفير بيانات ومعلومات عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة قصد الوصول إلى نتائج موضوعية تساعد على وصف وفهم الظاهرة.<sup>2</sup>

فالمنهج الوصفي يساعد في تحليل ظاهرة الصراع التي تحدث داخل المؤسسة ومعرفة كيفية إدارتها من خلال أبعاد الذكاء التنظيمي خاصة في المؤسسة العمومية محل الدراسة مؤسسة مديرية سونلغاز للتوزيع وهران، التي تعتبر الجانب الميداني للدراسة، كذلك اعتمدنا على هذا المنهج في الجانب النظري وما توفر لدينا من تراث سوسيولوجي حول الموضوع.

وتم تدعيم ذلك بنظريات لتحليل موضوع إدارة الصراع داخل المؤسسة والتي تعد الأقرب إلى فهم الموضوع، مع تركيزنا أكثر على نظرية المعاونة "للتشستر برنارد"، كما تم استخدام

1 حاتم أبو زائدة، مناهج البحث العلمي، مركز البحث المستقبل، الطبعة الثانية، 2018، ص 102.  
2 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 1999، ص 47

المنهج الوصفي في الجانب الميداني، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين وتفرغها وتبويبها في جداول ورسومات بيانية تمكنا من دراسة موضوع البحث كما هو في الواقع ويصفها وصفا دقيقا كيفيا وكميا.

وقد أفادنا هذا المنهج في تحقيق أهداف البحث، والتي من بينها جمع معلومات وبيانات من مجتمع الدراسة التي تساعد على معرفة كيفية إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية وكيفية تأثيرها على الأفراد، كذلك استعمال جميع تقنيات جمع البيانات من استمارة ومقابلة وملاحظة للحصول على المعلومات الكافية لتحليل الموضوع والوصول إلى نتائج أو تعميمات تساعد على إدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية.

ولعل ما نستخلصه من خلال ما تم تقديمه أن الاختيار لهذا المنهج لم يكن عشوائيا أو محض الصدفة، بل كان قائما على أسس منهجية حددت لنا أي المناهج المناسبة لدراستنا، بالإضافة إلى أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا طبيعة اختيار المنهج؛ فالمنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما فيما يتعلق بالظواهر الاجتماعية وكذلك فإن أهدافه تتماشى مع أهداف البحث.

## 2. تقنيات جمع البيانات

كل دراسة في العلوم الأكاديمية بشكل عام تشمل استعمال تقنيات وإجراءات محددة ودقيقة وقابلة للتطبيق، كذلك تكون ملائمة لطبيعة موضوع البحث، كما أن اختيار هذه التقنيات مرتبطة بالهدف ومنهج الدراسة، فتقنيات جمع المعطيات تمثل نقطة التلاقي بين البناء المفاهيمي لمشكلة البحث من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخرى، فهي تسمح للباحث بالتوجه نحو الواقع أو الميدان لجمع المعلومات الضرورية للإجابة عن المشكلة.<sup>1</sup>

ومن بين التقنيات المستخدمة في دراستنا هذه اعتمدنا في البداية على الدراسة الاستطلاعية لميدان البحث لكي يكون هناك توافق مع الجانب النظري وتوجيهه نحو أهداف البحث، بعد ذلك استخدمنا في دراستنا هذه تقنية الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعلومات والمقابلة كأداة ثانوية مدعمة، كذلك الاستعانة بالملاحظة، وهذا للكشف عن إدارة الصراع وعلاقتها بأبعاد الذكاء التنظيمي.

1 مورييس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوريد صحراوي وآخرون، دار القصة، 2004، ص 234.

تحدد تقنيات جمع المعلومات بطبيعة منهج البحث، فالمنهج الوصفي يحتاج إلى الاستمارة في جمع البيانات بالدرجة الأولى، وقد يستعين بالمقابلة كأداة مكملتها.<sup>1</sup>

ومما لا شك فيه أن نجاح البحث يتوقف على الاختيار السليم لهذه التقنيات، وبما أن الهدف هو معرفة العوامل والأبعاد للذكاء التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية، وقع اختيارنا على تقنيات منهجية تكون متكاملة قصد الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية وإثراء للموضوع.

وقد استعنا بالملاحظة البسيطة وهي نوع غير مضبوط تتضمن صوراً مبسطة من الملاحظات والمشاهدات والاستماع إلى المبعوثين والأحداث بشكل تلقائي وفي ظروف طبيعية دون إخضاعها إلى الضبط العلمي، وهي مفيدة في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية تمهيداً إلى التعمق في دراستها.<sup>2</sup>

## 2.1. الملاحظة:

الملاحظة هي أداة مهمة يستعين بها الباحث في جمع المعلومات وإثراء البحث، فالإعداد لها بشكل مسبق يستدعي تحديد نوع السلوك المراد ملاحظته، وتسجيل الملاحظات بشكل دقيق وتحديد الزمان والمكان الذي يجري فيه تسجيل الملاحظات بدقة.<sup>3</sup>

وقد اعتمدناها في الدراسة أثناء القيام بالملاحظة الاستطلاعية، والتي لها هدف واضح هو الحصول على معلومات أولية تفيدنا في بحثنا، وفي هذه المرحلة استعنا بالملاحظة المنظمة من خلال تحديد بعض العناصر الأساسية التي يجب ملاحظتها، "فالملاحظة المنظمة هي النوع المضبوط من الملاحظة العلمية، وتتبع مخططاً مسبقاً كونها تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي بالنسبة للملاحظة كما يحدد فيها ظروف الزمان والمكان وتستخدم فيها وسائل معينة، وتختلف الملاحظة المنظمة عن الملاحظة البسيطة بهدفها وهو جمع البيانات بدقة عن ظاهرة موضوع البحث".<sup>4</sup>

1 محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، دار الراية، الأردن، ص 214.  
2 فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 115.  
3 محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي، دار الزهران، الأردن، 2009، ص 84.  
4 فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وقد وضعنا دليلاً للملاحظة، يعرف إطار الملاحظة بأنه أداة تستعمل في جمع المعطيات أثناء إجراء الملاحظة عين المكان، لأنه من غير المعقول أن نذهب إلى ميدان البحث دون أن نكون قد حضرنا أنفسنا مسبقاً حول ماذا ستكون ملاحظتنا.<sup>1</sup>

وقد تمحور دليل الملاحظة حول النقاط التالية التي لها ارتباط بموضوع البحث أي الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع وكذلك أبعاد ومؤشرات الدراسة وهي كالتالي:

1. مميزات الموقع أي وصف مكان الدراسة ويتمثل في مديرية التوزيع والوكالات التابعة لها في مدينة وهران.

2. أفراد المؤسسة وخصائصهم (السن-الجنس-الوظيفة وطبيعة النشاطات التي يقومون بها في عين المكان).

3. التفاعل بين أفراد المؤسسة (تصرفاتهم مع بعضهم البعض في مكان العمل ومع الزبائن والتعابير التي يقومون بها في عين المكان).

4. فترات الملاحظة وأوقات الزيارة والفروقات بين هذه الفترات مثل الصباح والمساء...

5. حصر موقع الملاحظة مع نوع النشاط وذلك لتجنب الإزعاج والاستفادة من الملاحظة.

## 2.2. الاستمارة:

يمكن تعريف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمرتبطة ببعضها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث تبعاً لطبيعة الموضوع ويجب على الباحث أن يحدد أهدافه من تصميم الاستمارة وعلاقة الأسئلة بالبيانات والمعلومات المراد جمعها من الأفراد، ويتم بناء الاستمارة على أساس الفرضيات وأهداف البحث ومن ثم يتم تقسيم الاستمارة إلى محاور رئيسية، يغطي كل محور فرضية معينة أو هدف معين، ويتم من خلالها وضع مؤشرات إجرائية تكون على شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين أو مجموعة مؤشرات متعلقة بالفرضية لتغطي جزئيات الدراسة وأهدافها.<sup>2</sup>

1 موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 234.  
2 فادية عمر الجولاني، تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية، مصر، 2006، ص 188.

وقد استعملنا الاستمارة المفتوحة والمغلقة، وهي الاستمارة التي تجمع بين كلا النوعين المغلق والمفتوح فتتضمن فقرات تتطلب إجابة محددة وأخرى يطلب من المجيب عليها الإجابة بكتابة تعليق، والأسئلة محددة الإجابات مثل الجواب بنعم أو لا، أو يكون الجواب بأحد الإجابات من مقياس ليكرت لدرجة الموافقة، إما خماسي أو ثلاثي مثل (موافق-محايد-لا أوافق) ويطلب الإجابة عليها بوضع علامة.<sup>1</sup>

ومما لا شك فيه أن نجاح البحث وتحقيق أهدافه يرجع إلى الاختيار السليم للمحاور والأسئلة التي لها علاقة مع الفرضيات لكيلا ينفصل الجانب الميداني عن الجانب النظري، وقد صيغت استمارة البحث بمجموعة من الأسئلة المتسلسلة حسب أبعاد وجوانب الموضوع، وكانت طبيعة الأسئلة من النوع المغلق والمفتوح، فالنوع المغلق تضمن مقياس ليكرت الثلاثي و05 أسئلة محددة بنعم أو لا، والنوع المفتوح تضمن إجابة مفتوحة للتعليق.

وقد عالجنا استمارة البحث خمسة محاور رئيسية هي كالاتي:

- المحور الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين ويشمل 07 أسئلة.
- المحور الثاني: ويحتوي على البيانات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وتأثيره على إدارة الصراع، يشمل 10 أسئلة.
- المحور الثالث: ويضم البيانات المتعلقة بعملية تحديد المهام والمسؤوليات وعلاقتها بإدارة الصراع، يتكون من 13 سؤال.
- المحور الرابع: ويحتوي على البيانات المتعلقة بالعملية التعاونية وتأثيرها في إدارة الصراع، يضم 12 سؤال.
- المحور الخامس: ويضم البيانات المتعلقة بالتواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة وتأثيره عليها ويشمل 09 أسئلة.

مع تسجيل الملاحظة أنه تم الاعتماد على الأسئلة المفتوحة والتي كان عددها 13 سؤال فيما يخص طبيعة متغير كلمة الصراع وما تحمله من حساسية حيث تم الوقوف عندها كثيرا حينما قدمنا

1 محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، اليمن، الطبعة الثالثة، 2019، ص 126-127.

طلب ترخيص البحث خاصة في مؤسسة ترام واي وهران فكان السؤال حول طبيعة الصراع وماذا تقصد به، ونحن نجيب بأن الصراع أمر طبيعي في كل المؤسسات ونحن سنجري بحثاً لإنجاز أطروحة دكتوراه وأن المعلومات الخاصة بالمؤسسة لا يمكن لنا التكلم عنها في الأطروحة ونحن ننجز العمل إلا في إطار أكاديمي ونقف على المعلومات التي تفيد المؤسسة ولا تضر بها، فلهذا تم استعمال عبارات أخرى مكان كلمة الصراع مثل المشاكل والصعوبات إلخ...، ولعل هذا من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى استعمال أداة المقابلة كأداة مدعمة للوصول إلى معلومات تفيدنا في التحليل.

### 2.3. المقابلة:

هي أداة هامة للحصول على المعلومات وتمكن الباحث من فهم ودراسة التعبيرات النفسية للمبحوث والاطلاع على الانفعالات والتأثر بالمعلومات التي يقدمها، كما أنها تمكن الباحث من إقامة علاقة مودة وثقة مع المبحوثين مما يساعده على الوصول والتحقق من المعلومات المطلوبة، ويستطيع الباحث أن يختبر دقة الإجابة والتأكد منها من خلال المقابلة.<sup>1</sup>

وتشتمل المقابلة على أسئلة للحصول على إجابات تساعد الباحث، فالباحث يتحاور مع أفراد المؤسسة ويغير الأسئلة إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب الذي يتماشى والسؤال المطروح والتعرف على ردود الفعل والباحث يون مطمئناً للمعلومات أكثر.<sup>2</sup>

احتوى دليل المقابلة على 15 سؤال مفتوح يتمحور حول نقاط رئيسية هي كيفية تأثير شبكة الاتصال على أفراد المؤسسة وكيفية تجاوز الصعوبات والمشاكل التي تقع بين أفراد المؤسسة وكذلك تأثير المحيط الخارجي للمؤسسة (الزبائن) على المؤسسة. وكان عدد المقابلات 16 مقابلة والملاحظة كانت بعض المقابلات متكررة خاصة رؤساء المصالح وبعضها في ظروف صعبة نظراً لضيق الوقت وضغط العمل فكنا نراعي ونتفهم المواقف ونقتصر على بعض الأسئلة وهذا راجع إلى صعوبة الميدان وكذلك نوع النشاط.

استفدنا كثيراً من تقنية المقابلة في جمع الكثير من المعلومات والمعطيات التي تفسر موضوعنا، خاصة مع رؤساء المصالح والأفراد الفاعلين في المؤسسة، وخاصة مع بعض الأفراد

1 ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2005، ص 121.  
2 عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 39-40.

الذين لهم حب كبير لعملهم وللمؤسسة وكان الحديث معهم في أريحية، هذا ما ساعدنا في الوقوف على الكثير من المعلومات التي أفادتنا في تحليل المعطيات الكمية.

#### 2.4. البحث الوثائقي والمصادر:

يمكننا الاستفادة من الوثائق والمواد السمعية البصرية في إثراء البحث خاصة المعلومات المتعلقة بميدان الدراسة، فهي الأداة التي نستعملها في جمع المعطيات وانتقائها، فإنه لا ينبغي التقليل من أهمية هذه المساعدة التي يمكن أن تكون أساسية في بعض الحالات.<sup>1</sup>

وقد استعنا بالوثائق والمواد السمعية والبصرية الموجودة على مستوى المواقع الالكترونية، اليوتيوب والمجلات التي لها علاقة بميدان الدراسة "شركة توزيع الكهرباء سونلغاز".

تعتبر خطوة جمع البيانات والمعلومات من الخطوات البحث المهمة، وهو جهد مهم يحتاج إلى مهارة وانتباه من قبل الباحث ويعتمد على جمع المعلومات في مرحلتين مرحلة جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري الوثائقي للبحث، وهذا يعتمد على إحاطة شاملة بالمصادر المطلوبة، كالكتب والمقالات والدوريات والتقارير والوثائق التي تعالج الموضوع بشكل نظري، والمرحلة الثانية تتعلق بالميدان والمعلومات التي تتعلق بكل البيانات والوثائق التي يمكن أن يستفيد منها الباحث في إثراء موضوعه.<sup>2</sup>

كذلك يعتبر البحث الوثائقي مجموعة من "الأوراق والسجلات الأصلية المكتوبة، وهي بمعظمها غير منشورة، وتكمن قيمتها في أن معلوماتها جديدة وصحيحة، لأنها تسجل الوقائع وقت حدوثها، أو بعد ذلك بقليل، وتشمل الوثائق مجموعات واسعة في شتى المجالات مثل: التقارير الرسمية، نصوص الاتفاقات والمعاهدات، أحكام المحاكم، محاضر المؤتمرات والندوات..."، وغير ذلك من الوثائق التي تساعد الباحث في بحثه.<sup>3</sup>

نستخلص مما سبق، أن اختيارنا لتقنيات جمع البيانات بداية من الملاحظة والاستمارة والمقابلة والاستفادة من الوثائق والمصادر التي تثري الموضوع، لم يكن بالصدفة بل على أسس منهجية،

1 مورييس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 356  
2 محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، الطبعة الثالثة، 2019، ص 117  
3 عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النميز، سورية، الطبعة الأولى، 2002، ص 51

فتقنيات جمع البيانات لها علاقة بالمنهج المستعمل وكذلك الموضوع، وقد تم توظيف كل هذه التقنيات بما يخدم الموضوع ويثريه، فالاستمارة كانت تقنية رئيسية والمقابلة تقنية مكملة؛ لأن طبيعة الموضوع قد فرضت علينا هذا التوجه، فظاهرة الصراع في المؤسسة من الظواهر الحساسة التي لا يمكن للباحث الإلمام بجميع المعلومات والتفاصيل الكافية حولها، لذا لجأنا للمقابلة لسد النقص في المعلومات مع الاستعانة بالملاحظة التي تعين الباحث على نقل الوقائع والتأكد منها، وقد أفادتنا هذه التقنيات كثيرا في بحثنا خاصة في تحليل المعطيات، فهناك معطيات تكون غير مكتملة في الفهم والتفسير والأسباب المؤدية لها، فكانت المعلومات مدعمة من خلال المقابلة والملاحظة التي تتيح معلومات إضافية من خلال التحليل والتي تساعد على فهم الواقع المدروس.

## 1. مجتمع البحث وعينة الدراسة

### أ. مجتمع البحث:

إن المقصود بمجتمع البحث هو كل العناصر أو المفردات التي تتوفر على الخصائص التي يريد الباحث أن يدرسها، وكذلك هو ذلك المحيط الذي تظهر فيه الظاهرة المراد دراستها لكونها ناتجة منه وعائدة له، فهو مجموع من المشاهدات أو المفردات ضمن إطار معين، أو جميع مفردات الظاهرة موضوع البحث.<sup>1</sup>

وفي موضوع دراستنا "الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية" كان لزاما اختيار مؤسسة جزائرية لها مواصفات وتنظيم قوي يتطابق مع موضوع بحثنا أي الذكاء التنظيمي بأبعاده، فوقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز لأن لها هذه المواصفات وهي مؤسسة وطنية ولها امتداد في كامل التراب الوطني كما لها نشاطات خارج التراب الوطني، وتتشكل من عدة مستويات تنظيمية ولها عدة نشاطات من إنتاج ونقل وتوزيع، وتم اختيار نشاط توزيع الكهرباء لما له من أهمية كبرى في الشركة، فهو الوسيط الذي له علاقة بالشركة الأم والمجتمع أي الزبائن، وهو الذي يتكفل بجانب الخدمات للمواطنين والمؤسسات.

1 علي إحصان شوكت، فوزي عبد الخالق فائق، البحث العلمي مناهجه واساليبه، دار المناهج، عمان، الأردن، 2017، ص 130.

فمجتمع البحث للدراسة الحالية يتمثل في مديرية سونلغاز للتوزيع وهران، وقد حصلنا على إذن بالتعامل مع عدد من المديرية، وهي قسم تقنيات الكهرباء، قسم الموارد البشرية، وقسم الاتصال، هذه الأقسام مجتمعة تضم 151 عامل، إضافة إلى 6 وكالات تابعة للمديرية لها أنشطة تابعة للمديرية وتضم هذه الوكالات 150 فردا مجتمعا، أي أن مجموع مجتمع البحث 300 فردا.

### ب. العينة:

بعد حصولنا على معلومات أولية، وبعد الزيارة الاستطلاعي لأقسام المديرية أردنا أن نعتمد المسح الشامل والذي "يؤسس على قيام الباحث بجمع بيانات بحثه من جميع المفردات (الوحدات) التي تشكل مجتمع بحثه، ومن كافة الحالات التي تنطبق عليها خصائص معينة دون ترك أي فرد أو حالة".<sup>1</sup>

لأن عدد المبحوثين في الأقسام المتحصل عليها بلغ 151 وهذا عدد يسمح لنا بالقيام بالمسح الشامل لكن الصعوبات التي واجهتنا في الميدان جعلتنا نتوجه نحو المسح بالعينة، وتمثلت الصعوبات في فترة البحث الميداني التي تصادفت مع فترة العطل أي شهر جوان وجويلية وأوت وهذا تقليد موجود في أغلب المؤسسات أن هذه الفترة تعتبر من أهم الفترات التي يكثر فيها طلب العمال للعطل. كذلك من أكبر الصعوبات التي واجهتنا والدافع للتوجه نحو المسح بالعينة نقص تجاوب المبحوثين مع الاستمارة، فقد تم توزيع الاستمارة بالتعاون مع رؤساء الأقسام والوكالات بشكل واسع من ناحية العدد لكن عند استرداد الاستمارة يكون العدد قليلا جدا، بالرغم من حرص رؤساء الأقسام والوكالات على هذا التوزيع، هذا السبب الذي جعلنا نستعمل المسح بالعينة، فالعينة هي عبارة عن جزء من كل، أي بمعنى آخر هي شريحة معينة من المجتمع تكون ممثلة لنسبة كبيرة لكل أطيافه وصفاته وخصائصه حيث إذا تم اختيارها بصور صحيحة يجعلها ممثلة فعلا لمجتمع البحث الذي اختيرت منه.<sup>2</sup>

ومع ضعف تجاوب المبحوثين اضطررنا إلى اختيار العينة العشوائية الطبقية، "وهي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر

1 محمد جبالة، الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، مجلة الإحياء، (المجلد: 20، العدد: 24، 2020)، الجزائر، ص 628.  
2 أحمد بن داود المزاجي الأشعري، الوجيز في طرق البحث العلمي، دار خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، 2007، ص 140-141.

مجتمع البحث والتي لابد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، ويسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أ، العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه وأن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى<sup>1</sup>. وقد تم تقسيم مجتمع البحث إلى فئات رئيسية هي فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ.

بعد موافقة المؤسسة على طلب إجراء البحث الميداني، تحصلنا على الهيكل التنظيمي الذي يضم قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، قسم العلاقات التجارية، قسم المحاسبة، قسم الموارد البشرية وقسم الاتصال، مع العلم أن المديرية لها أقسام أخرى لم نتمكن من الوصول إليها، وقد بلغ عدد الأفراد في مجموع الأقسام سألقة الذكر 150 عاملاً، ونظراً للصعوبات التي وجدناها في إتمام ملاً الاستثمارات توجهنا بطلب إلى مصلحة الموارد البشرية للتوسع أكثر، فتحصلنا على ستة (06) وكالات تابعة للمديرية تتشابه الأنشطة فيها مع الأنشطة في المديرية، وكل وكالة تضم بالمتوسط 25 عاملاً، فبلغ العدد الإجمالي الإضافي للعمال 150 عاملاً، وبجمعه مع العدد الأول يصبح المجموع الكلي 300 عامل تضمنه مجتمع البحث. وقد وزعت 260 استمارة في محالة للوصول إلى أكبر عدد من أفراد المؤسسة والوكالات التابعة لها، وحسب طريقة العينة العشوائية الطبقية التي تم استعمالها كان الاختيار عشوائياً لكل فئة، لكن ضعف التجاوب من المبحوثين أثر على النسبة النهائية المتحصل عليها، حيث بلغ عدد الاستثمارات التي تم الحصول عليها 101 استمارة فقط وهذا العدد يمثل نسبة 33% من مجتمع البحث.

1 محمد جبالة، الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، مرجع سبق ذكره، ص 636.

### ثالثاً: أبعاد و أطر الدراسة

قبل البداية في الدراسة الميدانية يعمل الباحث على تحديد مجالها الزمني والمكاني والبشري حتى يسهل عليه إجراء دراسته، تمثل المجال المكاني في مديرية التوزيع لمدينة وهران، أما المجال البشري فهو يتمثل في كيفية أخذ العينة من الناحية الإجرائية، وبالنسبة للمجال الزمني فيتمثل في مرحلة البحث البييلوغرافي ومرحلة النزول إلى الميدان، ومرحلة كتابة البحث.

#### 1. حدود الدراسة الميدانية (المجال المكاني والزمني):

##### 1.1 الإطار المكاني:

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز وهران في: 02 شارع الخياط صالح حي مديوني وهران، وسط مدينة وهران قرب الحي الشهير حي الحمري الذي يحدها شمالاً، أما حي السلام فيحدها جنوباً، حي السعادة شرقاً وحي الضاية غرباً. أما بالنسبة للهندسة الداخلية للوكالة فهي تتكون من أربعة طوابق، يضم الطابق الأرضي وكالة تجارية تابعة للمديرية، قسم الوسائل العامة وقسم استغلال أنظمة المعلومات، يضم الطابق الأول قسم العلاقات التجارية، قسم تقنيات الكهرباء، مكتب المكلف بالإعلام والاتصال للمؤسسة ومكتب الشكايات، بالنسبة للطابق الثاني فهو يضم مكتب مدير الوكالة مع مكتب السكرتارية، مع قسم المصالح القانونية، في الطابق الثالث مصالح الموارد البشرية وقسم المالية والمحاسبة، وفي آخر طابق قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز وقسم تخطيط الكهرباء والغاز. وعن التصميم فالمكاتب متقابلة يفصلها رواق، الوكالات وقسم استغلال أنظمة المعلومات تصميمها مفتوح أي أن الحواجز بين المكاتب من زجاج عدا مكتب المصلحة فهو منعزل. تتكلف المديرية بالخدمات الخاصة بالمدينة وهران فقط، بينما تتكلف مديرية السانيا بالقطاعات الريفية والشبه حضرية لولاية وهران.

## تعريف بمجمع سونلغاز:

هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، تعتبر مؤسسة عمومية ومجال نشاطها إنتاج ونقل الكهرباء والغاز وتوزيعهما، وذلك لتلبية حاجيات الزبائن، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بالتدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. أما من الناحية التاريخية فقد تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA) التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز، وتضم (EGA) المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركاؤه (SEA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.<sup>1</sup>

واحتفظت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال بالتسمية نفسها أي كهرباء وغاز الجزائر وهذا في الجريدة الرسمية، كما أن مجمع سونلغاز يعتبر المؤسسة الأم التي تدير كل الفروع وتتكفل بتلبية حاجيات الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية. ويتكون المجمع من أربعة فروع تتضمن توزيع الكهرباء والغاز وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب

ويتكون الفرع الأخير من الولايات الغربية من بينها مديريتين بولاية وهران، مديرية السانية ومكلفة بالمقاطعات الريف والشبه حضرية أما مديرية وهران مكلفة بالقطاع الحضري لمدينة وهران. مجتمع البحث في دراستنا تمثل في البداية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة وهران ثم توسع ليشمل 06 وكالات تابعة لها، في البداية وبعد قبول الترخيص بإجراء البحث الميداني في المؤسسة،

قمنا بطلب المعلومات حول المديرية والمهام الموكلة إليها، وبعد طلبنا لأفراد المؤسسة من قسم الموارد البشرية تم الحصول على بعض الأقسام من المديرية وهي كالآتي:

قسم تقنيات الكهرباء وتضم 62 موظف، قسم تقنيات الغاز ويضم 22 موظف، قسم العلاقات التجارية يضم 30 موظف، قسم المالية والمحاسبة يضم 20 موظف، قسم الموارد البشرية ويضم 13 موظف وقسم الاتصالات يضم 04 موظفين.

- قسم التقنيات الكهربائية
- قسم تقنيات الغاز
- قسم العلاقات التجارية
- قسم المالية والمحاسبة
- قسم الموارد والمحاسبة
- قسم الاتصال

المجموع الكلي للموظفين هو 151 موظف.

لكن بعد الصعوبات التي واجهتنا في تقسيم الاستمارة وكذلك الفترة الزمنية للبحث الميداني الذي صادف فترة العطل، إضافة إلى نقص تجاوب المبحوثين مع الاستمارة، دفعنا هذا إلى إعادة الطلب لتوسيع البحث إلى الأقسام الأخرى وتم إضافة قسم الوسائل العامة وكذلك قسم أنظمة المعلومات، وإضافة 06 وكالات تابعة للمديرية وهي:

1. الوكالة التجارية محمد بوضياف
2. الوكالة التجارية حي إيستو
3. الوكالة التجارية حي البدر
4. الوكالة التجارية حي بلقايد
5. الوكالة التجارية حي مديوني (تابعة للمديرية)
6. الوكالة التجارية حي المشتلة بئر الجير

مهام الوكالة:

من المهمات الرئيسية للوكالة التجارية عملية تحصيل مستحقات الكهرباء والغاز وتحصيل الديون، كما تقوم بعملية ربط الزبائن بالكهرباء والغاز وعملية قطعها على من لم يسدد المستحقات، بالإضافة الى مراقبة الطاقة الضائعة أو المسروقة، وتوفير الخدمات للزبائن.

### مهام مديرية التوزيع لوهرا:

تعمل مديرية التوزيع لولاية وهران على تقديم خدمات الزبائن وذلك بتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغاز (التوتر المنخفض والتوتر المتوسط) وتقديم النصائح والمساعدات حسب احتياجات الزبائن.

### مهام مصالح المديرية:

للمديرية مصالح وأقسام لكل واحد منها مهام خاصة به حسب موقعه في الخريطة التنظيمية.

#### 1. كاتبة المديرية:

وهي المسؤولة عن استقبال البريد الوارد وإرساله وتسجيلهما، ومساعدة المدير في تحضير جداول الأعمال والاجتماعات ومساعدته في تأدية مهامه.

#### 2. مصلحة التقنيات الكهربائية:

من مهامها تحضير وإنجاز دراسات حول الشبكات الكهربائية وتنميتها، مع صيانة مختلف التجهيزات والسهر على الاستغلال الجيد للشبكات الكهربائية، وكذلك تصليح الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة، وتتكون:

خدمة التحكم عن بعد **Service Télé-conduite**

خدمة مراقبة العمليات **Service Contrôle Exploitation**

خدمة دعم العمليات **Service «soutien aux opérations»**

خدمة الصيانة **Service Maintenance**

#### 3. مصلحة تقنيات الغاز:

ولها مهام وتحضير وإنجاز الدراسات حول شبكات الغاز وصيانة مختلف التجهيزات وتصليح الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة، تتكون من:

خدمة مراقبة العمليات **Service Contrôle Exploitation**

خدمة دعم العمليات «Service «soutien aux opérations»

خدمة صيانة الغاز Service Maintenance gaz

#### 4. مصلحة العلاقات التجارية:

ومن مهام هذه المصلحة تلبية مطالب الزبائن، وإرسال الفواتير ومتابعة تحصيلها وتوصيل أو ربط الزبائن بالكهرباء والغاز وكذلك تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت، مع ضمان الاستمرارية في التوريد، والرد على الشكاوى واحتجاجات الزبائن، وتعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين الزبون والمؤسسة، وتتكون من:

خدمة الاسترداد Service Recouvrement

قسم المبيعات الفنية Service technico-commercial

خدمة الحسابات الرئيسية Service des grands comptes HT/HP et MT/MP

خدمة إدارة معاملات الطاقة Service Gestion des transaction d'énergie

#### 5. مصلحة المالية والمحاسبة:

ويعمل على دراسة جميع العمليات والإجراءات الخاصة بالمحاسبة ومتابعة نشاطات المديرية من مراقبة المالية والميزانية، وتتكون من:

خدمة التحليل والتركيب Service analyse et synthèse

خدمة المالية Service finances

خدمة الالتزام Service engagements

خدمة المحاسبة والضرائب Service comptabilité et fiscalité

#### 6. مصلحة الموارد البشرية:

ومن مهام هذه المصلحة الاهتمام بكل ما يتعلق بالعاملين منذ توظيفهم وحتى إحالتهم إلى التقاعد، والعمل على المتابعة وتنفيذ المخططات الخاصة بالتكوين، التوظيف، الترقية، وكذلك التحويل، لذا فللمصلحة أهمية بالغة في المديرية لعملها على التنسيق بين كافة المصالح والأقسام

ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين مثل (الأجور، العطل، المكافآت، الساعات الإضافية...)، وتتكون هذه المصلحة من قسم الإدارة وقسم تنمية الموارد البشرية والتكوين.

#### 7. مصلحة الاتصال:

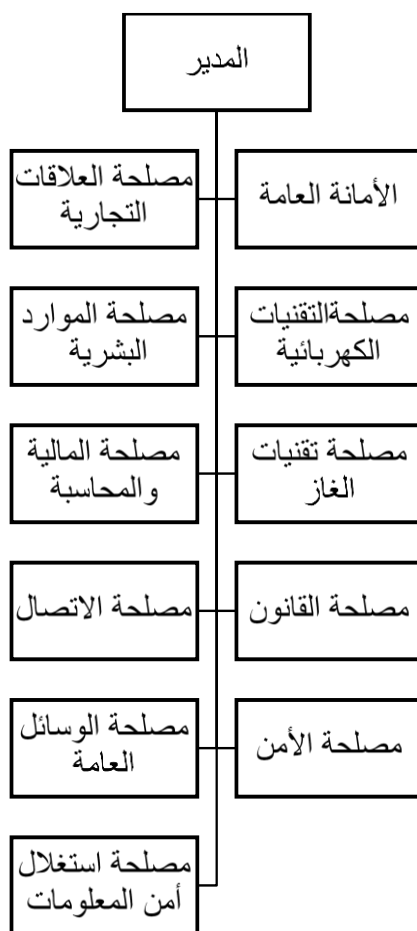
ومن مهام هذه المصلحة إعلام الموظفين والزبائن بكل المستجدات من خلال وسائل الاتصال والصحافة والبرامج الإذاعية وغيرها من وسائل التواصل، والعمل على حق الرد على المعلومات والأخبار الغير صحيحة التي تسيء إلى سمعة المؤسسة، وتحضير الندوات الصحفية والمشاركة في البرامج الإعلامية.

#### 8. مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة:

تسهر هذه المصلحة على حفظ التجهيزات وممتلكات المديرية من خلال ضبط الأمن وتوفير السلامة الأمنية في بيئة العمل.

#### 9. مصلحة القانون:

تعمل هذه المصلحة على التمثيل الجيد للمؤسسة أمام المحاكم وحماية كل ما يتعلق بالنشاطات التي لها طابع قانوني، والدفاع عن المنظمة فيما يخص النزاعات والخلافات التي تحدث للمؤسسة.



الشكل 1 يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: من إنجاز الباحث

## 1.2 الإطار الزمني:

### - مرحلة البحث البيبلوغرافي:

بدأت عند اختيار موضوع الدراسة نهاية شهر ماي 2021 وتواصلت حتى كتابة التقرير النهائي للبحث، وكانت هذه المرحلة تتزامن مع مرحلة التكوين، وكانت نصائح الأساتذة بالتريث في كتابة الجانب النظري حتى النزول إلى الميدان، لكيلا ينفصل البحث بين جانبه النظري والتطبيقي وضمان ترابط الجانبين لأن الأسلوب الذي اعتمدناه هو أسلوب الدمج.

### - الدراسة الاستطلاعية:

يمكن للباحث أن يختار أهم أسباب الظاهرة ويربطها بالفرضيات إذا أجرى الدراسة الاستطلاعية بدقة كبيرة، فالاستطلاع الأولي يعطينا أهم الأسباب ومجموعة كبيرة من المؤشرات، ثم نتوجه فيما بعد إلى إبعاد الأسباب الضعيفة والإبقاء على الأسباب القوية، وقد تم زيارة ميدان الدراسة بعد الموافقة

على الطلب الذي قدمناه إلى المؤسسة وكانت فترة الدراسة الاستطلاعية تقتصر على الملاحظة الأولية للمؤسسة والأفراد ومحاولة ربط علاقة معهم، خاصة زيارة الأقسام ومحاولة التحدث مع رؤساء الأقسام وطلب الإذن منهم، ثم استعنا بمقابلات حرة تحتوي على أسئلة مفتوحة وعددها قليل، ربما 05 إلى 06 أسئلة الهدف منها الحصول على معلومات أولية تساعدنا في تصميم الاستمارة و إعداد أسئلة المقابلة بشكل عميق.

#### - مرحلة النزول إلى الميدان:

كانت هذه المرحلة بعد قبول المؤسسة إجراء البحث وذلك يوم 19 ماي 2024 إلى 18 جوان 2024 أي مدة شهر، لكن بعد الصعوبات التي واجهتنا خاصة في تقسيم الاستثمارات واسترجاعها نظرا لضعف التجاوب من قبل المبحوثين تم قبول طلبنا بتمديد هذه الفترة إلى 30 أوت 2024 أي أكثر من 03 أشهر، وإشارة إلى النزول للميدان "مديرية توزيع سونلغاز وهران" كان قبله محاولة في مؤسسة أخرى هي "مؤسسة ترام واي وهران" حيث تقدمنا إلى المؤسسة بطلب إجراء البحث يوم 18 ماي 2023 لكن تم رفض الطلب بعد فترة ولم نتمكن من إجراء البحث في هذه المؤسسة.

#### - مرحلة كتابة التقرير النهائي:

حيث بدأت هذه المرحلة عند نهاية الدراس الميدانية بعد شهر سبتمبر 2024 إلى الانتهاء منها مع نهاية الموسم الدراسي 2024-2025.

#### 2. المجال البشري للدراسة:

يتمثل هذا المجال في الأفراد الذين يشملهم البحث، وبعد الحصول على المعلومات من مصالح الموارد البشرية حول العمال في المديرية بلغ العدد 151 عامل وتوسع هذا العدد نظرا لضعف التجاوب مع الاستمارة إلى الوكالات التجارية ليصل إلى 300 عامل.

المصالح التي تمكنا من الحصول عليها في المديرية هي:

- 151 عامل موزعين على 63 إطار و 75 عون تحكم 13 عون تنفيذ.

الجدول رقم 1 يمثل الفئة السوسيو مهنية للمؤسسة

| الفئة السوسيو مهنية | العدد |
|---------------------|-------|
| الإطارات            | 63    |
| أعوان التحكم        | 75    |
| أعوان التنفيذ       | 13    |
| المجموع             | 151   |

-أما الوكالات فتتكون من متوسط 25 عامل وهي 06 وكالات أي مجموع العمال بلغ 150 عامل. وهكذا بلغ المجموع الكلي للعمال 300 عامل.

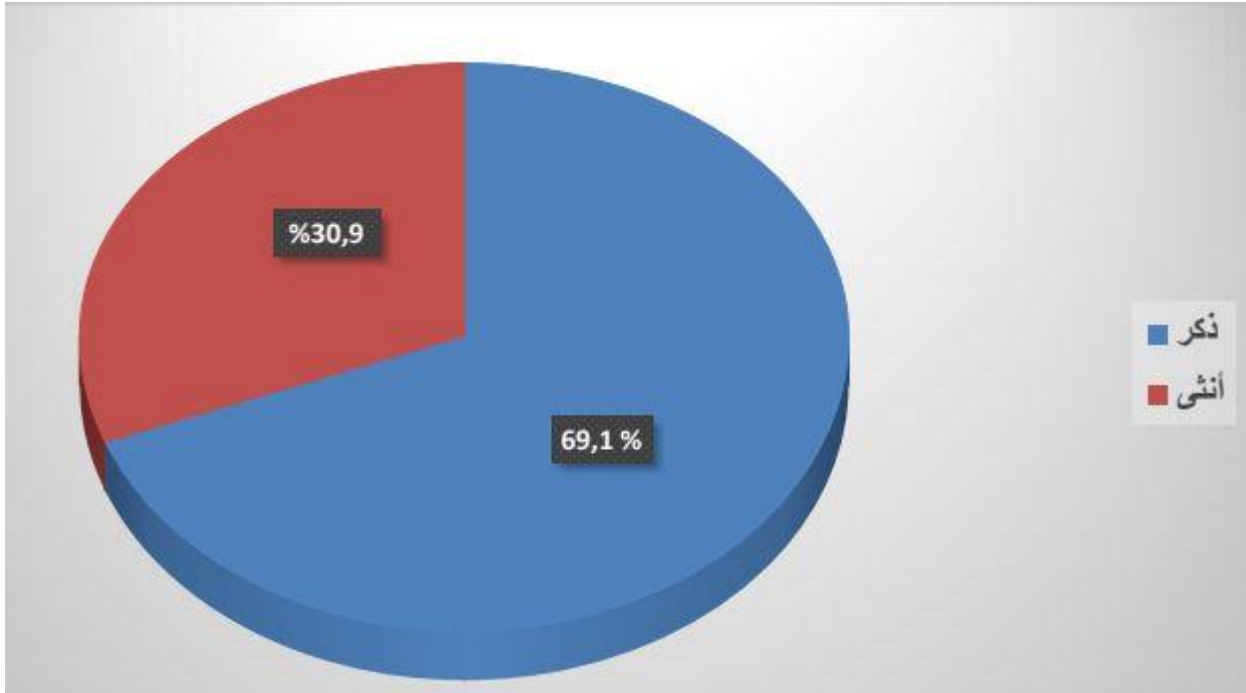
وقد اعتمدنا في أخذ العينة على العينة الطبقيّة العشوائية، وحرصنا أثناء تقديم الاستمارة للوصول إلى موظفي المصالح والأقسام، خاصة مع مساعدة رؤساء المصالح والأقسام لنا وحرصهم على إتمام هذه العملية، وقد وزعت 260 استمارة على المديرية والوكالات التابعة لها، وتم استرداد 101 استمارة، هذا العدد يمثل 33% حجم العينة مقارنة بمجتمع البحث، وعند فرز الاستمارات وجدنا 94 استمارة صالحة للاستعمال و 07 استمارات غير صالحة، وفي الأخير بلغ حجم العينة الفعلي 31.33 %.

وقد تم اختيار فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ، كون هذه الفئات ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة، وهذه الفئات تتداخل فيما بينها من ناحية النشاط والتنظيم والتكامل وموضوع الدراسة "الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية" يحتم علينا أخذ كل فئات المؤسسة والوقوف على نجاح إدارة التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### تحليل المعطيات الشخصية للمبحوثين:

نتطرق في هذا العنصر إلى خصائص المبحوثين من خلال المعطيات الشخصية لعينة دراستنا، وتعتبر هذه المعطيات ذات أهمية بالغة لما لها من علاقة مع أبعاد وخلفيات الإجابة للمبحوثين وموضوع الدراسة. لقد تم اختيار بيانات شخصية توضح مدى تجانس أفراد العينة، تم الحصول عليها بعد طرح أسئلة شملت معرفة الجنس والسن والمستوى التعليمي ومكان الإقامة والمهنة

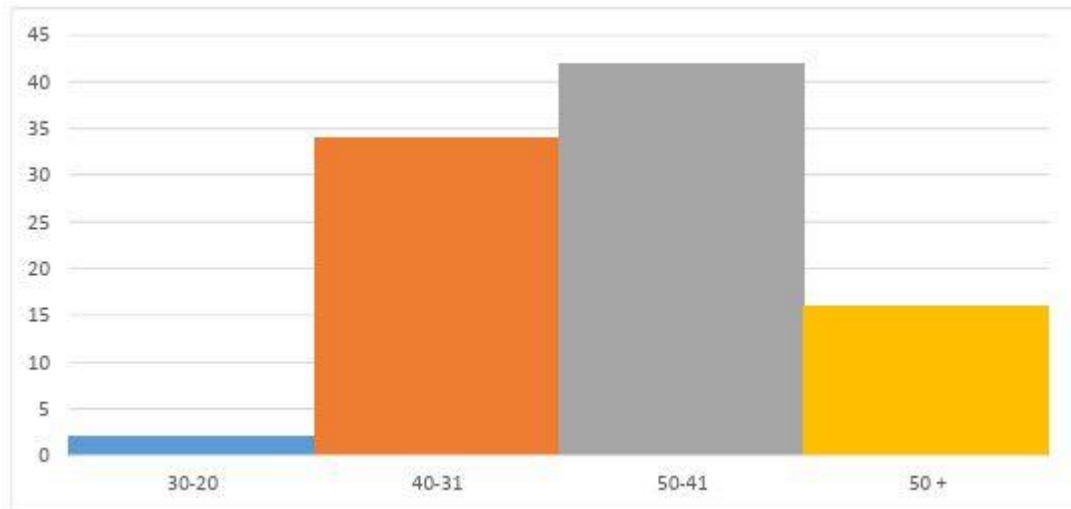
مع الأقدمية والخبرة المهنية في المؤسسة، إضافة إلى المصلحة التي يشغلها أفراد العينة، مع العلم أننا اعتمدنا في هذه الدراسة أسلوب الدمج لذا جاء هذا العنصر في هذا الفصل.



الشكل 2 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

نلاحظ من خلال الشكل أن أعلى نسبة كانت للذكور والتي بلغت 69,1% وفي المقابل نسبة الإناث كانت 30,9%، هذا من بين 94 مبحوثا.

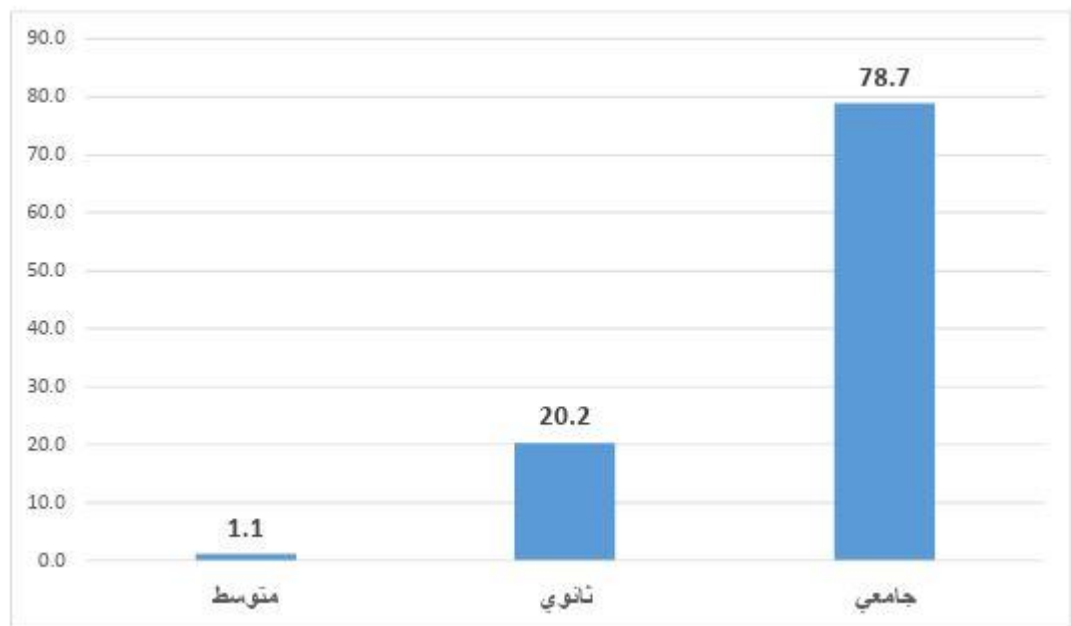
ويرجع هذا التفاوت في النسب إلى طبيعة نشاط المؤسسة وبالأخص طبيعة الأعمال التي تقوم بها مديرية التوزيع والوكالات التابعة لها، فالمهمة الرئيسية للمؤسسة هي توزيع وتسيير شبكة الغاز والكهرباء والتي توكل للرجال خاصة المهمات التقنية في أغلب القطاعات وخارج المديرية أو الوكالة، بينما تتمركز فئة الإناث في المجال الإداري، إلى جانب ذلك، فقد لاحظنا خلال الميدان أن طبيعة الأشغال مثل ربط منازل وبيوت الزبائن بالكهرباء والغاز في مختلف الأماكن في المدينة وعملية قطع التيار الكهربائي تتطلب حضور الرجل أكثر.



الشكل 3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الشكل أن من بين 94 فرداً أعلى نسبة قد حظيت بها الفئة العمرية المحصورة بين 50-41 سنة وتمثل 45%، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية المحصورة بين 40-31 سنة بنسبة 36%، في المرتبة الثالثة تأتي الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة 17%، وأخيراً الفئة العمرية 30-20 وتمثل 2%.

من خلال هذه البيانات يتبين أن فئة الشباب المتقدمين في السن والكهول هما الفئتان الأكثر حضوراً وهذا راجع إلى الخبرة والأقدمية في المهنة، كذلك نسبة التوظيف تتم حسب الطلب الذي تبديه المؤسسة، والواضح في المؤسسة من خلال الملاحظة الميدانية وجود تشبع في الوظائف، خاصة مع إدخال بعض الآلات والتقنيات الحديثة ما يجعل المؤسسة تستغني عن بعض الوظائف، وكمثال، في السابق كان يتم تسجيل الكمية المستهلكة من الكهرباء والغاز من العداد بالطريقة التقليدية أي الذهاب إلى العداد وتسجيل كمية الاستهلاك، بينما يتم تنفيذ هذه العملية بواسطة التقنيات الحديثة التي تقوم بتسجيل الكهرباء والغاز عن بعد خاصة المناطق الحساسة والبعيدة، لذلك هناك وظائف تم الاستغناء عنها والتركيز على الوظائف ذات الخبرة والأقدمية في المهنة.



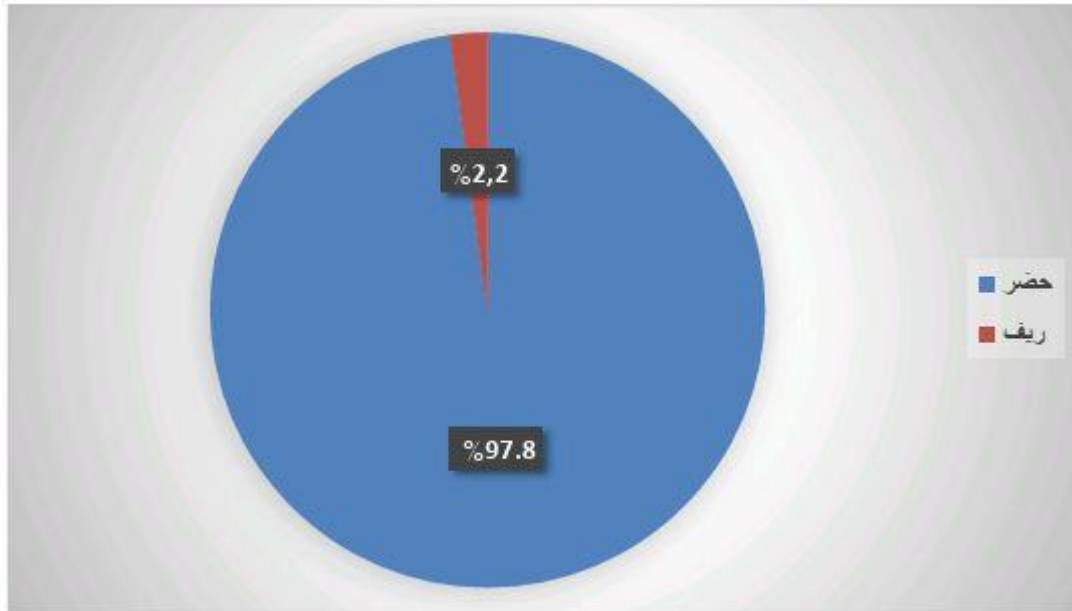
الشكل 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

من الشكل نلاحظ أن نسبة 78,7 % من المبحوثين ضمن مستوى تعليمي جامعي، بينما 20% بمستوى ثانوي، و1,1% منهم بمستوى متوسط، هذا من بين 94 مبحوثا من أفراد العينة. نستخلص مما سبق أن التوظيف في المؤسسة يتطلب مستوى جامعي أكثر من الثانوي والمتوسط، خاصة وأن نسبة الإطارات هي أعلى فئة في المؤسسة، وأكثر الأنشطة فيها ذات طابع إداري أو تقني تتطلب التحكم جيدا في الأعمال، كذلك التحصيل والتكوين مع المستجدات التكنولوجية والتنظيمية، هذا ما يجعل المؤسسة تركز على المستوى الجامعي بشكل كبير.

وتعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تعطي أهمية بالغة في عملية التوظيف إستقطاب التخصصات المطلوبة، حيث تقوم الموارد البشرية للمؤسسة بتوفير الوسائل للإنتقاء من أجل إستقطاب أفضل المرشحين و التخصصات المطلوبة، حيث توضع معايير الإختيار وفق المستوى التعليمي والخبرات السابقة، إضافة إلى الصفات البدنية والجسمية.<sup>1</sup> وتتمثل التخصصات المطلوبة بالمهندسين وتشمل عدة تخصصات منها في الطاقة، والإحصاء والتخطيط، كذلك في الإعلام الآلي، إضافة إلى تقنيين ساميين في الإلكترونيك وتخصصات في

1 صليحة بلاش، منير جرجار، تشخيص و تقييم معايير الإنتقاء والتوظيف المهنيين في المؤسسة سونلغاز فرع التوزيع الكهربائي، مجلة الروائر، (مجلد 2، عدد 2، 2018) الجزائر، ص 68-69.

علوم التسيير والإقتصاد، وعلوم الإتصال والقنون والعلوم الإدارية، إضافة إلى العلوم الانسانية والاجتماعية .



الشكل 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقامة

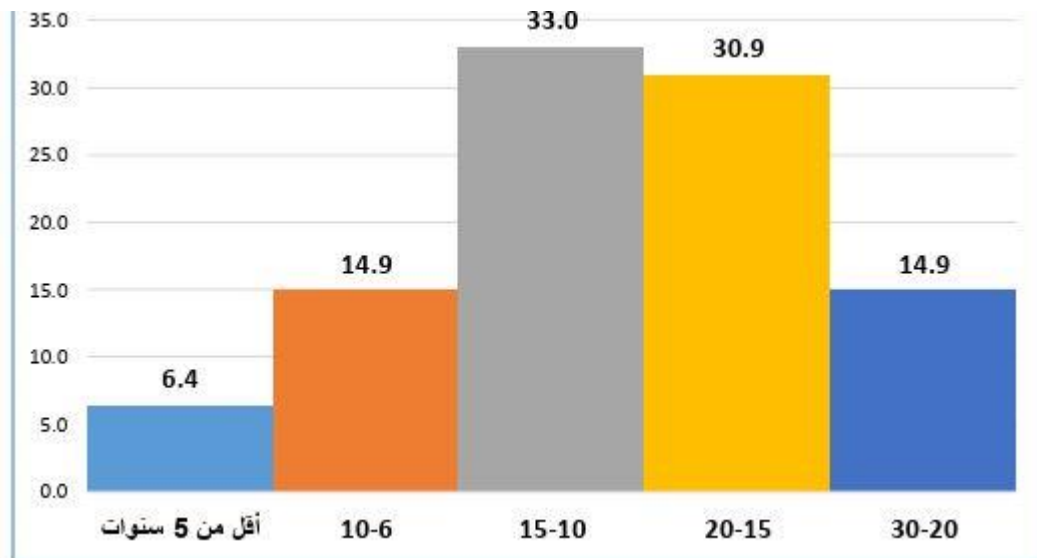
من الشكل يتضح أن أكبر نسبة من عدد المبحوثين (94) هي الإقامة في الحضر أي في المدينة حيث بلغت 97,8%، وما تبقى يقطنون في الريف (2,2%).

ما يمكن ملاحظته من هذه البيانات أن معظم المبحوثين يقطنون في المدينة مكان تواجد المؤسسة والوكالات التابعة لها، هذا راجع إلى استقطاب الكفاءات والمهارات حيث توفر المدينة هذه الاحتياجات من خلال المجال البشري والمؤسسات التكوينية والمهنية إلى جانب سهولة التنقل للمؤسسة.



الشكل 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة

من خلال ملاحظة الجدول والشكل نرى أن من بين المبحوثين نسبة 44% تنتمي لفئة الإطارات، ثم تأتي فئة أعوان التحكم وتمثل 36,3%، وفي آخر نسبة لأعوان التنفيذ ب 19,8%. هذه البيانات تظهر ان المؤسسة تركز كثيرا على فئة الإطارات وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يحتاج إلى كفاءة وخبرة ودراية، كما أن التقسيم الهرمي للمؤسسة يقتضي توزيع المهام على هذه الفئة والاعتماد عليها، فالنشاط الرئيسي للمؤسسة ذو طابع خدماتي يعتمد على الكثير من التخصص، إضافة إلى أقسامه ومصالحه المتعددة لذا تشكل نسبة الإطارات النسبة الكبيرة. تأتي بعدها فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ وهما فئتين لهما نشاط تقني وتنفيذي بالدرجة الأولى.



الشكل 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المهنة

يتضح من الجدول والشكل أن الأقدمية في العمل تمثل أعلى نسبة (33%) بسنوات عمل 15-10 سنة خبرة، تليها فئة 20-15 سنة خبرة بنسبة 30,9%، بينما فئة 20-30 سنة خبرة تشكل نسبة 14,9% وتأتي في المرتبة الثالثة، والمرتبة الرابعة كانت من نصيب فئة 6-10 سنوات خبرة بنسبة 14,9%، وآخر مرتبة كانت لمن لهم أقدمية عمل أقل من 05 سنوات.

يتبين من هذه البيانات أن معدل بقاء الأفراد في المؤسسة كبير، يرجع هذا إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع العمومي ولها امتيازات تجعل الأفراد يرغبون في البقاء فيها من بينها الأجور المرتفعة، كذلك طبيعة العمل من حيث قلة الأخطار إلا في حالات قليلة مثل الصيانة والربط والتي تضبطها إجراءات صارمة لتجنب الأخطار، كما أن سوق العمل في الجزائر يعاني البطالة وبالتالي فرص عمل قليلة، والتأثير على تغيير المهن، لذا يفضل الأفراد الذين لديهم منصب في أي مؤسسة مثل مؤسسة سونلغاز التمسك به.

الجدول التالية تمثل نسب تصريح المبحوثين حسب كل سؤال خاص بالاستمارة:

الجدول رقم 2

| الأسئلة                       | هل قضية<br>تحصيل<br>الديون من<br>الزبائن تدفع<br>العمال إلى<br>التضامن و<br>التعاون<br>لتحصيل هذه<br>الديون | هل قضية<br>في رأيك<br>هل يمكن<br>التخلص<br>من<br>الأوراق (<br>صفر<br>ورقة) | هل قضية<br>ديون<br>المؤسسة (<br>تأخر الزبائن<br>في تسديد<br>الفواتير)<br>تؤثر على<br>عملك | هل تعتقد أن<br>نظام الرقمنة<br>له أضرار<br>صحية و<br>ضغط في<br>العمل (<br>الاتصال في<br>أي وقت) | ما هي<br>الوسائل<br>المفضلة<br>لديك<br>للاطلاع<br>على أخبار<br>المؤسسة | هل ساهم<br>الدفع<br>الإلكتروني<br>في جميع<br>الوكالات و<br>الدفع بالبريد<br>في تخفيف<br>الضغط على<br>المؤسسة | هل تعمل<br>المؤسسة<br>بالقدر<br>الكافي<br>لتحسين<br>صورتها<br>للمجتمع و<br>خاصة<br>الزبائن | هل نظام<br>الرقمنة<br>(3303)<br>يوفر أفضل<br>الحلول<br>للتدخل<br>(إزالة<br>الخطر) |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| عدد الإجابات المصرح بها       | 90                                                                                                          | 90                                                                         | 89                                                                                        | 93                                                                                              | 88                                                                     | 93                                                                                                           | 93                                                                                         | 94                                                                                |
| عدد الإجابات الغير المصرح بها | 4                                                                                                           | 4                                                                          | 5                                                                                         | 1                                                                                               | 6                                                                      | 1                                                                                                            | 1                                                                                          | 0                                                                                 |
| نسب الإجابات المصرح بها       | 95,74                                                                                                       | 95,74                                                                      | 94,68                                                                                     | 98,94                                                                                           | 93,62                                                                  | 98,94                                                                                                        | 98,94                                                                                      | 100                                                                               |
| نسب الإجابات الغير المصرح بها | 4,26                                                                                                        | 4,26                                                                       | 5,32                                                                                      | 1,06                                                                                            | 6,38                                                                   | 1,06                                                                                                         | 1,06                                                                                       | 0                                                                                 |

الجدول رقم 3

| هل ترى فرقا بين النظام السابق و النظام الحالي للرقمة في تجاوز الصعوبات و المعوقات بين الأفراد و الأقسام و الأفواج | هل يزداد نظام الرقمة من الضغط في العمل | هل يمثل نظام الرقمة حماية للعامل | هل ساعد نظام الرقمة بتوزيع المسؤولية و المهام بطريقة عادلة | هل ساعد نظام الرقمة في وضوح المهام و الاتفاق عليها | هل الرسائل في نظام الرقمة واضحة و ليس فيه غموض | هل الرسائل عبر نظام الرقمة، هل تقوم باتصال هاتفية لتؤكد عليها | هل الرسائل في نظام الرقمة واضحة و ليس فيه غموض | هل ساعد نظام الرقمة في وضوح المهام و الاتفاق عليها |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 79                                                                                                                | 93                                     | 92                               | 94                                                         | 90                                                 | 91                                             | 88                                                            | 94                                             | عدد الإجابات المصرح بها                            |
| 15                                                                                                                | 1                                      | 2                                | 0                                                          | 4                                                  | 3                                              | 6                                                             | 0                                              | عدد الإجابات الغير المصرح بها                      |
| 84,04                                                                                                             | 98,94                                  | 97,87                            | 100,00                                                     | 95,74                                              | 96,81                                          | 93,62                                                         | 100                                            | نسب الإجابات المصرح بها                            |
| 15,96                                                                                                             | 1,06                                   | 2,13                             | 0,00                                                       | 4,26                                               | 3,19                                           | 6,38                                                          | 0                                              | نسب الإجابات الغير المصرح بها                      |

الجدول رقم 4

| هل تتابع مجلة المؤسسة | هل تتابع فاسبيوك المؤسسة | هل تتطلع على الإعلانات في لوحة الإشهار | هل تسهيل المعلومات و الاتصال عن طريق هذه الشبكات يزيد من ترابط الأفراد و الأقسام | هل للنقابة دور في حل المشاكل و الصعوبات التي تقع بين الأفراد و المصالح | ما هي الوسائل المفضلة لديك في التواصل مع المصالح و الإدارة | هل تشكل اللغة في الرقمنة ضغطا في التواصل | هل ساعد نظام الرقمنة في مشاركة المعرفة و المعلومات و استخدامها بسهولة بين الأفراد و المصالح و ذلك لتعزيز التعاون |
|-----------------------|--------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 91                    | 92                       | 91                                     | 92                                                                               | 89                                                                     | 90                                                         | 93                                       | 93                                                                                                               |
| 3                     | 2                        | 3                                      | 2                                                                                | 5                                                                      | 4                                                          | 1                                        | 1                                                                                                                |
| 96,81                 | 97,87                    | 96,81                                  | 97,87                                                                            | 94,68                                                                  | 95,74                                                      | 98,94                                    | 98,94                                                                                                            |
| 3,19                  | 2,13                     | 3,19                                   | 2,13                                                                             | 5,32                                                                   | 4,26                                                       | 1,06                                     | 1,06                                                                                                             |

الجدول رقم 5

| هل ترى أن تبادل المعلومات داخل نظام الرقمنة يساعد الإدارة العليا في اتخاذ أفضل القرارات | هل ترى أن نظام الرقمنة أعطى حرية أوسع للموظفين في التصرف و إيذاء رأيهم | هل قلص نظام الرقمنة الاجتماعات الحضورية | هل يعتبر نظام الرقمنة شبكة اتصال بين الأفراد و الأقسام و الفروع عبر التراب الوطني | هل في رأيك أن نظام الرقمنة يزيد في الخبرة | هل ترى أن نظام الرقمنة يشجع على تبادل المعرفة و التعلم و الخبرة بين الموظفين | هل ترى أن نظام الرقمنة حدد المسؤولية في تنفيذ المهام | هل ترى أن نظام الرقمنة يشكل نوعا من الرقابة | الأسئلة                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| 93                                                                                      | 94                                                                     | 91                                      | 94                                                                                | 91                                        | 92                                                                           | 93                                                   | 93                                          | عدد الإجابات المصرح بها       |
| 1                                                                                       | 0                                                                      | 3                                       | 0                                                                                 | 3                                         | 2                                                                            | 1                                                    | 1                                           | عدد الإجابات الغير المصرح بها |
| 98,94                                                                                   | 100,00                                                                 | 96,81                                   | 100,00                                                                            | 96,81                                     | 97,87                                                                        | 98,94                                                | 98,94                                       | نسب الإجابات المصرح بها       |
| 1,06                                                                                    | 0,00                                                                   | 3,19                                    | 0,00                                                                              | 3,19                                      | 2,13                                                                         | 1,06                                                 | 1,06                                        | نسب الإجابات الغير المصرح بها |

الجدول رقم 6

| الأسئلة                       | هل تعزز الرقمنة الشفافية في المؤسسة | هل نظام الرقمنة ينسق بين المكاتب و الأقسام و المصالح | هل نظام الرقمنة يساعد في توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات | الأقدمية المهنية أو الخبرة المهنية في الشركة | المهنة | مكان الإقامة | المستوى الدراسي | السن   | الجنس |
|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------|--------------|-----------------|--------|-------|
| عدد الإجابات المصرح بها       | 92                                  | 92                                                   | 92                                                        | 94                                           | 91     | 93           | 94              | 94     | 94    |
| عدد الإجابات الغير المصرح بها | 2                                   | 2                                                    | 2                                                         | 0                                            | 3      | 1            | 0               | 0      | 0     |
| نسب الإجابات المصرح بها       | 97,87                               | 97,87                                                | 97,87                                                     | 100,00                                       | 96,81  | 98,94        | 100,00          | 100,00 | 100   |
| نسب الإجابات الغير المصرح بها | 2,13                                | 2,13                                                 | 2,13                                                      | 0,00                                         | 3,19   | 1,06         | 0,00            | 0,00   | 0     |

من البيانات السابقة (نسب تصريح المبحوثين حسب أسئلة الاستمارة) يتضح أن هناك أسئلة تم تجاهلها إما عن قصد أو دونه، ويرجع إلى صعوبات البحث الميداني خاصة في المؤسسات التي لها ضغط كبير في العمل، عند توزيع الاستمارات كنا نحرص على الوقت الكافي لملء الاستمارة،

لكن عند استردادها نجد أنها غير مكتملة الإجابات ما يتطلب الرجوع بعد فترة، ثم عند الرجوع نجد نظير ما وجدناه من قبل، هذا مع حرص رئيس المصلحة عليها، وفي النهاية يملئ بعضها فقط، بعد الرجوع إلى ما تم جمعه من بيانات نجد أن هناك نسبة قليلة من الأسئلة التي لم تحظ بإجابة (15,96%) إلا سؤال واحد لم يتم الإجابة عنه بشكل كبير، يندرج تحت المحور الثاني -تحديد المسؤوليات- رقم 10 وهو: إذا واجهتك مشكلة وتريد حلها إلى من ترجع أولا (زميل المهنة - الإدارة - النقابة). تدل النسبة على صعوبة الميدان لذا حرصنا على تجنب الأسئلة التي تعيق سير البحث، حيث ركزنا في محاور الأسئلة على كلمات لها مدلولات واضحة لدى المبحوثين، وبالرجوع إلى متغير الدراسة الذكاء التنظيمي الذي يعنى بأهمية كبيرة في المؤسسات الناجحة، ويعتبر تمثيلا للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وإبرازا للحاجة إلى تطبيق المعرفة وتطوير جوانب الاتصال من خلال جمع البيانات وتحليلها ثم اتخاذ القرارات التي تتاسب المؤسسة. وبما أن أغلب التعاملات داخل المؤسسة تتم عن طريق البرامج والتطبيقات لوسائل الاتصال الحديثة قد خلصنا من الدراسة الاستطلاعية أن معظم هذه الوسائل يمكن اختزالها في كلمة لها معنى أوضح لدى المبحوثين وهي كلمة الرقمنة وعليه تم إدراجها في معظم الأسئلة.

### خلاصة:

يتبين مما سبق أن هذا الفصل قد خصص للإطار النظري والمنهجي للبحث، حيث عرضنا أهم خطوات البحث بدأ بالإشكالية وكذلك استعرضنا أهم المفاهيم الأساسية للدراسة مع إضافة مفاهيم ثانوية تدعم البحث وقد حرصنا أن تكون هذه المفاهيم قريبة من الواقع الميداني للدراسة، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع الموضوع، كما تطرقنا إلى تقنيات جمع البيانات من خلال استعمال الاستمارة كتنقية رئيسية والمقابلة كتنقية مكملية مع استعمال الملاحظة لإثراء البحث، بعد ذلك تطرقنا إلى مجتمع البحث وكيفية أخذ العينة، وفي الأخير عرضنا مجالات البحث والتي تمثلت في المجال الزماني والمكاني والبشري.

# الفصل الثاني: النظريات المفسرة للظاهرة و الدراسات السابقة

## • تمهيد

### أولاً: النظريات المفسرة للظاهرة:

1. الإدارة العلمية (فريدريك تايلور )
2. النظرية البيروقراطية ( ماكس فيبر )
3. مدرسة العلاقات الإنسانية
4. الماركسية المحدثه ( لويس كوزر )
5. أمثاي إتزيوني
6. التحليل الإستراتيجي ( ميشال كروزييه )
7. نظرية إتخاذ القرار ( هربرت سايمون )
8. النظرية المعاونة ( شيلستر بارنارد )

## • مناقشة عامة

### ثانياً: الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات السابقة

##### 1.1. الدراسات الوطنية

##### 1.2. الدراسات العربية

##### 1.3. الدراسات الأجنبية

#### 2. مناقشة عامة

## • خلاصة

### تمهيد:

إن متغيري دراستنا، الذكاء التنظيمي وكذلك إدارة الصراع هما من المتغيرات التي حظيت باهتمام بالغ من الباحثين والدارسين في الكثير من التخصصات والفروع العلمية، هذا ما أدى إلى تنوع زاوية النظر والرؤى من الناحية النظرية والدراسات الميداني.

سنشير إلى أهم وأقرب المقاربات النظرية التي تناولت موضوع دراستنا في محاولة للإحاطة به وشتى أبعاده ومؤثراته السوسيوتنظيمية، لأن الباحث لا يمكن أن يتناول بحثه دون الرجوع إلى التراث النظري والتطبيقي، فكان الاختيار لأقرب النظريات والدراسات التي تفسر ما نحن بصدد التطرق إليه في دراستنا من باب الاستفادة منها إلى جانب الاعتراف بجهود الباحثين.

### أولا النظريات المفسرة للظاهرة

تعتبر النظريات والمقاربات السوسولوجية خطوة أساسية في فهم وتحليل الظاهرة المدروسة من خلال إسقاطها على متغيرات وأبعاد الدراسة، وهذا ما يدفع الباحث إلى تحديد النظريات التي تتماشى مع الموضوع وتؤطر خطوات الدراسة خاصة الإشكالية المطروحة، ويتم اختيار هذه المقاربات من خلال تطابق الأفكار الأساسية والمفاهيم التي تستند إليها هذه المقاربات مع موضوع البحث لتحقيق الانسجام والتناسق بين الإطار النظري والميداني.

إن الهدف من هذا البحث يدفعنا إلى البحث في التراث السوسولوجي والتنظيمي عن أهم النظريات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية والتي اهتمت بموضوع الذكاء التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة، حيث حاولنا ربط أبعاد هذين المتغيرين بأبرز وأهم المبادئ التي ارتكزت عليها مختلف الاتجاهات والمدارس النظرية ذلك حسب زاوية نظرها وأيديولوجيتها، لنتمكن من تشكيل إطار يمكننا من مقارنة الموضوع المدروس.

إن ما تجود به النظرية هو المعرفة، وهذه المعرفة دائما ما تكون نسبية، فهي تعتمد على وجهة النظر الذاتية لشخص معين في ظرف معين، وتستند إلى المعرفة بوضعنا التاريخي (وليس الشخصي)، حيث تنتج المجتمعات المختلفة في مراحل تطورها أشكالاً متباينة من المعرفة، وليس صحيحاً من الجهة الأخرى أن كل أشكال المعرفة بمنزلة واحدة، إذ نستطيع أن نفاضل بين النظريات

وأن نقول إن هذه أفضل من تلك، وبتبسيط آخر، فإن معيار اختيار النظرية هو مبلغ إحاطتها بالظواهر، فتكون إحداها أكثر شمولاً وإحاطة من غيرها.<sup>1</sup>

مثلت اسهامات المدرسة الكلاسيكية نقطة انطلاق في إرساء قواعد ومبادئ التنظيم بطرق علمية، نتيجة للثورة العلمية والمعرفية التي صاحبت الثورة الصناعية، وارتباط اسم هذه المدرسة لباحثين شكلوا فريق من المؤسسين لنظريات كان لها الأثر الكبير في تطور المؤسسة، وأبرز الرواد في هذه المدرسة "فريدريك تايلور" (Fredrik Taylor) (1856-1915) الذي أسس للإدارة العلمية، و"ماكس فيبر" (M. Weber) (1864-1920) صاحب التنظيم البيروقراطي، وكذلك "إلتون مايو" (Elton Mayo) (1880-1949) الذي ارتبط اسمه بنظرية العلاقات الإنسانية.

إن ما دفعنا إلى إدراج هذه المدرسة هو تناولها لقضايا هامة لها صلة مع متغيرات الدراسة، حيث أجمع روادها على تطبيق الإجراءات الرسمية والوظائف الرئيسية للتنظيم بطابع علمي وعقلاني لتحقيق الرشد والكفاءة والوفرة في الإنتاج، هذه الإجراءات والمفاهيم التي ركزوا عليها قد ساهمت في بروز خلافات وصراعات لا يمكن تجنبها، يرجع هذا للعديد من المتغيرات والعمليات المتداخلة داخل بيئة المنظمة، ما جعل الانتباه الى ظاهرة الصراع وتسييره لتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع هذه المتغيرات والاستثمار في مواطن القوة وإعادة النظر في الجوانب التي تتسبب في إعاقة المنظمة.

### 1. الإدارة العلمية: فريدريك تايلور

إن اغلب الدراسات والبحوث التي تأسست عليها المدرسة الكلاسيكية ارتكزت على دراسة الورشات الصناعية، ويعتبر "فريدريك تايلور" أحد أهم الباحثين الذين اهتموا بإدخال العلمية والتعاون بين المستويات التنظيمية أي بين الرئيس والمؤوسين، وتقسيم المسؤوليات والمهام في إطار التنفيذ والتخصص، وتطبيق الإجراءات الصادرة عن الإدارة، كما استطاع تايلور التوصل إلى الطريقة

1 إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونس إلى هرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، دار عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص270.

العلمية لحل مشاكل التنظيم خاصة المصنع، ومن تحليل هذه الصعوبات والمشاكل استطاع أن يوجد مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها نظرية الإدارة العلمية.

وتتأسس النظرية على الأركان التالية:

- وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل ونوعه، أي الأعمال المصنعية أو أعمال الإدارة البسيطة وهي تتسم بالتكرار ولا تتطلب بذل جهد من العامل للتفكير أو حل المشاكل.

- السلوك الإنساني في التنظيم حيث يمكن النظر إليه على أنه سلسلة من الأنشطة المادية المتتابعة ومثال ذلك حركات تستنفذ الجهد العضلي، فالتنظيم يهتم بصفات العامل إلى أقصى حد، هذا الاهتمام يتمثل في الطاقة التي يمكن للعامل أن يبذلها والسرعة وهي الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء المهام والقدرة على الاستمرار.<sup>1</sup>

واعتمدت هذه النظرية على الطريقة العلمية في حل مشاكل التنظيم وأداء الأنشطة والأعمال، وتتمثل هذه الطريقة العلمية في المبادئ التي حصرها تايلور فيما يلي:

1. استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الشروط والظروف المحيطة بالعمل وتركز على الصفات والخصائص التالية:

• التخصص وتقسيم العمل

• الرشد بين العمال والإدارة

• التسلسل الهرمي وهيكल التنظيم

• استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع العمال على العمل

2. استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن الطرق لأداء العمل

3. استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالمعدل والسرعة

المطلوبة.<sup>2</sup>

1 رحالي حجيبة، نظريات التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 24  
2 المرجع نفسه، ص 24.

لقد حاولت الإدارة العلمية التي جاء بها "تاييلور" التأسيس لمفاهيم علمية تساعد التنظيم في اتباع خطوات وقواعد صارمة، وتحويل الأعمال المعقدة إلى أعمال بسيطة من خلال تنميط العمليات، واعتبار وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار أساسية لنجاح التنظيم، فلا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع، ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضيق مجال الرقابة والاشراف، هذه العملية تدفع الإدارة والعاملين الى تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والاشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.<sup>1</sup>

يبدو أن هذا الاهتمام كان محصورا في زاوية ضيقة بين اصدار الأوامر وتنفيذها، حيث يكون العامل مجبرا على الالتزام بتنفيذ الأوامر حتى ولو كان معترضا عليها دون ابداء رأيه، واعتبار العامل جزء مكمل للآلة، هذا ما يدل على ضعف الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للتنظيم.

كما ان المبادئ التي جاء بها "تاييلور" تظهر اقتصره على المستويات الإنتاجية فقط لأنه اهتم بجهد العامل وفكره وامكانياته الجسمية وكفاية الرؤساء القائمين عليه وعلى عملية الإنتاج، هذه الجهود المبذولة من المدرسة نشأت في ظل المؤسسات الرأسمالية التي كانت تعاني من مشاكل الخسارة، فمن هنا كانت هذه الجهود في سبيل تحقيق أهداف الإدارة فقط، وهي طرف واحد فقط في عملية الإنتاج، ولم تحاول اشباع وتحقيق رغبات والحاجات الأساسية للعمال، فألغت رغباتهم وشخصيتهم وكل مبادرة لتحسين ظروفهم، ما جعل عملية الإنتاج المنظمة التي تأسست على هذه المبادئ تفقد أهميتها.<sup>2</sup> ودفعت بالعمال الى رد فعل اتجاه هذه الإجراءات بالتغيب المهني، واتلاف الآلات وأدوات العمل، ودوران العمل ورفضه، هذا ما ساهم في بروز صراع بين العمال والإدارة.

وكخلاصة يمكن القول إن هذه النظرية تميزت بإحلال الأسلوب العلمي للعمل خاصة الإدارة، ولم تنحيز إلى العمال أو أرباب الأعمال، حيث ركز على تحديد المهام سواء من طرف العامل أو الإدارة، فقدم دراسات تهتم بالوقت والحركة والتي تستهدف الوصول إلى أفضل الطرق والحركات اللازمة لإنجاز المهام، وفي المقابل عمل على تحسين طرق وأساليب خاصة بالمتغير المتعلق بتحديد

1 المرجع نفسه، ص 26.

2 علي عبد الرزاق جلي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 34.

المسؤوليات والمهام، فالتنظيم إن لم يضبط المسؤوليات ويقم بتوضيح المهام قد يسبب هذا نوع من الخل والصراع بين الأفراد، وقدمت هذه النظرية مبدأ مهما هو التركيز على الجانب العلمي والعقلاني للتنظيم والعمل على تنظيم العلاقة بين العمل والأفراد والطرق الواجب استخدامها للوصول إلى الأهداف.

في المقابل نرى أن هذه النظرية أهملت جوانب عديدة مثل تأثير المحيط الخارجي على المنظمة واعتبرت المؤسسة نسقا مغلقا لا يؤثر ويتأثر، وأدى هذا التصور إلى إهمال العلاقة الموجودة بين المؤسسة ومحيطها، كذلك ركزت القرارات وتطبيق الإجراءات واللوائح.

## 2. النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر

يعد التنظيم البيروقراطي عند "ماكس فيبر" الركيزة الأساسية لكل تنظيم، وهي تحدد في خطواتها العامة، التسلسل الإداري ومبدأ تقسيم العمل، نظام الواجبات والحقوق وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية وضعف الاعتبارات الشخصية والعاطفية، ويعتمد نظام الترقية والحوافز على الاقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية جاءت لتعطي كل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، وفي حال تطبيق البيروقراطية خاصة في التنظيمات الصناعية فإن ذلك سيؤدي إلى رفع الأداء والإنتاجية.<sup>1</sup>

وتعتبر هذه النظرية أن المؤسسات الضخمة تحتاج إلى نظام إداري قوي يضمن احكام السيطرة على تنفيذ الأنشطة والاعمال مع تحقيق الكفاءة وسهولة مع سرعة وعدم الاختلاف في الأداء.

وتتميز الخصائص التي أعطاها "فيبر" للتنظيم البيروقراطي كالتالي:

1. المرشحون للوظيفة يتم اختيارهم حسب الكفاءة ويتم تعيينهم وليس انتخابهم.
2. أعضاء المنظمة تحت أمر السلطة من أجل القيام بالوظائف الرسمية
3. هرمية الوظائف والسلطة في إطار واضح ودقيق

1 أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص 97.

4. كل وظيفة مشغولة على أساس العلاقة التعاقدية
  5. يتم دفع الأجور للأعضاء من خلال أجر ثابت، وهو يتغير حسب درجة السلم الهرمي
  6. الموظف لا يملك لا وسائل التنظيم ولا وظيفته، بل هناك انفصال بين الوظيفة والشخص الذي يشغله
  7. العمل في المنظمة هو الانشغال المهني الوحيد للأعضاء
  8. العمل يتشكل من خلال المسار المهني، الترقية تتم على أساس تقييم الرؤساء
  9. الموظف يخضع لقواعد مضبوطة في عمله.<sup>1</sup>
- وقد حدد فيبر ثلاثة أبعاد للمنظمة وهي مركز الموظف في التنظيم، وعلاقات السلطة واختصرها في ثلاثة أنواع وهي السلطة الكاريزمية، السلطة التقليدية والسلطة القانونية التي استند إليها لوضع النموذج المثالي للبيروقراطية، لكن واجه هذا النموذج انتقادات من طرف الباحثين واعتبروه نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط، وكذلك يتميز بالبطء والتعقيد والأداء الروتيني، وتعزيز أسلوب ممارسة القوة والتسلط والرقابة. نجاح المنظمة لا يرتبط ببيئتها الداخلية فقط بل يشمل المحيط الخارجي للمنظمة وما له من تأثير على الأنشطة والاعمال الداخلية، ومن عيوب هذا النموذج تضخم الإجراءات والقواعد الشكلية وتمسك الموظفين بالقوانين الحرفية دون مضمونها والهدف الذي تؤديه، هذا من شأنه أن يبرز الصراع ويعيق تحقيق الأهداف.
- من خلال ما قدمناه، يمكننا أن نستنتج أن الذكاء التنظيمي مع متغيرات الدراسة وما جاءت به النظرية البيروقراطية يتقاطعان في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي؛ بحيث تمنع تدخل أي طرف في مجال وصلاحيات الطرف الآخر، والاعتماد على الاتصال التنظيمي والتقييد بالتعليمات والقواعد التي تضعها الإدارة، الأمر الذي يجعل أفراد المنظمة يتصفون بالعقلانية والموضوعية في تعاملاتهم، هذه المبادئ تحقق الالتزام التنظيمي وتقلل من مسببات الصراع داخل المؤسسة.
- وكخلاصة عامة، يمكن القول إن التنظيم البيروقراطي هو تحديد المهام والأدوار والقواعد ضمن نظام هرمي تحكم سلوك الجماعة داخل المنظمة، وقد برر "فيبر" اهتمامه بهذه النظرية على أن

1 الزهرة مولاي علي، تطور علم الاجتماع التنظيمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (المجلد: 1، العدد: 1، 2015)، الجزائر، ص 105.

المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى تنظيم إداري يضمن السيطرة على تنفيذ الأنشطة والأعمال مع تحقيق أهداف المؤسسة والتسيير الفعال للعمل.

### 3. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ارتبطت هذه المدرسة بتلك الجهود التي يبذلها إلتون مايو وزملاءه بالولايات المتحدة، والتي جاءت كرد فعل على النظريات التي سبقتها ونظرتها الى التنظيم التي انحصرت في الجانب الرسمي وأغلقت الجانب الاجتماعي للأفراد الذي كان منطلق لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام مايو بسلسلة من التجارب على مصنع ها ورثون خلال فترة (1927-1932) وتمت عبر مرحلتين، الأولى كان الغرض منها الوقوف على العلاقة التي تجمع بين الحوافز الاقتصادية والظروف الفيزيائية للعمل والإنتاجية، أما المرحلة الثانية شكلت نقطة انطلاق محورية واتجهت نحو العلاقات التأثيرية بين الجانب الاجتماعي ومستوى الأداء.

"وتسعى حركة العلاقات الإنسانية على المستوى الأكاديمي الى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل، والنضال النقابي والصراع الصناعي أو حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل، واشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية دور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته، والتأكيد في المقابل على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي قد يكون له اهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي والذي يتم املأؤه من خلال منطق الإدارة الذي يهتم بالكفاءة."<sup>1</sup>

وارتكزت المدرسة على النقاط التالية:

- التركيز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية من خلال العلاقات التفاعلية التي يقيمها الافراد فيما بينهم داخل بيئة العمل، كالعلاقات الطيبة والشعور بالانتماء، هذا من شأنه أن يزيد في الفعالية والإنتاجية وبلوغ الأهداف.

1 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص 101.

• تحقيق الذات من خلال العلاقات الإنسانية لزيادة الإنتاج وليس الاقتصار على الجانب المادي فقط.

• ابراز دور الجماعات الصغيرة المتمثلة في التنظيم غير الرسمي، الذي يتشكل نتيجة التقارب في الميول والاتجاهات والمصالح.

• التأكيد على أسلوب المشرفين الذين يتميزون بالإيجابية والكفاءة العالية من خلال الاختيار والتكوين لضمان التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي لتحقيق الأداء الجيد واستقرار المنظمة.<sup>1</sup>

واجهت هذه المدرسة انتقادات فيما يخص الصراع بين طرفي العمال والإدارة والافتراض الذي يقوم على التوافق الدائم والتجانس بينهم، خاصة في المصالح والاهداف وهو من الناحية الواقعية غير صحيح، كما اعتبرت المنظمة نسق مغلق لا يتأثر بالمحيط الخارجي للمنظمة، وعدم تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للمجتمع والنسق المحيط بالمنظمة.

يشير بعض الباحثين أن هذه النظرية ركزت على الجانب الاجتماعي والحوافز المعنوية، وبالغت فيه واعتبرت أن ذلك يؤدي إلى الاستقرار وخلق حالة من التوازن داخل المؤسسة، وتجاهلت أو قللت من أثر الحوافز المادية، كذلك تركز هذه النظرية على التنظيم الغير رسمي وتأثيره على المنظمة وتقلل من الدور الأساسي الذي يلعبه التنظيم الرسمي.

وكخلاصة عامة، يمكن القول إن مدرسة العلاقات الإنسانية حاولت أن توجد مناخ عمل يسوده الاحترام وعلاقة الثقة بين العمال ومرووسيههم من خلال المشاركة والاتصال بين كافة أفراد المؤسسة، وتغليب الجانب الاجتماعي على الجانب الإجرائي للقواعد واللوائح التنظيمية لضمان التسيير الفعال وتجنب الكثير من الصراعات.

#### 4. الماركسية المحدثه لويس كوزر (Lewis Coser) (1913-2003)

1 عبد القادر حبيتر، شايب الدراع مبدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، (المجلد: 10، العدد 2، 2021)، الجزائر، ص193.

ترجع جذورها إلى الماركسية التقليدية من خلال إعادة قراءاتها للتراث الماركسي والتغيرات التي طرأت على المجتمعات الصناعية، فاعتمد هذا الاتجاه على ظاهرة الصراع لتفسير التفاعلات التي تحدث داخل البيئة التنظيمية، ومن أهم رواد هذا الاتجاه "لويس كوزر".

اعتبر كوزر الصراع له عدة وظائف إيجابية، وهو عملية ضرورية لفهم العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم، حيث أرجع الصراع إلى التنافس الشديد من أجل السلطة والقوة لما لها من مصالح تعود بالنفع على من يتحصل عليها. وارتكز كوزر على افتراضات وضعها في ميدان البحث، تتمثل في أنواع الصراع وأسبابه وشدته، فقسم "كوزر" الصراع إلى عدة أنواع فهناك الواقعي، وغير الواقعي والداخلي والخارجي، فالصراع الداخلي يتعلق بالقيم والأهداف والمصالح الأساسية للجماعة، ويمثل خطر على المنظمة، أما الصراع يزيد من تماسك الجماعة، لأنها تحرك كل طاقتها في مواجهة الجماعة الأخرى، أما عن الصراع الواقعي فهو يعبر عن الحرمان من المشاركة في بعض المطالب، أما الصراع غير الواقعي فهو يمثل حالة من أجل تخفيف الضغوط.<sup>1</sup>

يعتبر "كوزر" أسباب الصراع في الافتراضات التي وضعها أن الصراع يكون نتيجة عدم توزيع العادل للسلطة والموارد، وي طرح مسألة شرعية السلطة للمنصب وتأثيرها على الصراع، كما يشير إلى ضعف ونقص الاتصال في الحد من حرية التعبير وعدم التوازن في العلاقات التنظيمية، ويرى "كوزر" أن الصراع عملية ضرورية لفهم العلاقات داخل التنظيمات، حيث يرجع الصراع إلى الموارد النادرة التي يتنافس من أجلها الأفراد ويبنون طموحاتهم، وتتمثل هذه المصادر في القوة والسلطة وكيفية توزيعها بين الأفراد والجماعات.

وكخلاصة لما تقدم، نلاحظ أن الكثير من الصراعات داخل المنظمة تكون نتيجة لعدم التوزيع العادل للقوة والسلطة، أي أن عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتحديد مسؤولياتهم ومهامهم يؤدي إلى صراع داخل المؤسسة، وبدوره يضعف العملية الاتصالية، فالالاتصال التنظيمي الجيد والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات تساهم بشكل كبير في تجنب الكثير من مظاهر الصراع وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

1 حابري دلال، شرف زهرة، الصراع التنظيمي...مقاربة سوسيولوجية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (المجلد: 23، العدد: 1، 2023)، ص 261.

## 5. إيمتاي اتزيوني (Amitai Etzioni) (1929)

يصنف "إيمتاي اتزيوني" كأحد علماء اجتماع التنظيم ذو الاتجاه البنائي الوظيفي، فقد ركز اتزيوني على الجوانب التي أهملها الوظيفيون السابقون خاصة مسألة الصراع القائم بين أفراد المنظمة والإدارة، وكذلك الجوانب السلبية للرأسمالية في إدارة الإنتاج، وحاول التعامل مع ظاهرة الصراع والتوترات بطريقة أكثر موضوعية وتبرز الجوانب السلبية لهذه الظاهرة دون إغفال الجوانب الإيجابية. واعتقد "اتزيوني" أنه لا يزال أمام البنائيين أن يشيروا إلى أن الاغتراب والصراع أمران لا بد منهما، بل مرغوب فيهما في بعض الأحيان، لذلك يرى ضرورة النظر إلى التنظيم على أنه وحدة اجتماعية معقدة وكبيرة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية كثيرة ومتباينة، لها مصالح واهتمامات تشترك في بعض الأحيان وتتعارض في أحيان أخرى، خاصة في مجال توزيع الأرباح وعلاقات القوة، فتنشأ حالات من الصراع بسبب التنافس على المصالح.<sup>1</sup>

"وقد ركز "اتزيوني" على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات، وأشار إلى وجود صلة بين التنظيم ومتطلبات الأفراد، وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفعالية، والانجاز والاشباع العام لدى كل من الأفراد والتنظيم معا".<sup>2</sup>

اعتبر "اتزيوني" ظاهرة الصراع من مميزات التنظيم خاصة التنظيمات الكبيرة والمعقدة، ويتميز الصراع الناشئ بين الإدارة والعمال نتيجة تعارض مصالحهما، فحاول اتزيوني التركيز على مفاهيم الرقابة والمشاركة والسلطة لإدارة الصراع والتخفيف من أثاره السلبية.

وكخلاصة عامة يمكن القول إن ما جاء به "إتزيوني" من مفاهيم المشاركة التي تعمل على جعل التنظيم في حالة من التوازن بين العمال والإدارة، فالقرارات التي يشارك فيها الأفراد تكون بدرجة كبيرة ملزمة لهم من ناحية المعايير والقيم أكثر من الناحية التنظيمية، إضافة إلى مسألة الرقابة والحرص على أداء المهام والمسؤوليات خاصة إذا كانت المؤسسة ذات الحجم الكبير، بحيث تصبح آلية الرقابة لها دور فعال في تنفيذ المهام، والاتصال التنظيمي الجيد الذي يساهم مشاركة المعلومات

1 علي عبد الرزاق الجليبي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

2 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 113.

والوقوف على احتجاجات التنظيم والأفراد على حد سواء ومحاولة إشباع هذه الاحتياجات وذلك لتجنب الكثير من مظاهر الصراع والعمل على تحقيق الأهداف.

## 6. التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه (Michele Crozier) (1922-2013)

تعتبر الانتقادات الموجهة للنظريات السابقة، التي كانت تتصور الفرد أو المجموعة بمعزل عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها بمثابة الفكرة التي انطلق منها "ميشال كروزييه" و"فريدي بارغ" اللذان كانا أول من حاول دراسة المنظمة كظاهرة مستقلة، حيث أن سير التنظيم من الداخل يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة، فكل جماعة أو فئة مهنية استراتيجياتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد استراتيجية خاصة به من خلال هامش حرية يتحكم فيه.<sup>1</sup>

إن نظرية التحليل الاستراتيجي تركز على مفاهيم منها الفاعلين وألعاب السلطة والمساومة والتعاون والتنازلات والمفاهيم وكذلك التفاوض، وتستند إلى عدة مسلمات هي كالتالي:

- الفعل الإنساني فعل منظم، له قصد وليس تلقائياً، أي ليس فعلاً طبيعياً بل له هدف.
- الفعل الإنساني هو فعل حر، إذ يتمتع الفاعل باستقلالية في اختيار أفعاله ضمن اكرهات معينة، هذه الاكرهات تجعل فعله محدوداً فحسب.

- الفعل الإنساني عبارة عن منظومة يبنها الفاعل وهي التي تبني الفاعل في الوقت نفسه.<sup>2</sup>

لذا، فالإدارة لا تستطيع التخلي عنهم، أما عمال الإنتاج فمنطقة اللايقين عندهم صغيرة، وعددهم كثير يمكن للإدارة استبدالهم، أما رئيس الورشة فيصبح تحت سيطرة عمال الصيانة نظراً لما يكتسبونه من هوامش للحرية ومناطق اللايقين، وبذلك تتحول رئاسة الورشة من رئيس الورشة إلى عمال الصيانة.<sup>3</sup>

1 رحالي حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2 عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من آلان توران، بيار بورديو، ميشال كروزييه، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (المجلد: 2، العدد: 9، 2018)، ص 149.

3 المرجع نفسه، ص 151.

لقد توصل "كروزيه" إلى تفسير للخلل الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمات الكبرى، حيث كانت أبحاثه تجري في الوكالة البارسية والاحتكار الصناعي للدولة الذي كان يضم 30 مصنع و12000 عامل، كان يوظف 6 فئات من العمال، وكان التنظيم جد مركزي.

إن طبيعة الصراع هي محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها أفراد المنظمة وهي ليست بالضرورة تابعة للتنظيم الرسمي، وإنما هي أفعال منظمة ومرتبطة من قبل الفاعلين ضمن علاقات تبادلية تظهر فيها مصالح الصراع لكل فاعل.

ينظر "كروزيه" إلى المنظمة كأحد الفضاءات الأساسية للفعل الجماعي، وبذلك يعتبر المنظمة نسقا اجتماعيا غير كامل التسوية والمراقبة، فهناك مناطق لا يمكن السيطرة عليها من طرف الإدارة، وتكون هذه المناطق مصادر للقوة والسلطة يستثمر فيها أفراد المنظمة لتحقيق مصالحهم واستراتيجياتهم الشخصية، ويشير كروزيه إلى أنه ليس كل الجماعات تحصل على مناطق الالاقين كما يسميها كروزيه، وبعبارة أدق لا يتحكم التنظيم في هذه المناطق، هناك جماعات تتحكم في هذه المناطق وجماعات أخرى مجردة منها مثل عمال الصيانة وعمال الإنتاج.

وكخلاصة مما سبق يمكن القول إن "كروزيه" سلط الضوء على جوانب داخل التنظيم لا يستطيع التحكم فيها أو السيطرة عليها فتصبح هذه الفجوة مستغلة من طرف أفراد أو جماعات تجعلها وسيلة ضغط على المؤسسة لتحقيق مصالحهم الشخصية، والدراسة الحالية تتطرق إلى متغيرات الذكاء التنظيمي لسد الفجوات التي تحدث داخل المؤسسة من أهمها مسألة تحديد المسؤوليات ودقة وضوح المهام والاتصال التنظيمي الفعال الذي يقلص الفجوات بين الأقسام والمصالح ويساهم في تحسين الأداء وتجنب الكثير من مظاهر الصراع.

## 7. نظرية اتخاذ القرار-هربرت سايمون (Herbert Simon) (1916-2001)

تعتبر نظرية اتخاذ القرار من النظريات التي أعطت اهتماما بالغا في تحليلاتها للتنظيمات الرسمية العقلانية، وغالبا ما تعتمد على توصيل الأوامر والأفعال وترجمتها على شكل قرارات ومحاولة معرفة أهم الصعوبات التي تواجه التنظيمات كنتيجة لاتخاذ القرارات وتحت أي نوع من الظروف التي تساهم

في عرقلتها، كذلك تعمل هذه النظرية على تطوير أساليب الإدارة الحديثة التي من شأنها تعزيز الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

يوضح "هربرت سايمون" في أهم النقاط الأساسية لنظرية اتخاذ القرار هو اختيار القرارات السليمة ذات الطابع العقلاني والمبنية على نوعين من المعطيات؛ أولها معطيات مصدرها الواقع وتخضع هذه المعطيات للاختبار والتجربة، تساعد في الوصول إلى أساليب ووسائل تتخذها من أجل تحقيق الأهداف، أما النوع الثاني فهو معطيات قيمة لا تخضع للتجربة والاختبار، بل تتعلق بالغايات والأهداف التي يصبو إليها التنظيم، وصنع القرار يعتمد على استيعاب وفهم هذه المعطيات، والنقاط التالية تبين ذلك:

- تقسيم العمل وحصر نطاقه للفرد مما يترتب عليه تحديد المهام التي يتم فيها تحديد القرار
  - تسلسل السلطة، بحيث يسهل للفرد ولكل مستوى أن يمارس اتخاذ القرار
  - نظام التدريب الذي يتيح للفرد فهم أحسن البدائل والمواقف لاتخاذ القرار
  - نظام الاتصال الفعال الذي يوفر المعطيات والمعلومات عن المواقف والبدائل لاتخاذ القرار.<sup>2</sup>
- وقد عمل "سايمون" على تطوير أعمال "برنارد" خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرار في المنظمة، واستعمل مفهوم الرشد المحدود لكونه يبحث عن البديل المناسب وليس الرشد المطلق الذي يهدف إلى المنفعة القصوى التي تؤثر على التوازن التنظيمي، لأن في رأي "سايمون"، القرارات لا قيمة لها إن لم تطبق من المرؤوسين، فمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة لها أهمية كبيرة، فسلوك الأفراد يكون في حالة ارتباط بالمنظمة أو الانسحاب منها، فالمنظمة تعمل على إحداث توازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد والمغريات المقدمة، فإذا وجد خلل يجب مراجعة هذا التوازن حتى يعود إلى طبيعته، أي يكون الفرد في حالة رضى ويستطيع تقديم المساهمة المطلوبة.<sup>3</sup>
- فالمنظمة تستطيع المحافظة على استقرارها ووجودها بهذا التوازن، ويتوقف نجاحها على سياساتها الداخلية لقاء الأفراد في حالة عطاء دائم ومستمر، والإدارة ملزمة بالحفاظ على هذا التوازن

1 مايدي زينب، المداخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (المجلد: 04، العدد: 04، 2016)، الجزائر، ص 4.

2 المرجع نفسه، ص 5.

3 سعيد زبوش، نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند "هربرت سايمون" ومجالات تطبيقها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية، جلة آفاق للبحوث والدراسات، (مجلد: 5، عدد: 1، 2022)، الجزائر، ص 505.

وتعمل على تحقيق التوازن التنظيمي، فعملية اتخاذ القرار يجب أن تراعي البيئة المحيطة بالمنظمة وإعطاء الأولوية للتخصص في الأنشطة التنظيمية، والاهتمام بتنفيذ القرارات والتعاون مع تحقيق التوازن والمحافظة عليه.<sup>1</sup>

كما يعتبر "سايمون" التنظيم مجموعة من الأفراد والجماعات لها علاقات وروابط تنشأ فيما بينها وأي نشاط يمكن تحقيقه يتوقف على معرفة هؤلاء الأفراد والجماعات، فبسبب قبول اندماج هؤلاء داخل التنظيم وقبول تنفيذ القرارات والبحث عن أفضلها هو نابع عن قناعاتهم من أن هذا التنظيم سوف يعمل على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتحقيق طموحاتهم الشخصية، وبالتالي تكون المنظمة مكوناً أساسياً داخل المجتمع، فالفرد يعمل على تحقيق أهدافه من خلال هذه المنظمة وهذا لإقبال يقوم على نقطة أساسية هي التوازن بين المساهمات والمغريات، ففكرة التوازن أمر أساسي لبقاء المنظمة واستمرارها.

ولم تسلم هذه النظرية من الانتقادات التي لعل من أهمها إهمال تأثيرات المحيط الخارجي والبيئة المحيطة بالمنظمة، وتركيز هذه النظرية على البيئة الداخلية أكثر خاصة في صنع القرار وإعطائه أهمية قصوى وتقليل الاهتمام بالتأثيرات الأخرى للأطراف داخل التنظيم مثل تأثير التنظيم الغير الرسمي والجماعات المتصارعة على السلطة والامتيازات.

وكخلاصة مما سبق يمكن القول إن هذه النظرية سلطت الضوء على المشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي وما يقدمه من معلومات ومعطيات في وقتها يحتاجها الفرد لاتخاذ القرارات المناسبة، مع مراعاة مبدأ التخصص وتحديد المسؤوليات والمهام ما يجعل التنظيم في حالة توازن تساهم في تحقيق الأهداف، لهذا السبب أدرجنا هذه النظرية وما تقدمه من إضافات للدراسة الحالية.

## 8. نظرية المعاونة

يعتبر "تشستر برنارد" من رواد هذه النظرية حيث يرى التنظيم عبارة عن نسق يعتمد على ترتيب الأفعال والنشاطات بين الأفراد، هذه الأفعال تقوم على الوعي والتعاون والجهد المنظم، واعتبر

1 المرجع نفسه، ص 506.

عنصر القيادة نقطة رئيسية لتحقيق التوافق بين الإدارة والمرؤوسين، كما أشار إلى تفويض السلطة من خلال تشجيع الاتصال بمختلف أشكاله، ولا يتوقف الاتصال في المؤسسة فقط على الاتصال الرسمي أي من الأعلى إلى الأسفل، بل كذلك من الأسفل إلى الأعلى، من خلال عملية التغذية العكسية.

"كما ركز على دراسة شخصية القائد وأثرها على عملية الاتصال وفي العلاقات الاجتماعية، ومن خلالها تمكن من استعراض مختلف العمليات الاجتماعية التي تبرز داخل المؤسسة من خلال الاتصال والتفاعل مع القيادة وخلال العلاقات الاجتماعية والتي منها التعاون والمنافسة والصراع".<sup>1</sup> ظهرت هذه النظرية مع "تشستر برنارد" في كتابين أساسيين له:

• كتاب "وظائف المدير" ونشر عام 1938.

• كتاب "التنظيم والإدارة" ونشر عام 1949.

هذه الأفكار التي طرحها "برنارد" كانت بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية، واستخدم في تناوله لأهم المبادئ التي طرحها في نظريته أبحاث علم الاجتماع والاحصاء والعلوم النفسية. أهم الفروض والمبادئ التي تقوم عليها:

أوضح "برنارد" وجود النسق التعاوني باعتباره مركب ومكون من جوانب بيولوجية وفيزيائية وشخصية وسوسولوجية، في علاقة تعاونية بين الأفراد، ولهذه الأنساق التعاونية أغراض متعددة لتأدية الأهداف، كما أشار برنارد إلى أربعة تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية.

• العنصر الأول هو أن النسق التعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيائية الخارجية.

• العنصر الثاني يشير إلى كل العناصر الاجتماعية المرتبطة في علاقتها بالموقف التعاوني وتتمثل في:

1. نشاطات الأفراد داخل النسق.

2. نشاطات المواقف الأخرى للأفراد سواء كانت في صورة تعاون أو صراع أو تنافس.

1 ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2016، ص 38.

- يشير العنصر الثالث إلى اتحاد كل من البيئة الفيزيكية والاجتماعية التي يتميز بها التنظيم، ويتم التركيز على الأفراد.
  - العنصر الرابع هو اعتبار الأفراد عنصر هام ولهم دور محوري في النسق التعاوني.<sup>1</sup>
- هذا ويوجد داخل أي نسق تعاوني نوع من التعاون المتبادل داخل هذا النسق والأنساق المختلفة، ويظل هذا التعاون المتبادل في إطار الأهداف التي وضعها التنظيم.<sup>2</sup>
- اقترح "برنارد" قضيتين أساسيتين إحداها حول السلطة والأخرى حول الحوافز وتدخلان في إطار نسق الاتصال التنظيمي القائم على سبعة قوانين:
1. تحديد قنوات الاتصال التنظيمي.
  2. أن تكون هذه القنوات في متناول جميع أفراد التنظيم.
  3. أن يعرف كل أعضاء التنظيم هذه القنوات.
  4. أن تكون قنوات الاتصال قصيرة ما أمكن.
  5. تسير مراكز الاتصال من طرف أفراد ذوو كفاءة.
  6. التأكد من كل الاتصالات أنها فعالة.
  7. ألا يقطع الاتصال حينما يكون التنظيم يعمل.<sup>3</sup>
- من هذا المنطلق يعرف "شيستر برنارد" اتصالات السلطة على أنها تقع على عاتق الأفراد المنفذين وليس الرؤساء، فهو يشير إلى أن العامل يجب أن يفهم الأمر الذي وجه إليه، وعليه أن يكون متأكدا بأن الأمر الذي أسند إليه لا يتعارض مع أهداف التنظيم، كما يجب أن يتوافق هذا الأمر مع الاهتمامات الشخصية للعامل، وفي الأخير يجب أن يكون العامل قادرا على تنفيذ هذا الأمر ذهنيا وبدنيا.<sup>4</sup>

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 102.

2 المرجع نفسه، ص 103.

3 عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 110-111.

4 المرجع نفسه، ص 111.

يؤكد "برنارد" أن المنظمة الناجحة هي تلك التي تمنح أفراد التنظيم قدرا مناسباً في تلبية الحاجات والإشباع التي تجعل الفرد يلتحق بالمنظمة، وربط بين الاتصال التنظيمي الفعال واتخاذ القرارات سواء كان الاتصال صاعداً أو نازلاً، كما وأضاف برنارد ظاهرة نمو المنظمات وكبر حجمها يكون بسبب عدة عوامل منها مستوى التطور التكنولوجي.

ويعتبر "برنارد" من الباحثين الذين أعطوا دفعة جديدة لاتجاه التعاون واتخاذ القرار، حيث طور نظرية التعاون التي تركز على إشباع حاجيات أفراد المنظمة من الجوانب الطبيعية والاجتماعية، فتحت على العامل التعاون، هذه الاسهامات التي قدمها برنارد كانت مجال انطلاق لعدة باحثين ساهموا في تطوير هذا المجال، ومن أهم هؤلاء صاحب نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي.

تعتمد النظرية على مجموعة من المبادئ والأفكار والمسلمات، وقد عرف "برنارد" المنظمة على أنها جهاز من التعاون بين الأفراد المتميزين للمنظمة وجمهور المستهلكين والزبائن، كما اعتبر التنظيم نظام متكامل، وتقوم نظريته على المسلمات والفروض التالية:

- النسق التعاوني الذي يمثل مجموعة من المكونات الفيزيائية والشخصية والاجتماعية والموضوعية مبنية على علاقة تعاونية بين شخصين أو أكثر.

- التواصل: "لا يمكن للتنظيم أن يخرج إلى الوجود إلا عندما تتوفر مجموعة من الأشخاص القادرين على التواصل فيما بينهم والساعين إلى تحقيق هدف واحد من خلال تصميم المشاركة في أفعال محددة".

- التعاون بين المرؤوسين يعتبر من أهم وظائف الإدارة التوجيهية فبث روح الفريق بين المرؤوسين والتعاون مسؤولية الرئيس والإدارة للوصول إلى التعاون الاختياري الذي يحقق التوازن والاستقرار للمنظمة.<sup>1</sup>

ويتكون النظام التعاوني من العوامل الاجتماعية والعوامل المادية، فالعوامل الاجتماعية تلعب دوراً فعالاً في إنشاء نظام تعاوني يساهم في إشباع حاجات الأفراد المعنوية ويدفعهم لأخذ المبادرة والالتزام بالقرارات والقواعد التنظيمية.

1 المداني الحاج، استقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، (المجلد: 5، العدد: 2، 2018)، الجزائر، ص 54

ويقوم النظام التعاوني على مجموعة من الركائز يعتمدها التنظيم في تسيير نشاطاته وهي كالآتي:

- المنظمة نظام يقوم على أساس التعاون بين جميع المستويات والأفراد
  - يتميز التميز بهيكل رسمي للسلطة يصدر القرارات والقواعد التنظيمية.
  - يعتمد التنظيم على التنسيق لتحقيق التعاون.
  - التنظيم هو عبارة عن نظام مفتوح فهو يؤثر ويتأثر بالمحيط القريب للمؤسسة والمتعاملين معها.
  - البيئة المحيطة بالتنظيم لها تأثير عليه، لذلك يجب العمل على أن يتوافق هذا التأثير مع خصائص التنظيم.
- يتضح أن "برنارد" اهتم بتحليل السلطة من جانب اجتماعي، حيث أبرز أهمية التنظيم أنه يقوم على التعاون بين الأفراد وتفاعلاتهم من أجل أهداف محددة، لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد والجماعات داخل المنظمة يساعد على فرض الولاء والانضباط وحب العمل.
- كانت هذه أهم الفروض التي تقوم عليها النظرية المعاونة "لشيستر برنارد" فيما يخص استقرار وتوازن التنظيم وإدارة الصراعات داخله، فهذه النظرية تطرقت بشكل واضح إلى دفع العملية التعاونية داخل المنظمة من خلال عدة مسلمات تساهم في فعالية التسيير وتجنب الكثير من مظاهر الصراع، فعملية المشاركة في اتخاذ القرار والتركيز على الاتصال التنظيمي الجيد والفعال الذي يعزز الثقة بين الأفراد ويوفر معلومات تساعد على اتخاذ قرارات مناسبة، كذلك تحديد المسؤوليات للأفراد والجماعات يساهم في استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

وقد اعتمدنا هذه النظرية لأنها الأقرب والأنسب إلى موضوع الدراسة وهذا راجع للاعتبارات الآتية:

انطلاقاً من دراستنا "الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية" والمتغيرات لمفهوم الذكاء التنظيمي التي لها علاقة وطيدة مع عملية إدارة الصراع داخل المؤسسة، فطبيعة الموضوع هي من تحدد النظرية الأقرب التي يمكن الاستعانة لها، فلا يمكن للباحث، أن يتبنى مقاربة نظرية بالصدفة، مع العلم أنه لا يوجد نظرية جاهزة حسب أي موضوع دراسة، لذلك أدرجنا نظريات تتقاطع

مع متغيرات الدراسة حيث يمكن الاستفادة منها وفي الأخير تم تبني نظرية المعاونة "لشستر برنارد" لأنها تتناسب كثيرا مع متغيرات الدراسة.

فالمتغير الأول فيما يخص توسيع المشاركة في اتخاذ القرار تطرقت إليه النظرية وقدمت فروض واضحة في هذا المجال ليتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه وتجنب الكثير من الصراعات التي تتسبب في إعاقة الأهداف.

كذلك فيما يتعلق بالمتغير الثاني فقد أشارت هذه النظرية إلى تحديد المسؤوليات والمهام خاصة فيما يتعلق بدور المدير أو الإدارة والعمل على إحداث التوازن بين أفراد المؤسسة وأهداف المؤسسة، هذه العملية تعتمد على منح السلطة للمدير والإدارة للقيام بالواجبات المنوطة بهم.

وقد تطرقت هذه النظرية إلى المتغير الثالث الذي يمثل فيه الاتصال التنظيمي الجيد الركيزة الأساسية لنجاح أي تنظيم، فانتشار المعلومات والمعطيات تساعد الإدارة والأفراد على التسيير الفعال للأقسام والمصالح خاصة إذا كانت المنظمة ذات حجم كبير، فالأصل التنظيمي الفعال هو من يحقق أهداف المؤسسة.

أما عن المتغير الرابع وهو التواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه النظرية تطرقت إلى هذه النقطة دون أن تتوسع في تأثير المحيط الخارجي على المنظمة واعتبرت التأثير محدودا مثل علاقة المؤسسة والمتعاملين معها، ولم تتطرق إلى تأثير المحيط الكبير كالمجتمع والمؤسسات الفاعلة.

وعليه يمكن القول من خلال كل ما تطرقنا إليه أن نظرية المعاونة هي الأقرب والأنسب إلى طبيعة موضوع

الدراسة، وهذا لتعارض هذه النظرية إلى متغيرات الدراسة بشكل كبير، فالمشاركة في اتخاذ القرار والتواصل بين كافة مستويات المنظمة ودفع العملية التعاونية والأخذ في الحسبان تأثير المحيط الخارجي، كل هذه العوامل تساهم في إدارة الصراع وتجنب الكثير من مظاهره، لهذه الأسباب تم الاعتماد على هذه النظرية في موضوع دراستنا.

يعد "هيربرت سايمون" من الباحثين الذين قاموا بتطوير أعمال "برنارد"، خاصة في عملية اتخاذ القرار وقضية السلطة، فالقرارات في نظر "سايمون" هي إيجاد البديل المناسب لتحقيق أهداف المنظمة، وأشار إلى أن هناك أسلوبين في تقسيم العمل والتخصص، فكلما تم ترقية الفرد في المنصب ازداد في عملية اتخاذ القرار وقل إسهامه في تنفيذ الأداء التنفيذي.

"ونجد أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات، لأن التنظيم يحدد لكل فرد ما يجب أن يتخذه من قرارات، كما يحدد له التأثير الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذه القرارات، وتقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، وتعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات، بينما تتولى الإدارة الدنيا الاشراف على تنفيذ هذه القرارات".<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا على هذه النظرية لأنها الأقرب والأنسب لموضوع دراستنا.

### مناقشة عامة:

إن اقترابنا من موضوع دراستنا من ناحية التراث النظري جعلنا ندرك صعوبة الإحاطة به من وجهة نظرية أو اتجاه واحد، على اعتبار متغيرات الدراسة لها أبعاد متعددة، فقد ساهمت مختلف الاتجاهات النظرية في بلورة وتوسيع فهمنا في تسيير المنظمة وكيفية تأثير نقاط القوة والضعف التي كانت انطلاق أغلب الباحثين في تأسيس هذه النظريات، فكانت المدارس والاتجاهات النظرية تتأسس على نقاط وجوانب أهملتها سابقتها لتساهم في فهم التنظيم بشكل أعمق وشامل وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة التنظيمية.

ويبدو أن المداخل النظرية في تعريفها لظاهرة الصراع وكيفية إدارته وتسييره تتباين من حيث المنطلقات الأساسية في التحليل والأدوات المنهجية المتبعة، فالمرحلة الكلاسيكية كانت تهتم بدراسة التنظيم داخل البيئة التنظيمية والتركيز على الجوانب الرسمية والهيكل التنظيمي لتحقيق الهدف الأساسي وهو الوفرة في الإنتاج، هذه الأسباب جعلت ظاهرة الصراع التنظيمي تبرز بشكل لافت بتأثيراته على سير المنظمة، لذا كان إدراج نظرية الإدارة العلمية ونظرية البيروقراطية التي اعتبرت التنظيم نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية والتركيز على نظام صارم إلى درجة أنه أهمل الجوانب

1 طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الاجتماعية والإنسانية ما ساهم في بروز الصراع وإعاقة المؤسسة، هذه الجوانب التي أهملها أصحاب هذه النظرية كانت انطلاقة لمدرسة العلاقات الإنسانية إلى التنبيه إلى أبعاد إدارة الصراع من خلال عمليات التفاعل والتضامن والتعاون وتدعيم روح الجماعة والانتباه إلى التنظيم الغير رسمي. هذه النظرة إلى الصراع قد خالفها اتجاه آخر تم ادراجه في هذا الاطار وهو الماركسية المحدثه التي اعتبرت التنظيمات مؤسسات ضرورية في المجتمعات الحديثة ومحاولة تفسير ظاهرة الصراع وإدارته منطلقة في ذلك من صراع المصالح والصراع على السلطة كأدوات لفهم أنماط العلاقات وسلوك الصراع داخل البيئة التنظيمية، وقد اخترنا "لويس كوزر" من بين رواد هذا الاتجاه لأن النقاط التي طرحها تقترب من أبعاد موضوعنا، فقد طرح الصراع الواقعي والغير واقعي الذي يؤثر على العلاقات ذات التنظيم ما يجعل الانتباه موجها الى عوامل القيم ومصادر القوة والمكانة لتجنب الصراع.

هذا الاتجاه كان يخالف اتجاهها آخر في نظرتة إلى الصراع وهو اتجاه البنائية الوظيفية التي كانت لا تولي الصراع أهمية كبيرة وتعتبره حالة استثنائية وتركز على عنصر الثبات والاستقرار والتوازن، وفي هذا الاتجاه أدرجنا "إمّاي اتزيوني" الذي يركز على مفاهيم الرقابة والمشاركة والسلطة لإدارة الصراع، لهذه المفاهيم علاقة مع أبعاد الدراسة، إضافة الى التحليل الاستراتيجي لـ "ميشال كروزيه" الذي ركز على الأبحاث الإمبريقية في توضيح استراتيجية الفاعلين داخل التنظيم وعلاقتها مع الصراع.

وفي الأخير سلطنا الضوء بشكل خاص على نظرية المعاونة "لشيستر برنارد" فتوسعنا في مبادئها ومفاهيمها، ذلك لما لها من علاقة كبيرة مع الموضوع الذي تبنته دراستنا، لأن هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة الموضوع واختيار المقاربة النظرية فلا توجد نظرية مطابقة تماما لموضوع البحث. إن معرفة الأصول الخاصة بالنظرية يسهل عملية اختيار المقاربة المناسبة لموضوع الدراسة، فالمقاربة تتحدد من خلال الفرضيات ومفاهيمها كذلك من خلال عنوان الدراسة<sup>1</sup>، والكثير من الباحثين

1 ناصر قاسمي، التحليل السوسولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 126-127.

استندوا إلى هذه النظرية خاصة في مواضيع استقرار المنظمة وفعاليتها وكيفية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.

موضوع دراستنا "الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية" له أبعاد تتناسب مع هذه النظرية حيث تركز هذه النظرية على أهمية الاتصال واعتبار التنظيم نسق يقوم على ترتيب النشاطات والتنسيق من خلال المشاركة والتعاون حيث يجعل عملية الاتصال التنظيمي وسيلة حركية للتسيير، "والمنظمات الحديثة هي منظمات الاتصال، الذي هو محور كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كنسق مغلق أو مفتوح".<sup>1</sup>

وقد ركزنا ضمن فرضيات الدراسة على جوهر العملية الاتصالية وربطها بأبعاد الذكاء التنظيمي لإدارة الصراع داخل المؤسسة، فالنظرية تؤكد على ربط الاتصال باتخاذ القرار وهذا له علاقة مع المحور الأول من الاستمارة الخاصة باتخاذ القرار، كذلك من مبادئ هذه النظرية ترتيب النشاطات والتنسيق بين أقسام التنظيم وهذا ما تطرقنا إليه في المحور الثاني وهو محور تحديد المسؤوليات والمهام، أما عن المحور الثالث العملية التعاونية فجميع مؤشرات لها علاقة بمبادئ هذه النظرية، وفي المحور الأخير تعتبر هذه النظرية التنظيم نسق مفتوح يتأثر بالمحيط الخارجي، هذا ما يعالجه المحور الرابع محور التواصل مع المحيط الخارجي والذي ركزنا فيه على قضية هامة وجوهرية تؤثر على المؤسسة محل الدراسة والافراد المنتمين إليها، إنها قضية تحصيل ديون الزبائن، وعلى هذا الأساس تم اعتمادنا على هذه النظرية.

## ثانيا: الدراسات السابقة

1 ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 214.

## 1. الدراسات السابقة:

يعتبر متغيري دراستنا "الذكاء التنظيمي" و"إدارة الصراع في المؤسسة" من المتغيرات التي تناولتها العديد من الفروع العلمية، وحظيت باهتمام الباحثين في شتى المجالات، كالعلوم الاجتماعية والإنسانية وعلوم التسيير والاقتصاد والإدارة، هذا ما أدى إلى اختلاف زاوية النظر بين المتغيرين وإثراء الجوانب النظرية والتطبيقية للمواضيع التي لها صلة بهما، فالبحوث السابقة هي مصادر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث، وكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته، لذلك استعراض الأدبيات الموجودة حول موضوع ما، وقراءة النصوص الملائمة يسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه الخاص وضبطه بصورة جيدة.<sup>1</sup>

تشكل الدراسات السابقة اعترافاً بإسهامات الباحثين وجهودهم، وإثراء التراكم المعرفي الذي يساعد على توجيه مسار بحثنا نحو الجوانب التي لم تتطرق لها تلك البحوث، حيث يتم الاستعانة بها لتدعيم الجانب النظري مع كيفية استخدامها للمناهج وتقنيات جمع البيانات، وأهم النتائج المتوصل إليها لتدعيم تحليلنا والاستفادة منها.

لقد تم تجميع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتشابه مع موضوع دراستنا ولم نجد دراسة مطابقة لموضوعنا، حيث وقع اختيارنا على دراسات ذات طابع سوسيولوجي وسيكولوجي كذلك علوم التسيير والإدارة، وشملت الدراسات السابقة لبحثنا دراسات وطنية مشابهة لبيئة بحثنا وأخرى عربية ودولية كان الهدف منها الإثراء والاستفادة منها لأن الظاهرة التنظيمية في وقتنا الحالي أصبحت عابرة للحدود خصوصاً مع الشركات متعددة الجنسيات.<sup>2</sup>

ويحرص الباحث على أن يعود للدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع بشكل مباشر، كما يجب أن تكون هذه الدراسات مناسبة للبحث العلمي ومن مصادر موثوقة، وتعد المجالات العلمية والرسائل الأكاديمية من المصادر التي يمكن للطالب أن يعود إليها للاستفادة منه.

يمثل ميدان الدراسة جانب مهم من البحث، ولكي يكون البحث قابلاً للإنجاز يجب أن يكون الميدان له خصائص تتناسب مع موضوع الدراسة، فقد وقع الاختيار على مديرية التوزيع سونلغاز

1 مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 125.  
2 ما قري مليكة، الأسس المنهجية لتوظيف الدراسات السابقة في البحث الاجتماعي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (المجلد: 10، العدد: 3، 2022)، الجزائر، ص 8.

وهران، التي تعتبر جزءا من مجمع سونلغاز الأم، لها نشاطات وعلاقات اقتصادية داخل وخارج التراب الوطني، فبعض الدراسات التي تم اختيارها، لها نفس ميدان الدراسة الحالية، ومجمل الدراسات التي وقع الاختيار عليها، لها علاقة مع متغيرات الدراسة السابقة تمهد الطريق للباحث في توجيه بحثه نحو الاتجاه الصحيح، وتوفر له الكثير من المعلومات حول الموضوع خاصة المراجع والمصادر، وهناك الكثير من طرق عرض الدراسات السابقة، وفي بحثنا هذا اعتمدنا الطريقة الكلية في عرض الدراسات السابقة، واعتمدنا في ترتيبنا للدراسات السابقة على الترتيب التالي: تأتي الدراسات الوطنية في البداية، تليها الدراسات العربية، ثم تأتي الدراسات الدولية مع مراعاة التسلسل الزمني أي سنوات المناقشة أو الإصدار.

### 1.1. الدراسات المحلية (الوطنية):

نحاول من هذا العنصر التطرق إلى مختلف الدراسات الوطنية المشابهة لموضوع بحثنا، وهي تمثل آخر الدراسات التي لها علاقة مع متغيرات الدراسة، وهناك دراسات ميدانية بحثها هو نفس ميدان الدراسة الحالية.

أ. الدراسة الأولى:

دراسة ناصر قاسيمي سنة 2005: بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر" وهي في الأصل رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم.<sup>1</sup>

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى البحث في عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري ومحاولة الوقوف على العلاقة بين الفعالية وظاهرة الصراع من خلال عمليات المنافسة والتعاون، في النسق الداخلي والخارجي للتنظيم، وكان ميدان الدراسة على مستوى الجماعات المحلية بولاية الجزائر، حيث سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن علاقة الفعالية وظاهرة الصراع التنظيمي وكانت الإشكالية كالآتي:

■ ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

1 ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة مقدمة لشهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع جامعة الجزائر، 2005

■ كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟ الذي هو الجماعات المحلية بولاية الجزائر.<sup>1</sup>

### الفرضيات:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.
- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.
- كلما تحسنت الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.<sup>2</sup>

اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة واستعان بتقنية الاستمارة حيث قام بتوزيع 202 استمارة على مستوى الإدارة المحلية لولاية الجزائر ودائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة، كما استعان بأداة المقابلة وذلك لتغطية الجوانب الأخرى للظاهرة وقام بتحليل المقابلة كل واحدة على حدا، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يتعرض المبحوثين لعدم إشراكهم واستشارتهم من قبل الإدارة وتهميشهم، هذا ما أدى إلى ردود أفعال نحو الإدارة من خلال المواجهة والاحتجاج وإصدار سلوكيات تضعف فعالية الأداء.
- تتوسع العملية التعاونية في التنظيم الرسمي وغير رسمي مما يجعل الصراع يقل ويتراجع، وكلما تجانست الخصائص الاجتماعية والشخصية لأفراد المنظمة تظهر عوامل تساعد على التعاون ويتراجع الصراع بشكل كبير.
- تأثير القيادة على أفراد التنظيم مثل الاتصال الفعال مع الأفراد وتلبية خدمات الأفراد والتكيف مع المتغيرات المختلفة وكذلك المواقف التي تحدث داخل التنظيم، هذا ما يؤثر على عملية التعاون أو التوجه إلى مزيد من الصراع من خلال أسلوب التسيير.

1 المرجع نفسه، ص 4.

2 المرجع نفسه، ص 5.

- دور القيم الثقافية على سلوك الأفراد تؤثر في الأداء والفعالية، مع العلم أصبحت هذه القيم تتوسع من القيم المحلية والوطنية إلى القيم العالمية، وذلك من خلال التواصل بين المجتمعات المعاصرة.

من خلال استعراضنا لهذه الدراسة التي وجدناها في معظم الدراسات التي لها متغير الصراع التنظيمي، هذا لما لها من أهمية بالغة خاصة من الناحية النظرية حيث استفدنا منها كثيرا، فالباحث اعتمد على تحليل متغيرات الدراسة، خاصة الصراع بتعدد المداخل. أما فيما يخص الإشكالية فكانت واضحة ولها علاقة مع الفرضيات بأبعادها، أما المنهج وتقنيات جمع البيانات كانت مناسبة، خاصة أن موضوع ميدان الدراسة هو من فرض هذا النوع من الخطوات مع صعوبة الميدان، وفي الأخير كانت النتائج لها علاقة مع الموضوع وأبعاد الفرضيات وقد توصل الباحث إلى ثراء في النتائج ربما هذا راجع إلى استعانته بتعدد المداخل من العصبية الخلدونية والنظرية الصراعية ومختلف المدارس التي أسهمت في دراسة التنظيم. وقد تم توظيف هذه الدراسة من خلال الاستفادة من الثراء النظري وكذلك المراجع المستعملة، أفادتنا في تناول متغير الصراع خاصة من مختلف المدارس التي تطرقت إليه من زاوية توجهها.

#### ب. الدراسة الثانية:

دراسة القفل يسمينه سنة 2015: بعنوان "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة-دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) لولاية تيبازة" وهي في الأصل أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل.<sup>1</sup>

تناولت الباحثة عوامل الصراع في بيئة العمل وعلاقتها باستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأهم الأسباب لهذه الظاهرة، منها ضعف الاتصال وأهم أدوار الموارد البشرية (الحوافز-التكوين-الترقية) التي تشكل مصدر للصراع إذا لم يتم تسييرها بطريقة صحيحة ونزيهة، وغيرها من الأسباب التي تشكل ضعف في أداء العمال، وكانت الإشكالية على النحو التالي:

1 القفل يسمينه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة – دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية تيبازة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم اجتماع جامعة الجزائر 2، سنة 2015.

- هل الاستراتيجية المتبعة من طرق إدارة الموارد البشرية لها دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل للتكوين دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة؟
  2. هل الحوافز لها علاقة بالصراع التنظيمي الذي يحدث في المنظمة؟
  3. هل ترقية العامل قد تكون سببا في بروز الصراع التنظيمي في المنظمة؟
- الفرضيات:

الأولى: للتكوين دور في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة.

الثانية: للحوافز علاقة بالصراع الذي يحدث في المنظمة.

الثالثة: ترقية العامل قد تكون سببا في بروز الصراع في المنظمة.<sup>1</sup>

أما عن المنهج المعتمد في الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.<sup>2</sup>

وعن أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على تقنية الملاحظة والمقابلة وكذلك تقنية الاستمارة.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها:

في الفرضية الأولى توصلت إلى أن التكوين في المؤسسة من أهم وظائف الموارد البشرية، فمن خلاله يكتسب العامل معلومات جديدة تواكب تطور والتكنولوجيا الحديثة، وبينت الدراسة أن أكثر من استفادوا من التكوين هم الإطارات والإطارات السامية، وتأتي فئة أعوان التحكم في المرتبة الثانية وبشكل أقل، وهذا من شأنه أن يبرز الصراع خاصة فئة أعوان التحكم الذين صرحوا عن سخطهم ومعارضتهم لهذا النقص في التكوين، ما يؤدي إلى بروز مظاهر الصراع التنظيمي عندما تعجز إدارة الموارد البشرية من مواكبة التخطيط الاستراتيجي وتحسين مستوى العملية بصفة عادلة وشفافة.

كذلك من الفرضية الثانية توصلت إلى أنه يمكن للحوافز أن تكون سببا في بروز الصراع خاصة نظرة العمال للحوافز أنها غير ملائمة للمنصب المشغول، وتفضيل العامل للحافز المادي

1 المرجع نفسه، ص 7.  
2 المرجع نفسه، ص 190.

أكثر من المعنوي، كذلك بروز الصراع عندما تقوم الإدارة بمنح الحوافز بصفة كبيرة للإطارات على حساب الفئات الأخرى ما ينتج عنه سلوكيات غير لائقة.

أما الفرضية الثالثة التي أبرزت الدور الفعال للترقية سواء في الرتبة أو الدرجة وكيف تساهم في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة، حيث تعتمد على الأقدمية أو السنوات الفعلية للعمل، فئة الثانويين والجامعيين تفضل الخبرة والكفاءة في الترقية، أما فئة المستويات المتوسطة والابتدائية تفضل الأقدمية، ما من شأنه أن يبرز الصراع والخلاف بين وجهات النظر، كذلك فئة الإطارات التي تعتبر الأكثر استفادة من هذه العملية، هذا يظهر تحيز الإدارة وبالتالي حدوث الصراع.

وتستنتج الباحثة في النهاية أن الصراعات التنظيمية من شأنها عرقلة المؤسسة والتأثير على الإنتاجية، هذا الصراع لا تخلو منه أي مؤسسة، لذا وجب على الإدارة أن تتخذ استراتيجية واضحة مثل أسلوب التعاون بدل أسلوب القوة والسيطرة قبل أن تتجر المؤسسة إلى مراحل الصراع الخطيرة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الإشكالية والفرضية كان لها علاقة واضحة مع الموضوع، وهذا عن طريق التطرق إلى أبعاد الفرضيات من عوامل التحفيز والتكوين والترقية وهي عوامل تساهم في بروز الصراع إذا لم يتم تسييرها بطريقة جيدة، وكذلك المنهج المستعمل، أما عن العينة فكان هناك تقصير من الباحثة حيث أنها لم تكن موفقة فيما يخص فئات أفراد العينة، فاستبعدت فئة أعوان التنفيذ وأبقت على فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم، فئة أعوان التنفيذ يمكن أن تضيف معلومات تثري الموضوع خاصة في موضوع الحوافز والترقية. وهذه الفئة معظم مهامها خارج المديرية لذا يمكن أن تتسبب في إعاقة الأداء وظهور الصراع، أما عن النتائج فكانت لها علاقة بالموضوع وأبعاد الفرضيات، ومنه فقد تم اختيار هذه الدراسة لما لها من علاقة قريبة بموضوعنا خاصة ميدان الدراسة المتشابه "مؤسسة التوزيع سونلغاز"، وتم توظيف عوامل الصراع التي كانت المؤسسة تعاني منها وكيف استطاعت تجاوز الكثير من هذه المعوقات من خلال تحديد المسؤوليات ووضوح المهام والشفافية في الحقوق والواجبات، هذا على ضوء أبعاد الذكاء التنظيمي خاصة مع الاتصال التنظيمي (نظام الرقمنة) الذي ينسق بين الأقسام والمصالح.

## ت. الدراسة الثالثة:

دراسة شتوح فاطمة سنة 2016: بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع لدى موظفي الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة العربي تبسي-تبسة" وهي في الأصل أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس تنظيم وعمل.<sup>1</sup>

وقد تطرقت الباحثة في دراستها العلاقة التي الاتصال التنظيمي بإدارة الصراع لدى موظفي الجامعة الجزائرية وهذا للتعرف على مستوى الاتصال ووسائله وأنماطه إضافة إلى مهاراته، وتحديد كيفية إدارة الصراع والعلاقة بينهما، وتمثلت أسئلة الإشكالية فيما يأتي:

- ما علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة تبسة؟

أما عن فرضيات الدراسة فقد تمثلت في:

## الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الجامعة الجزائرية-جامعة تبسة-.

## الفرضيات الجزئية:

1. مستوى الاتصال التنظيمي السائد بجامعة تبسة من وجهة نظر القادة مرتفع.
2. مستوى الاتصال التنظيمي السائد بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين مرتفع.
3. تستخدم جامعة تبسة جملة من الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي تشمل التعاون والإجبار، التسوية والتجنب من وجهة نظر القادة.
4. تستخدم جامعة تبسة جملة من الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي تشمل التعاون والإجبار، التسوية والتجنب من وجهة نظر الموظفين.
5. توجد علاقة بين مستوى الاتصال التنظيمي وبين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في جامعة تبسة من وجهة نظر القادة والموظفين.

1 شتوح فاطمة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع لدى موظفي الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة العربي تبسي-تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2016.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حول الاتصال التنظيمي بجامعة تبسة من وجهة نظر القادة وفقا لمتغير الدراسة.
  7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حول الاتصال التنظيمي بجامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الدراسة.
  8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في جامعة تبسة من وجهة نظر القادة وفقا لمتغير الدراسة.
  9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في جامعة تبسة من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الدراسة.<sup>1</sup>
- المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.<sup>2</sup> وقد تم توظيف تقنيات جمع البيانات منها المقابلة، الاستمارة وتقنية الملاحظة.
- أما عن نتائج الدراسة فهي كالتالي:
- تشير نتائج الدراسة أن علاقة الاتصال التنظيمي بإدارة الصراع بجامعة تبسة حسب نظر القادة والموظفين هي علاقة تكامل، فكلما كان الاتصال نشطا وفعالا يتراجع الصراع ويظهر أسلوب التعاون والتسوية بنسبة كبيرة حسب أفراد العينة.
  - مستوى الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر القادة والأبعاد (المهارات-الأنماط-الوسائل) مرتفع بالنسبة للقادة والموظفين على حد سواء خاصة مع مهارات الاتصال.
  - تستخدم الجامعة أساليب إدارة الصراع المتمثلة في التعاون والتجنب والإجبار والتسوية من وجهة نظر القادة، حيث كان بعد التعاون الأكثر ممارسة، أما من وجهة نظر الموظفين فكان أسلوب التسوية هو الأكثر ممارسة.
  - توجد علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر القادة والموظفين.

1 نفس المرجع ص 3-2  
2 المرجع نفسه، ص 165.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حول أبعاد الاتصال والصراع من وجهة نظر القادة والموظفين وفقا لمتغير السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحالة العائلية.

• في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس والحالة العائلية لأسلوبي التعاون والتسوية.

من خلال عرضنا لمختلف خطوات الدراسة يتضح لنا أن الباحثة لم توفق في تحديد متغير الاتصال التنظيمي من خلال أبعاده فقد كان عدد الفرضيات 09 بعضها له علاقة بالموضوع وبعضها كان بعيدا عنه خاصة في الفرضية الإحصائية، أما عن المنهج فكان مناسباً للموضوع حيث استعمل المنهج الوصفي التحليلي، والأدوات التي وظفتها الباحثة لجمع البيانات تمثلت في تقنية المقابلة والاستمارة والملاحظة وهي تقنيات تساعد في الحصول على البيانات من جميع الجوانب كما أنها تثري الموضوع، وعن النتائج المتحصل عليها فقد كان لها علاقة مع الفرضيات. تم اختيار هذه الدراسة لأنها ترتبط بموضوعنا خاصة متغير الصراع ودور الاتصال التنظيمي، إضافة إلى ذلك يعد تخصص علم النفس ضمن الحقول المجاورة.

#### ث. الدراسة الرابعة:

دراسة بن أم السعد فتيحة سنة 2016: بعنوان "دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة-الجزائر"، وهي في الأصل أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات.<sup>1</sup>

تطرقت الباحثة في موضوعها إلى دور نظم المعلومات وعلاقته مع عملية اتخاذ القرارات، فنظم المعلومات الإدارية عبارة عن نظم قادرة على جمع البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية، وقد صيغت الإشكالية على الشكل التالي:

1 بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016.

- ما دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة-الجزائر .

#### التساؤلات:

- هل يساهم استخدام أجهزة وبرمجيات نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم استخدام بيانات نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم استخدام شبكات نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم المورد البشري كأهم مورد لنظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟

#### الفرضيات:

##### الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين موارد نظم المعلومات (الأجهزة والبرمجيات، البيانات، الشبكات، الموارد البشرية) ومراحل عملية اتخاذ القرار لتحديد المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل المناسب من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى دلالة 0,05.

##### الفرضيات الفرعية:

- لا توجد مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية لموارد نظم المعلومات في اتخاذ القرارات من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا توجد مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية لموارد الأجهزة والبرمجيات في اتخاذ القرارات من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى الدلالة 0,05.

- لا توجد مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية لموارد البيانات في اتخاذ القرارات من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا توجد مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية للمورد البشري في اتخاذ القرارات من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا توجد مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية لموارد نظم المعلومات في دعم القرارات من وجهة نظر متخذي القرار بمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0,05$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  في اتجاهات الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق نحو دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.<sup>1</sup>

أما عن نتائج الدراسة فكانت كالتالي:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي، المنهج الذي اتبعته الباحثة في دراستها، أن مستوى نظم المعلومات في مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع لجميع الموارد، حيث أن مورد البرمجيات جاء في المرتبة الأولى يليه المورد البشري ثم مورد البيانات والشبكات.

أما مستوى الأهمية لمراحل اتخاذ القرار بالنسبة لتشخيص المشكلة في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع، كذلك بالنسبة لمرحلة تصميم البدائل أيضا مرتفع، أما بالنسبة لمرحلة اختيار البديل المناسب في المؤسسة كان متوسط.

هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مورد نظم المعلومات ومراحل عملية اتخاذ القرار، من وجهة نظر متخذي القرار بالمؤسسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$ .

وجود مساهمة مباشرة ومعنوية لموارد نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر متخذي القرار بالمؤسسة عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$ .

1 بن أم السعد فتحة، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016، ص 7

لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لدور النظم في دعم المراحل وتصميم البدائل واختيار البديل المناسب في اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس ومتغير الحالة الاجتماعية ومتغير المؤهل العلمي وكذلك عامل العمر مع عامل الخبرة.<sup>1</sup>

من خلال عرضنا لمختلف خطوات الدراسة تبين لنا أن الدراسة تناولت أهمية دور نظم المعلومات (الأجهزة والبرمجيات والبيانات من خلال نظام الرقمنة) و أثرها في إيصال المعرفة وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل وتدعيم عوامل نمو المؤسسة واتخاذ القرارات الصحيحة، هذه الدراسة اخترناها لأنها تتقاطع مع الفرضية الأولى لدراستنا في محور عملية اتخاذ القرار من خلال توظيف الذكاء التنظيمي فقد استفدنا منها كثيرا خاصة في دور الرقمنة وعملية التنسيق بين المستويات التنظيمية في الحصول على المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب في فترة قصيرة وبصورة سريعة، هذا لمساعدة متخذي القرار في إصدار قرارات تجنب المؤسسة الوقوع في الصراع بين الأفراد والمصالح ودفع العملية التعاونية، مع تشابه ميدان الدراسة مع ميدان دراستنا.

أما فيما يخص الإشكالية فكانت تتناسب مع الموضوع إلا أن الفرضيات على مثل هذا الشكل في البحوث خاصة في تخصص التسيير والاقتصاد تكون الأساليب الإحصائية أكثر استعمالا، هذا ما يجعل أبعاد المتغيرات تحلل بالإحصاء، وعن النتائج فكانت لها علاقة بالموضوع.

#### ج. الدراسة الخامسة:

دراسة عبد الكريم زرمان سنة 2018: بعنوان "الصراع التنظيمي (أساليبه، آثاره وطرق إدارته) في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية للفاعلين بجامعة زيان عاشور الجلفة-أنموذجاً- وهي في الأصل أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل.<sup>2</sup>

1 نفس المرجع ص 279.  
2 عبد الكريم زرمان، الصراع التنظيمي (أساليبه، آثاره وطرق إدارته) في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية للفاعلين بجامعة زيان عاشور الجلفة-أنموذجاً، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018.

تناول الباحث متغير الصراع بطريقة مستقلة وحاول الكشف عن العوامل والأسباب المؤدية إليه وفهم طبيعة وخصائص الصراع، مع تحديد طرق إدارته والتخفيف من آثاره، وكانت مؤسسة الجامعة هي محل الدراسة، وتمحورت الإشكالية في الشكل التالي:

- ما طبيعة الصراعات بين الفاعلين في الجامعة الجزائرية (أسبابها، آثارها، طرق إدارتها) وعلاقة ذلك بتحقيق أهدافها؟

#### الفرضيات:

- تساهم بعض أنماط سلوك الفاعلين الرسمية وغير الرسمية في إثارة الصراع داخل الجامعة.
- تسعى استراتيجيات الفاعلين في الجامعة إلى تبني النفوذ والتموقع في مراكز السلطة فيها.
- يرتبط تحقيق أهداف الجامعة بفعالية الأساليب المتبعة في إدارة تسيير الصراعات فيها.<sup>1</sup>

أما عن النتائج المتوصل إليها فهي كالآتي:

تم استخلاص أن الجامعة محل الدراسة تشهد ظاهرة الصراع التنظيمي، خاصة في المستوى الداخلي للمؤسسة، وتبين أن أكثر الفاعلين ضلوعا كأطراف في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية هم الإداريون الذين يشغلون مناصب حساسة، وأعضاء النقابات كالعمال والأساتذة، إضافة إلى التنظيمات الطلابية.

وتعود أسباب الصراع إلى عدة جوانب منها جانب العمل والجوانب الشخصية للفاعلين، أما عن الآثار والنتائج على الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل في غالبها آثار سلبية، ومرد ذلك أسبابا هو لجوء بعض الأطراف إلى تبني استراتيجيات وأساليب تعاملاتها في اتجاهات تسمح لها بزيادة نفوذها وتموقعها في مراكز القوة والسلطة وباستغلال هامش الحرية، ولا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على كافة المؤسسات الجامعية، هذا نظرا لامتلاك كل مؤسسة لبيئة وخصوصية، لكن هناك مواطن النقاء في بعض النقاط وخاصة المتعلقة منها بالمسببات والآثار المترتبة عن الصراعات والتوترات في الجامعات الجزائرية ككل.<sup>2</sup>

1 المرجع نفسه، ص 16.  
2 المرجع نفسه، ص 306.

من خلال عرضنا لمختلف خطوات هذه الدراسة تبين لنا أن الإشكالية تتناسب مع الموضوع حيث التزم الباحث بدراسة متغير الصراع بصفة مستقلة ووقف على العوامل المسببة له وحاول ربطها بالميدان، أما فيما يخص المنهج فكان يتناسب مع هكذا بحوث خاصة في دراسات التخرج، وعن الأدوات فنلاحظ الباحث قد أهمل استعمال تقنية المقابلة، مع أنها كانت ستضيف للبحث بعض الجوانب المهمة وتكون مكملة للاستمارة خاصة في مواضيع الصراع، وأخيرا نجد أن النتائج قد تلاءمت مع الإشكالية إلا أنها كانت لا تغطي جميع أبعاد الفرضيات، وتم اختيار هذه الدراسة لمعالجتها متغير الصراع والوقوف على أسبابه وآثاره، وهو نفس متغير دراستنا.

## 1.2. الدراسات العربية:

### أ. الدراسة الأولى:

دراسة عبد الله بدر محمد الزيد سنة 2016: بعنوان "أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي" وهي في الأصل رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية لمتغير الذكاء التنظيمي، وكان ميدان الدراسة عبارة عن عينة من الموظفين العاملين في قطاع النفط. تمحورت الإشكالية حول الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي؟<sup>2</sup>  
أما فرضية الدراسة فتمثلت:

1 عبد الله بدر محمد الزيد، أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي، جامعة آل البيت-كلية إدارة المال والأعمال-تخصص إدارة أعمال، 2016.  
2 المرجع نفسه، ص 4.

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0,05$ ) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التطوير والتدريب، تقييم الأداء، التعويضات، الاستقطاب والاختيار) في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي.<sup>1</sup>

أما عن نتائج الدراسة فكانت كالآتي:

- أظهرت نتائج مناقشة السؤال الأول أن مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في محل الدراسة كانت مرتفعة، هو الأمر الذي يعكس حرص إدارة هذه الشركات على الموارد البشرية كواحدة من أهم المتغيرات التي تؤثر في إدارة أعمال الشركات لتحقيق أهدافها.
- أظهرت نتائج مناقشة السؤال الثاني أن مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي كان مرتفعاً، وهو الأمر الذي يعكس حرص إدارات هذه الشركات على تسليم المعلومات الملائمة في وقتها المناسب حتى يتسنى للمعنيين من متخذي القرارات اتخاذ قراراتهم بالشكل الصحيح، والذي ينعكس على سير أعمال الشركة بالإيجاب وتحقيق الأهداف.
- أظهرت نتائج مناقشة السؤال الثالث وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة الموارد البشرية على الذكاء التنظيمي، ويرجع هذا السبب إلى استراتيجية الاستقطاب والاختيار، أي توظيف الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات، كما أن عامل التعويضات التي تتبناها المؤسسة في سوق العمل يلعب دوراً في ذلك، وهي تعويضات مباشرة.<sup>2</sup>

بعد عرضنا لهذه الدراسة يمكن القول إن الإشكالية كان لها علاقة مع الموضوع خاصة أن أبعاد المتغير إدارة الموارد البشرية له تأثير كبير على المنظمة من حيث استراتيجية تحليل الوظائف واستراتيجية تقييم الأداء وعلاقة هذه الأبعاد بمتغير الذكاء التنظيمي، وتطرق الباحث إلى متغير الذكاء التنظيمي من خلال مكوناته وتتمثل في دعم القرارات الفعالة في المنظمة ومعالجة البيانات وتحليلها واستخدامها، كذلك الجمع بين المهارات والبيانات لاتخاذ القرار المناسب حول احتياجات الأعمال.

1 المرجع نفسه، ص 6.  
2 المرجع نفسه، ص 76-77.

أما المنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي وهو يتناسب مع موضوع الدراسة، وفيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اكتفى الباحث بتقنية الاستمارة والبحث الوثائقي هذا ما جعل تفسير النتائج بطريقة إحصائية وافترقت إلى التحليل الكيفي، وقد اخترنا هذه الدراسة لأنها تقترب من دراستنا خاصة مع متغير الذكاء التنظيمي.

### 1.3. الدراسات الأجنبية:

نتطرق في هذا العنصر إلى دراسات دولية لها علاقة مع متغيرات الدراسة، فالدراسات الدولية يمكن الاستفادة منها خاصة من الجانب النظري والمصادر التي اعتمدت عليها.

أ. الدراسة الأولى:

دراسة آو زدت ألتين داغ وفولكان أنجل سنة 2021 بعنوان "مثلث إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي وأداء الابتكار-بحث تجريبي حول الشركات التركية" وهي في الأصل دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات بمنطقة مرمرة التركية.<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت ممارسات إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي لها تأثير على أداء الابتكار في المؤسسة، وكان ميدان الدراسة على شركات التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات العاملة في منطقة مرمرة التركية.

وكانت الإشكالية هي محصلة لعدة دراسات استند عليها الباحث، فقام بتطوير الفرضيات فيما يتعلق بممارسات إدارة المعلومات.

الفرضيات:

- H1A : تؤثر ممارسات إدارة المعلومات بشكل مباشر وإيجابي على أداء الابتكار في الشركة.
  - H2A : تؤثر ممارسات إدارة المعلومات بشكل مباشر وإيجابي على الأداء المالي في الشركة.<sup>2</sup>
- وتم تطوير الفرضية الثالثة في إطار دراسات أخرى:
- H3 : أداء الابتكار له تأثير مباشر وإيجابي على النمو والأداء المالي للشركة.<sup>3</sup>

1 آو زدت ألتين داغ وفولكان أنجل، مثلث إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي وأداء الابتكار-بحث تجريبي حول الشركات التركية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة بيكنت، سيرايفيليركاد، رقم 65، إسطنبول، تركيا، 2021.

2 المرجع نفسه، ص 3.

3 المرجع نفسه، ص 7.

أما بالنسبة لتقنيات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على توزيع الاستثمارات على 495 مديرا تم جمعها بين عام 2018 و 2019، هذه العينة تم سحبها من مجتمع البحث الذي يتكون من 1000 شركة و 32000 موظف في مجال تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

تظهر النتائج المتوصل إليها أن نسبة الخبرة التي اشتملت عليها العينة هي 6,4 سنوات وهي نسبة الموظفين كأشخاص يعرفون ما يكفي عن هيكل المؤسسة وثقافتها، كذلك نسبة النساء 233 امرأة يشاركن في المناصب الحرجة بشكل مكثف مثل الرجال، و 30% من المشاركين في الدراسة حاصلون على شهادات الدراسات العليا والدكتوراه أي 153 شخصا.

نقل الاستنتاجات: ستساعد ممارسات Copikolér في معدل الدورات والربحية.<sup>2</sup>

من خلال عرضنا لمختلف خطوات الدراسة يتضح لنا أن الدراسة اعتمدت بشكل كبير على دراسات سابقة من حيث تشكيل فرضيات الدراسة، وقد أشار الباحث في اختيار الفرضيات في تصريح له بأنه تم استخدام اختبار جميع الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية وهو أسلوب إحصائي جديد، وقد تم اختيار هذه الدراسة لأن لها علاقة مع متغير دراستنا وهو الذكاء التنظيمي خاصة في مجال تحسين الأداء والابتكار، كذلك هذه الدراسة في مجال العلوم الاجتماعية مع الملاحظة أنه استخدم فيها الأسلوب الإحصائي بشكل كبير، وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع وعلاقته مع الميدان، وقد أفادتنا هذه الدراسة خاصة في مجال توظيف الدراسات في تحليل البيانات.

ب. الدراسة الثانية:

دراسة فيدا تاو داف سيني وخالد المحدوب سنة 2022 بعنوان "تأثير الذكاء الثقافي والصراع على القيادة التحويلية في عمليات صنع القرار في الفرق الافتراضية" وهي في الأصل دراسة في مقال منشور في مجلة MDPI.<sup>3</sup>

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على عمليات صنع القرار في مجال التدريب المهني، وكانت الإشكالية كالآتي:

1 المرجع نفسه، ص 7.

2 المرجع نفسه، ص 16.

3 فيدا داو داف سيني وخالد المحدوب، تأثير الذكاء الثقافي والصراع على القيادة التحويلية في عمليات صنع القرار في الفرق الافتراضية، قسم تقنيات الأعمال وريادة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة فيلنيوس للتكنولوجيا-ليتوانيا- هو عبارة عن مقال منشور في <https://www.mdpi.com>، 2022.

هل يرتبط الذكاء الثقافي والصراع والقيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً بعمليات صنع القرار؟  
الفرضيات:

- **H1A:** يؤثر تضارب العلاقات سلباً على عمليات صنع القرار في التدريب المهني.
- **H1B:** يؤثر الصراع على المهام بشكل إيجابي على عمليات صنع القرار في التدريب المهني.

- **H2:** القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على عمليات صنع القرار في التدريب المهني.<sup>1</sup>
  - **H3:** للذكاء الثقافي تأثير إيجابي على عمليات صنع القرار في التدريب المهني.<sup>2</sup>
- أما جمع البيانات فقد تم استخدام استطلاع عبر الانترنت لجمع البيانات (نماذج Google) من الشركات العاملة في صناعة تكنولوجيا المعلومات في الإمارات العربية المتحدة، والتي تعمل في مجال التدريب المهني، تم إرسال الاستمارات إلى 1027 موظف يعملون في الإمارات المتحدة، وتم الرد على 402 استمارة.<sup>3</sup>

أما عن النتائج فكانت كالآتي:

يعد اتخاذ القرار عند فيدا مؤشراً رئيسياً مهماً للأداء التنظيمي، حيث يجب على المنظمات فهم وقياس العوامل الرئيسية التي تؤثر على صنع القرار وأداء الفريق في المنظمة والعمل على تعزيزها لتكون قادرة على الحصول على حصتها في السوق وتكون قادرة على المنافسة، ومن خلال البحث الذي تم إجراؤه يمكن استنتاج أن الذكاء التنظيمي وصراع المهام والعلاقات هي عوامل مهمة يجب مراعاتها عند قياس القرارات، حيث تظهر النتائج أن الذكاء الثقافي وصراع المهام يرتبط ارتباطاً إيجابياً بعمليات صنع القرار، وأن صراع العلاقات يرتبط ارتباطاً سلبياً بعمليات صنع القرار. توفر هذه المقالة دليلاً إرشادياً للإدارة في المؤسسة لقياس اتخاذ قرارات التدريب المهني. على سبيل المثال، عند قياس صنع القرار في التدريب المهني، يجب أن تركز الإدارة على كيفية تعزيز العوامل التالية - الذكاء الثقافي، والقيادة التحويلية، وصراع المهام - وكيفية القضاء على أو تقليل عوامل صراع العلاقة بين الأعضاء في التدريب المهني، سيساعد قياس هذه العوامل والتحكم فيها المؤسسة

1 المرجع نفسه ص 4-5

2 المرجع نفسه ص 7

3 المرجع نفسه ص 8

على تعزيز قراراتها بشأن التدريب المهني، مما سيؤدي بدوره إلى تحسين الأداء، بالإضافة إلى ذلك، تقترح هذه الدراسة إطاراً للدراسات المستقبلية لإضافة عوامل إلى هذه النماذج وإنشاء نماذج جديدة، ليس فقط لقياس ولكن أيضاً لتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتعزيز عملية صنع القرار في التدريب المهني وبالتالي تحسين الأداء، كما هو الحال مع جميع الأبحاث، فإن هذه الدراسة لها قيود، القيد الأول لهذه الدراسة هو استخدام أربعة عوامل تؤثر على عمليات صنع القرار، ومع ذلك، هناك عوامل أخرى تؤثر على صنع القرار لم يتم تضمينها في هذه الدراسة، مثل الثقة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما إلى ذلك. ثانيًا، أجريت الدراسة بين المنظمات في صناعة تكنولوجيا المعلومات، يجب أن تشمل الدراسات المستقبلية صناعات أخرى. ثالثًا، يجب أن تشمل هذه الدراسة التي أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة المستقبلية دولاً في الشرق الأوسط مقارنة بالمناطق الأخرى. يجب أن تتضمن الدراسات المستقبلية أيضاً جميع القيود المذكورة.<sup>1</sup>

من خلال عرضنا لمختلف خطوات الدراسة يتضح لنا أن الإشكالية كانت منسجمة مع الموضوع والفرضيات، وارتباط الفرضيات بنتائج الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها بشكل كبير، أما عن العينة فقد كانت الملاحظة فيما يخص تجاوب المبحوثين مع الاستمارة نوعي ما ضعيف مع العلم أن هذا النوع من النماذج (استمارة عبر الانترنت) سهل في التقسيم وفي الإجابة وفي الاسترجاع كذلك وخاصة أن العينة كانت متخصصة في هذا المجال أي تكنولوجيا المعلومات، مع ذلك، كان هناك ضعف في التجاوب، هذه الصعوبة واجهتنا في دراستنا حيث أن ضعف الإقبال على البحوث العلمية والمشاركة في الدراسات الأكاديمية هي ظاهرة عالمية لكن بنسب متفاوتة. أما عن النتائج فكان لها علاقة بالموضوع والفرضيات حيث استفدنا منها خاصة في المتغير التابع بصنع القرار وعلاقته بالصراع وهذا يتقاطع مع دراستنا خاصة في الفرضية الأولى.

## 2. مناقشة عامة:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة والتي تم اختيارها بعناية وبأهداف مقصودة لها علاقة مع موضوعنا، حيث أنه خلال فترة البحث الاستكشافي والاطلاع على مختلف الأدبيات حول موضوعنا

لم نجد دراسة مماثلة، لهذا وقع الاختيار على الدراسات السابقة التي تقاطعت مع متغيرات موضوعنا، أي الذكاء التنظيمي والصراع داخل المؤسسة، فالدراسات الوطنية كان أغلبها يتطرق إلى متغير الصراع من خلال ربطه مع العديد من المتغيرات مع العلم أننا وظفنا الدراسات من مختلف الحقول المجاورة وذلك للاستفادة وإثراء الموضوع، وميدان الدراسات كان مشابه للذي اتخذناه.

أما فيما يخص البحوث العربية والأجنبية فكانت تتطرق إلى متغير الذكاء التنظيمي وربطت مع العديد من المتغيرات، وكان معظم التحليل لهذه الدراسات تحليلاً إحصائياً بشكل كبير، وتوجه نحو التركيز على أبعاد الذكاء التنظيمي وربطه بمختلف المتغيرات للاستفادة العلمية والعملية، وقد تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة بأنها تناولت متغيرات وأبعاد لم تتناولها الدراسات السابقة سواء وطنياً أو دولياً، وفي ضوء عرضنا للدراسات السابقة استفدنا من تلك التراكمات والجهود مثل البحث البيبليوغرافي والمصادر الهامة ذات الصلة بالموضوع، كما ساعدتنا في الإطار النظري والميداني خاصة في تحليل نتائج البحث، والاستفادة من الخطوات المنهجية وتقنيات جمع البيانات وبناء دليل المقابلة والاستمارة، وبعد عرض الدراسات السابقة ومتابعة أهم خطواتها اتضحت لنا أهم الفجوات التي لم تتطرق لها سواء هذه الدراسات التي تناولناها أو الدراسات الـ أخرى المشابهة، ما جعلنا نغطي هذه الفجوات ونغطي الجوانب المهمة في دراستنا هذه.

## خلاصة

من خلال ما سبق اتضح أن موضوع البحث لا يستطيع أن يستغني عن الاستفادة من المقاربات النظرية والدراسات السابقة، فهي تساهم في توجيه البحث والاستفادة من التراكمات الأدبية والتجارب الميدانية، إضافة إلى توجيه البحث نحو الفجوات المهمة لتعطي البحث طابع الجدة والإضافة العلمية، وبعدها استعرضنا مختلف النظريات التي سلطت الضوء على ظاهرة الصراع ومحاولة إدارته واختلاف زوايا النظر لهذه الظاهرة ما ساهم في إثراء هذا المفهوم وبلورته، أما عن الدراسات السابقة فساهمت في تحديد الكثير من العناصر المهمة التي ساعدتنا في توجيه البحث.

# الفصل الثالث: الذكاء التنظيمي وأثره في فعالية الاتصال وتسيير الأدوار داخل المؤسسة

## • تمهيد

أولاً: الذكاء التنظيمي: نشأته، أهميته، وأبعاده

1. نشأة مفهوم الذكاء التنظيمي.

2. الأهمية

3. أبعاد الذكاء التنظيمي.

ثانياً: مبادئ ونماذج الذكاء التنظيمي

1. مبادئ الذكاء التنظيمي.

2. نماذج الذكاء التنظيمي.

3. خصائص الذكاء التنظيمي.

ثالثاً: الذكاء التنظيمي وفعالية شبكات الإتصال في المؤسسة

1. دور الإتصال التنظيمي في فعالية المؤسسة.

2. إنتشار المعلومات وأثرها في تحسين أداء المؤسسة.

3. شبكات العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

رابعاً: الذكاء التنظيمي وفعالية شبكات الإتصال في المؤسسة

1. التنسيق بين هياكل المؤسسة.

2. وضوح المهام بين هياكل المؤسسة.

3. عملية إتخاذ القرار وتأثيرها على المؤسسة.

## • خلاصة.

### تمهيد:

إن البحث في متغير الذكاء التنظيمي قد صار من أهم الأبعاد في أبحاث ودراسات مجال التنظيم، فهذا الاتجاه جاء نتيجة تغير البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وأثر النظم والاتصالات الرقمية في هذا المجال، وصار لزاماً على المؤسسات مواكبة هذا التغير لكي تتفادى العجز عن تأدية مهامها، لذا أولت اهتماماً بمبادئ ونماذج المنظمات الذكية التي تعتمد على المعلومات والبيانات واستثمارها عن طريق شبكات حديثة ومتطورة لتحقيق الانسجام والتكامل بين الأدوار والمسؤوليات، والتنسيق بين الجهود لاتخاذ قرارات تخدم أهداف المؤسسة، ولتغطية هذا الفصل سنتطرق في البداية إلى نشأة مفهوم الذكاء التنظيمي وأبعاده، مع ذكر أهم المبادئ والنماذج لهذا المفهوم، إضافة إلى علاقة لذكاء التنظيمي وفعالية شبكات الإتصال في المؤسسة، بعد ذلك سنخرج إلى ديناميكية الأدوار والمهام داخل المؤسسة.

### أولاً: الذكاء التنظيمي: نشأته، أهميته، وأبعاده

#### 1. نشأة مفهوم الذكاء التنظيمي:

الذكاء التنظيمي أحد الموضوعات الجديدة التي تم تقديمها في مجال التنظيم، ويعود ظهوره إلى تسعينيات القرن الماضي، وفي عام 1992 تم التعبير عن الذكاء التنظيمي لأول مرة بوضوح وصراحة في مقال (Matsuda.1992) بعنوان "الذكاء التنظيمي وأهميته كعملية وكمنتج"، وهو أول من أطلق هذا المصطلح، حيث اعتبره مجموعة من القدرات التي تمتلكها المنظمة لحل المشاكل التنظيمية، وذلك من خلال تحقيق الذكاء الجماعي الناتج عن دمج الذكاء الفردي للموظفين.<sup>1</sup>

يعتمد الذكاء التنظيمي على جمع المعطيات ومعالجتها وتحليلها مع نقل المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار، الى جانب استغلال موارد المنظمة المختلفة (المادية-البشرية-التكنولوجية) والتركيز على تحقيق الأهداف، كما أن هذا النوع من الذكاء يمكن وصفه بأنه قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وفهم مشاعر وسلوكيات أفرادها وأفكارهم والتصرف باستراتيجية لحل المشكلات التنظيمية.

1 حسين السيد طه، محمد عبد المنعم محمد عبد الحميد، "دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية"-جامعة مدينة شمس السادات-مصر-2021 ص 4

من جهة أخرى، هناك من أشار إلى هذا المفهوم عام 1967 من قبل هارولد ويلي نسكي الأستاذ الأمريكي الذي وضع أن الذكاء التنظيمي يعتبر قدرة تنظيمية تقود الشركة بمساعدة المعلومات من خلال جمعها وتنظيمها وتحليلها لإنتاج الخبرة والمعرفة وأساليب صنع القرارات الجديدة والمناسبة لتصبح أفضل وتطور من قدرة الأفراد والشركة في الوصول إلى أهدافها.<sup>1</sup>

إن مسألة الإدارة كالمبدأ هي مسألة تم التطرق إليها في العديد من التخصصات مثل علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد وغيرها، وقد أثر علم الاجتماع التنظيم على قضايا السلطة والصراع والتعاون، ومحاولة بناء الفريق وديناميكيات المجموعة والثقافة التنظيمية، وكانت هناك مساهمات كثيرة من الباحثين حول مواضيع قريبة من الذكاء التنظيمي مثل "عقل المنظمة"، "منظمة التفكير"، "المعرفة التنظيمية" و"الذاكرة التنظيمية"، وهذه المصطلحات جاءت نتيجة للتعقيدات المتزايدة التي تواجهها المنظمات بجميع أنواعها، فالتحديات هائلة والقضية أصبحت أكثر ذكاء، وعلى سبيل المثال للطرق الذكية نجد البدء مبكراً خياراً ذكياً لإدارة الوقت، بدلاً من محاولة القيام بالمهام بشكل أسرع.<sup>2</sup>

ويعتبر الذكاء التنظيمي امتداداً لمفهوم فكرة الذكاء الجماعي، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الفاعل أو الجماعة على تمييز سمات المعرفة الثقافية، وتطوير وسائل لتحديد وإدارة الأزمات التي تحدث في المنظمة، كما أن فكرة الذكاء التنظيمي نشأت من مجموعة متنوعة من المفاهيم المستمدة من باحثين مثل بورد يو، غارد نر، يونيه، سلومان وسوانجير، وقد اهتم هؤلاء بالذكاء بشكل أو بآخر، فمثلاً اهتم سوانجير بالذكاء السيراني في المجتمع الاجتماعي، وينظر في كيفية تحقيق الأهداف، بينما اهتم سلومان بتقنية المعلومات، ويعتمد مفهوم الذكاء التنظيمي على توفير احتياجات صانعي القرار لتحقيق درجة من النجاح في البحث عن مجموعة واسعة من الأهداف في ظل مجموعة واسعة من البيئات.<sup>3</sup>

1 Amany acfaqeehz. "Organizational Intelligence and Market-Expansion\_i." 2021-Vol 12. N°1. University الأردن, P225.226

2 Gallen.Switzerland. "نموذج سيراني لتعزيز الذكاء." 2003 – Volume 43-N°1 – P54

3 Morris Yoliss. « Organizational Intelligence » 2005 – The journal of workplace learning. Liverpool. Volume 17 – N°2\1. P103.104

يشير مفهوم الذكاء التنظيمي أيضا إلى عملية إيجاد وتوفير طرق جديدة للمنظمة لتحقيق أهدافها ومحاولة التشخيص المبكر للصراع الذي يحدث داخل المنظمة والتنبه إليه والعمل على إدارته والاستفادة منه، والعمل على إدماج ومشاركة الموظفين في العمليات التنظيمية.

## 2. الأهمية

يعتبر الذكاء التنظيمي القدرة على التفاعل الاجتماعي والتعامل مع الأفراد وفهم ديناميكيات العمل الجماعي، وتكوين معرفة تساهم في تحقيق التعاون ضمن رؤية واضحة تسطرها المنظمة وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتضمن ذلك استراتيجية واضحة تستفيد من التجارب ومختلف المجالات مثل القيادة، التفاوض، التعاون الجماعي وحل الصراع.

ويعدد بعض الباحثين أهمية الذكاء التنظيمي داخل المؤسسات انه يدعم تطوير جوانب التخطيط وصنع القرار، من خلال جمع البيانات وتحليلها ثم اتخاذ القرار وتنفيذه ويقوم على قدرة المبادرة لدى المؤسسة، وفهم العلاقات الاجتماعية والتبادلية بينها وبين محيطها ومن ثم تحسين الأنظمة الفرعية للمؤسسة لدعم الابتكار، وتحسين المنظمة وزيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين، كما ويساهم في فهم العقبات التي تواجهها المؤسسة مع تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري لدى الأفراد والمتمثل في الخبرات والمعارف المشتركة لتصبح المؤسسة أكثر ذكاء عن طريق إعادة تحديد أنشطتها بشكل أكثر وضوحا حتى تستفيد كل الأطراف الداخلية (أفراد المؤسسة) والخارجية (الزبائن والمؤسسات التي لها علاقة).<sup>1</sup>

إن تطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي بأبعاده المتعددة على اختلافها من شأنه أن يساهم في الأداء الإيجابي للمؤسسة وقدرتها على الاستمرار والحفاظ على موقع متقدم على جميع المتنافسين، وتظهر النقاط التالية أهمية الذكاء التنظيمي:

- رسم الخطط، تنفيذ العمليات الفعالة باستخدام المعرفة، واختزانها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

- إعادة بناء ارتباط الافراد بالمنظمة وزيادة انتمائهم وفعاليتهم وإيمانهم بالأهداف.

1 هشام السيد عباس، "تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير"، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، مصر، 2019، ص 204-205.

• منح المؤسسة المرونة الكافية، والاستجابة الفورية للمتغيرات في الوقت المناسب والكفاءة العالية.

• زيادة كفاءة الأفراد في جميع المستويات الإدارية، وتحسين جودة صنع القرار والتخطيط.

• تكريس أنظمة للابتكار وتحويل المؤسسة إلى نموذج فاعل.<sup>1</sup>

### 3. أبعاد الذكاء التنظيمي

من خلال القراءات والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغير الذكاء التنظيمي نجدها قد انتجت عدة رؤى لأبعاد هذا المفهوم كل حسب تخصصه، والملاحظة أن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث هي أبعاد "Albrecht" الذي وضعه سنة 2003 ويتكون من سبعة أبعاد أساسية.

#### 3.1. أبعاد كارل البرشت (Karl albertch)

##### 1. الرؤية الاستراتيجية:

وتتمثل في مجموعة من الأهداف تتطلع اليها المنظمة من خلال وضع تصور ورؤية واضحة لمستقبلها في بيئة متقلبة وتتميز بالتغير وعدم الاستقرار، فتعمل على وضع الأهداف المستقبلية ودراسة إمكانية تحقيقها.

##### 2. الرغبة في التغير:

قد تعكس هذه الرغبة الحاجة الى صنع فرص وخبرات جديدة لإحداث تطور في المنظمة وامتلاك المرونة والمهارات المساعدة على تحقيق الأهداف.

##### 3. نشر المعرفة:

إن المنظمات الناجحة في الوقت الحاضر تسخر كل جهودها في عملية الاستخدام الأمثل والتميز للمعلومات والبيانات والمعارف المتاحة للاستفادة منها وصنع معرفة تساهم في تشجيع الابتكار والتطوير مع مراعاة التوازن بين نشر وسرية المعلومات.

##### 4. المصير المشترك:

1 مها علي حسين، "أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مشروع لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا، 2020 ص 25

ويقصد به ارتباط كل أفراد المؤسسة في جميع المستويات والإحساس بالمسؤولية في تحقيق الأهداف، والسعي من المنظمة لصنع بيئة توفر شروط المصير المشترك من خلال وضوح الرؤية والرسالة والشعور بالانتماء ما يدفع الأفراد لتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف.

#### 5. العطاء :

ويمثل الرغبة الداخلية لدى أفراد المؤسسة في العمل على المستوى الجماعي وبذل أقصى الجهود وهذا نابع من الإيمان بالأهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء والحفاظ على العضوية في المؤسسة.

#### 6. المواءمة والتطابق :

وهي تعبر عن مجموعة من القواعد التي تعتمد عليها المؤسسة للتنسيق بين الجهود وتجنب الصراع والتصادم، تعمل هذه القواعد على التحكم وضبط التباين والاختلافات في الإجراءات والأساليب وجعلها متوافقة، والهدف منها تقادي ازدواجية الجهود.

#### 7. ضغط الأداء :

ويمثل الالتزام الذي يفرضه العامل على نفسه لإنجاز المهام الموكلة إليه كما هو مخطط له من قبل الإدارة، ودور الإدارة والقيادة تعزيز ودعم شعور الأفراد بالمسؤولية الموكلة إليهم وقبول الأعضاء لهذا الضغط لتحقيق الأداء المتوقع.<sup>1</sup>

### 3.2. أبعاد فاغنرمارش وكونلي (Vagnermarch et conly)

#### - إحساس قوي بالهدف :

ويتمثل في طرح السؤال الجوهرى لماذا المنظمة موجودة؟ وما هو الدور الموكل إليها أو بالأحرى المسؤولية الجماعية؟

#### - الانشغال بالتطوير الفردي :

عمل المنظمة على تنمية مهارات الأفراد وتطويرها، والعمل على تلبية حاجياتهم وما يريدونه.

#### - الانفتاح والثقة :

1 سامر أحمد قاسم، علي كنعان-مرجع سبق ذكره. ص322

يجب الاعتراف بالأخطاء والتركيز على الوقاية منها ومعالجتها وليس إخفاؤها، والعمل على عدم تكرارها لتجنب الصراع والتصادم الذي لا يخدم المنظمة.

#### - التمكين:

العمل على تمكين الموظفين من خلال تعليمهم اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وتحقيق أهدافهم الفردية وفق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، هذا يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لنجاح المنظمة.

#### - طبيعة عواطف الموظفين:

تسمح المنظمات الذكية لأفرادها بأن يكونوا على طبيعتهم، والتصرف بشكل أخلاقي وعفوي، ولهم الحرية في التعبير عن مزاجهم، مما يشكل جوا تنظيميا ناجحا وأرضية مشتركة.<sup>1</sup>

تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم الذكاء التنظيمي من مختلف تخصصاتهم مثل علوم التسيير والاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة والتخصصات في الاعلام الالي والسيبراني، كل هذه التخصصات وغيرها وضعت أبعادا لهذا المفهوم وفق الزوايا التي تنسبها، وفيما يخص دراستنا الحالية قد تم التركيز على الأبعاد التالية:

### 3.3. أبعاد الدراسة الحالية:

1-بعد عملية اتخاذ القرار.

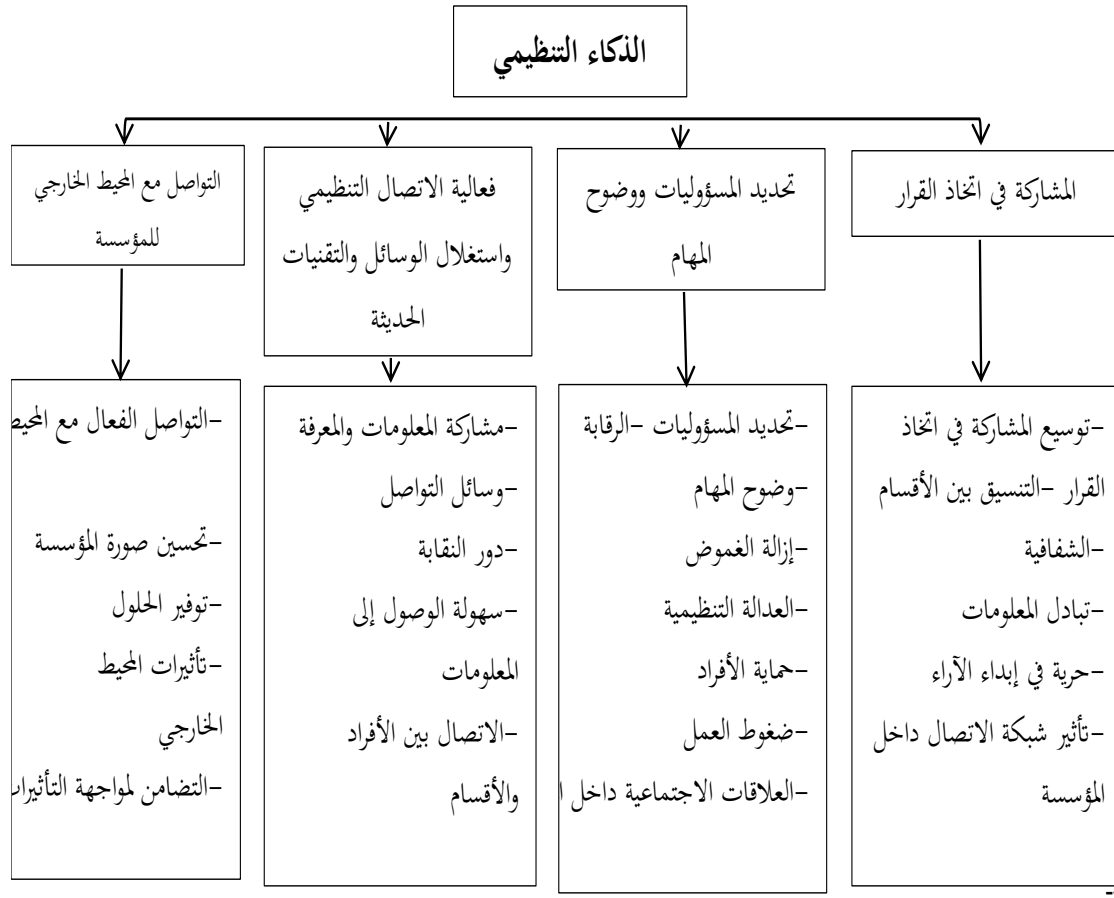
2-بعد تحديد المهام والمسؤولية.

3-بعد العملية التعاونية.

4-بعد المحيط الخارجي.

هذه الأبعاد لها علاقة واضحة مع إدارة الصراع في المؤسسة.

1 سيمونا فاسيلاش، "أبعاد الذكاء التنظيمي في الشركات الرومانية، كاديمية الدراسات الاقتصادية، بوخارست، رومانية-2014 ص 45



الشكل 8 مخطط يوضح أبعاد ومؤشرات الذكاء التنظيمي لإدارة الصراع

المصدر: من إنجاز الباحث

يتبين من المخطط أن الدراسة الحالية تتمحور حول مفهوم الذكاء التنظيمي وأبعاده لإدارة الصراع داخل المؤسسة، فمسار الدراسة يتم وفق استخلاص من المفهوم أبعاد لها صلة بطبيعة الموضوع، ثم قمنا بعد ذلك بإبراز مؤشرات كل بعد بحيث تحمل هذه المؤشرات سلوكيات وظواهر ملاحظة، وستتطرق إلى أبعاد الدراسة وهي كالآتي:

### 1. بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

يتمثل هذا البعد في توسيع المشاركة بين الأفراد والمستويات لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة ما يساهم جميع الأفراد بهذه القرارات، كذلك العمل على التنسيق بين جميع الأقسام والمصالح لكي لا

يحدث تداخل وصدّات تعرّقل عملية التسيير، وإضافة إلى عملية تبادل المعلومات والاتصال التنظيمي الجيد ودوره في نشر المعلومات داخل المؤسسة.

## 2. بعد تحديد المسؤوليات ووضوح المهام:

يتمثل هذا البعد في تحديد المسؤوليات ودقة وضوح المهام لإزالة الغموض بين صلاحيات الأفراد والأقسام، كذلك دور الرقابة لضمان إنجاز المهام، إضافة إلى حماية الأفراد وتوفير لهم الشعور بالأمان، ثم تأتي نقطة مهمة وهي العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة.

## 3. بعد فعالية الاتصال التنظيمي:

يتمثل هذا البعد في مشاركة المعلومات والمعرفة من خلال الوسائل الحديثة وسهولة الوصول إلى المعطيات والبيانات بين الأفراد والأقسام لتسهيل العملية التعاونية بين كافة المستويات.

## 4. بعد التواصل مع المحيط الخارجي:

تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي، وفي بعض الأحيان يتسبب في إثارة الكثير من مظاهر الصراع والضغوطات على المؤسسة، لذا وجب على المؤسسة أن تراعي هذا الجانب فتعمل على التواصل مع المحيط الخارجي خاصة الذين لهم علاقة مع المؤسسة مثل الزبائن والمؤسسات الفاعلة في المجتمع، والعمل على تحسين صورتها وتوفير حلول وتسهيلات تساعد في التخفيف من ضغط المحيط الخارجي، والعمل على تشجيع التضامن بين أفراد المؤسسة في مواجهة هذه التأثيرات.

ونلاحظ مما سبق أن هذه الأبعاد تخدم عملية إدارة الصراع داخل المؤسسة خاصة المؤسسات كبيرة الحجم مثل مؤسسة سونلغاز، والمؤشرات لهذه الأبعاد لها صلة وثيقة بأفراد المؤسسة وأنشطتهم التنظيمية.

## ثانيا مبادئ ونماذج الذكاء التنظيمي

تتبع أهمية الذكاء التنظيمي في إرساء مبادئ ونماذج تساعد المنظمة على تعبئة جميع قدراتها المادية والمعنوية لتحقيق رسالتها وأهدافها، والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في مجال التنظيمات والمجتمع ككل.

### 1. مبادئ الذكاء التنظيمي

اجتهد العديد من الباحثين في وضع مبادئ لمفهوم الذكاء التنظيمي، وهي بمثابة تسهيلات وحلول لتنفيذ أفضل الممارسات في المؤسسة، وتتشكل هذه المبادئ من عدة مستويات تعمل على توجيه أفعال وتفكير الأفراد كذلك جميع أفضل الممارسات، فكل مبدأ من هذه المبادئ يمثل معيارا ينظم مجموعة تطبيقات من القيم والمعتقدات ينتج عنه نموذج من السلوكيات المرغوبة تدعم وتعزيز الأفعال الأفضل واتخاذ القرارات المناسبة، وعند غيابها تنعكس النتيجة على المؤسسة وينشئ صراع يؤخر من تحقيق الأهداف.

#### • وظيفة مبادئ الذكاء التنظيمي:

تتمثل في ثلاثة أدوار:

1. تساعد المؤسسة على فهم بيئتها من خلال إنشاء ثقافة لصنع قيمة تعزز الأفعال الإيجابية داخل المنظمة وخارجها، كذلك توفير بدائل تكون بمثابة فرص لتجنب الصراع، والتعلم المستمر لمواجهة التغيرات.
2. توفر الإمكانيات لنقل الموارد والعمل على التدفق المفتوح للمعلومات وجميع المستويات حسب الاختصاص، وهذا ما يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفهم المطلوب من كل فرد للانتظام والتفويض لتحقيق الأهداف المشتركة.
3. تساعد على انجاز الأهداف، فالمنظمة التي تدعم الفعل الاستراتيجي بدء من توجيه الأنظار نحو الجوانب الداخلية والمحيط الخارجي والذي يبين مدى قابلية تحقيق الأهداف والعمل على إنجازها.

• وظيفة المنظمات الذكية:

لقد ساهم (David-James Matheson) بوضع تسع مبادئ للمنظمات الذكية، وتعد بمثابة تسهيلات تدفع لابتكار أفضل الطرق لتوجيه سلوك العمال، فالمنظمات كيانات ذكية ومجتمعات من العقول التي تعمل على كشف إشارات أكثر وضوحاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها، وتتمثل هذه المبادئ في النقاط الرئيسية التالية:

1. وظيفة إنجاز الغرض
2. ثقافة خلق القيمة
3. البحث عن بدائل
4. استمرارية التعلم
5. وظيفة فهم البيئة
6. اعتناق اللاتأكد (اليقظة الدائمة من مخاطر الصراع)
7. التفكير الاستراتيجي
8. وظيفة نقل وانتشار المعلومات
9. اتخاذ القرارات المناسبة
10. الانتظام والتحويل<sup>1</sup>

نلاحظ في هذه المبادئ أن أغلبها يتوافق مع مبادئ المؤسسة التي تم تطبيق الدراسة الحالية فيها، فمن خلال الرسالة الإخبارية من مديرية الاتصال -أبريل 2021- قدم مستشار الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز، السيد عبد الوهاب بوخروبة، عرض حول المخطط الاستراتيجي "سونلغاز 2023"، هذه الرسالة فيها نقاط واضحة مثل الرؤية الاستراتيجية التي تم تحديدها في هذه الرسالة مع وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس مع وضع نسب متفاوتة محددة بمدة زمنية، كما أشار إلى تصميم وعزم المجمع على وضع الرقمنة والتحول الرقمي في قلب النموذج الخاص بالمؤسسة ككل، في استغلال شبكات ذكية وكفاءات عملياتية أكبر، والاستثمار الأمثل في رأس المال البشري من خلال تطوير

1 عبد الله محمد الزيد، "أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016، ص 29-30

الوظائف والمهارات، إضافة إلى نقطة المحيط الخارجي والتأكيد على التركيز أكثر على التحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الرقمية لتطوير الخدمات وطرق العمل مع الزبائن والمؤسسات الفاعلة بكفاءة عالية لتحقيق رضاهم، وفي آخر الرسالة إشارة واضحة بطلب دعم كل أفراد المؤسسة بجميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف مع طمأننتهم بشأن الحفاظ على مكتسباتهم الاجتماعية والمهنية، هذه النقطة تمثل وظيفة فهم البيئة الداخلية وتلبية حاجيات الأفراد مع مراعاة أهداف المؤسسة.

هذه الرسالة بمثابة نموذج واضح لتوجه المؤسسة واستخدامها أبعاد الذكاء التنظيمي لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup> وللاطلاع أكثر انظر إلى ملحق رقم (06).

وفيما يخص الدراسة الراهنة يصرح أغلب المبحوثين أن نظام الاتصال في المؤسسة خاصة مع الوسائل الحديثة أعطت دفعة كبيرة وهائلة في هذا المجال، فالمصالح التقنية والإدارية تؤكد على أن وسائل الاتصال مثل "تنسيق" و"لوحة القيادة" خاصة بكل قسم و"برنامج الخرائط" و"برنامج الوسائل" وغيرها من برامج الاتصال قامت بتسهيل الكثير، خاصة انتشار المعلومة والرجوع إليها في أي وقت وفي أي موقع، فهذه الوسائل تتيح كذلك الاتصال المباشر في حالات متعددة مع كل المستويات الإدارية حسب الظروف، فمثلا في حالة الأخطار الكبرى يكون الاتصال بالإدارة العليا مباشرة ما يتيح التدخل واتخاذ القرارات في وقت مبكر والسيطرة على الأوضاع بشكل فعال، كذلك تصريح المبحوثين الاتصال عبر الرسائل الالكترونية أصبح ضرورة لكثرة المهام فلا يبقى العامل في ذهاب وإياب وفي كل صغيرة وكبيرة، كذلك هذه الوسائل توفر للإدارة تحديد المسؤوليات والامهام حيث تستطيع أن ترى العمليات التي تم إنجازها والعمليات التي هي متوقفة وتستطيع التدخل ومعرفة سبب التوقف في أي وقت، فالملاحظة أن المؤسسة تعتمد وبشكل أساسي على فعالية وسائل الاتصال وتطوير هذا المجال لأنه يساهم بشكل كبير في التسيير وتحقيق الأهداف.

## 2. نماذج الذكاء التنظيمي

### 2.1. نموذج ماتسودا (1992):

ستتم الإشارة في هذا العنصر الى نموذجين مشهورين، الأول هو نموذج ماتسودا (1992)، في هذا النموذج تم ربط الذكاء البشري (كعملية ديناميكية لحل المشكلات غير المنظمة وغير المنهجية في المشكلات الجديدة) بالذكاء السيبراني (ذكاء الآلة كمنتج ثابت منظم لجمع المعلومات ومعالجتها) في المنظمة، هذه الرؤية التجميعية ضرورية لفهم **OI (الذكاء التنظيمي)**، لكنها تفتقر إلى بعد ثالث ضروري، وهو الذكاء السيبراني الذي يمكن أن يعمل فيه كل من المكونين الآخرين، الانسان والسيبراني، يعزز السياق السيبراني التنظيم القائم على استراتيجية تدوين المعرفة عند الذكاء السيبراني بالتحكم في البيئة الحالية وهذا على حساب الذكاء البشري، ما يجعل العمل على السياق التنظيمي قائم على استراتيجية إضفاء الطابع الشخصي على المعرفة، فيتم تعزيز الذكاء البشري لحل المشاكل الجديدة (الصراع في المنظمة) ومواجهة البيئة سريعة التغير.<sup>1</sup>

في هذا النموذج نرى جليا العلاقة التفاعلية بين ذكاء الآلة التي تتمثل في تكنولوجيا نظم المعلومات من برامج وتطبيقات وغيرها، والذكاء البشري الذي يمثل استخدام هذه التكنولوجيا لتسيير العمل داخل المؤسسة، فالتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة أصبح يتقلص، وأصبحت هذه الأجهزة والتكنولوجيا وسيطا بين الأفراد وموجه للأفعال نحو فاعلية أكبر مع تجنب الكثير من مسببات الصراع الذي يحدث بين الأفراد.

يرتكز نموذج ماتسودا على بعدين متكاملين فيما بينهما:

#### أ. ذكاء العملية التنظيمية:

ويشير إلى تقسيم هذا الذكاء التنظيمي إلى خمسة عناصر:

1. الذاكرة التنظيمية وهي تخزين المعلومات والخبرات سواء كانت إيجابية أو سلبية وإمكانية الرجوع إليها في أي وقت.

2. التعلم التنظيمي وهو الاستعمال الأمثل للذاكرة التنظيمية والمعلومات في وضع الخطط.

3. الإدراك التنظيمي ويمثل التركيز على الأساسيات والتكيف مع التطورات.

1Najim Abood, Amany alfaqeehz, « Organizational Intelligence and Market. Expansion in Jordanian pharmaceutical companies. Magazine. Organization and market in Emerging Economies. 2021 vol 12. N°1. P229

4. الاتصال التنظيمي وهو عملية تبادل البيانات والمعلومات والمعارف بين الأفراد والآلة داخل المؤسسة.

5. الاستدلال التنظيمي ويركز على حل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة والعمل على عدم تكرارها وتجنب مشكلات أخرى قبل حدوثها.<sup>1</sup>

### ب. ذكاء الناتج:

وهو عبارة عن مجمل المعلومات المركبة والموجهة نحو تحقيق الهدف في ثلاث مستويات:

1. البيانات.
2. المعلومات (خاصة بتحقيق الهدف).
6. الذكاء (تفعيل المعلومات بنشاط بشري لتحقيق الاهداف).<sup>2</sup>

### 2.2. نموذج سيلكون فالي التكنولوجي:

النموذج الثاني هو دراسة شركة سيلكون فالي تكنولوجي، استخدمت هذه الشركة؛ وهي شركة ذات تقنية عالية مقرها الولايات المتحدة، نموذج الذكاء التنظيمي فاليها، هذه الشركة لها 30000 موظف موزعون في جميع انحاء العالم من مواقع إقليمية وقارية مختلفة وكذلك من جنسيات مختلفة، ويقوم نموذج فاليها على 11 متغير، تم التركيز على أربعة منها، متغير القيادة والاستراتيجية، متغير هيكل المؤسسة، متغير حقوق القرار ومتغير الوسائل والمكافآت، والهدف من الدراسة كان تشخيص الأداء التنظيمي لمختلف المستويات التنظيمية ووحدات الاعمال، وكانت نتائج الدراسة ان تأثير عنصر المدير المباشر ضمن متغير القيادة والاستراتيجية كان مرتفعاً نسبياً على المتغيرات الأخرى، فكانت الاقتراحات في توصيات تحسين الأداء:

1. يحتاج القادة إلى تحسين ثقافة الصحة والرفاهية.
2. يحتاج القادة والمديرون إلى تحسين المواءمة الاستراتيجية على مستوى الشركة ووحدة الأعمال/ الوظيفة والمستوى الفردي.
3. أن يكون القادة أكثر وضوحاً للموظفين على جميع المستويات.

1 هشام سيد عباس، مرجع سبق ذكره ص 209  
2 المرجع نفسه ، ص 210

وأدركت الشركة أن اتباع نهج عام واحد يناسب الجميع لتحسين مشاركة الموظفين من المرجح أن يؤثر على مواهبهم والعمل على تكييف استراتيجيات وممارسات لتوفير إطار مناسب لشرائح المواهب الهامة في المؤسسة لأنها نقطة قوة المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال دراستنا الحالية يوضح الجدول الآتي التقارب فيما يخص وضوح المهام في جميع المستويات.

الجدول رقم 7 يوضح مدى مساعدة الرقمنة في وضوح المهام والاتفاق عليها لدى المبحوثين.

| النسبة | تكرار | مساعدة الرقمنة في وضوح المهام |
|--------|-------|-------------------------------|
| 37,2   | 35    | كثيرا                         |
| 50,0   | 47    | نوعا ما                       |
| 12,8   | 12    | قليلا                         |
| 100    | 94    | المجموع                       |

ما يمكن استخلاصه من معطيات الجدول أعلاه ان نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا أن عملية وضوح المهام الموكلة إليهم نوعا ما واضحة ومتفق عليها، تأتي بعدها نسبة 37.2% من العينة البحثية صرحوا أن عملية وضوح المهام الموكلين بها واضحة كثيرا ومتفق عليها، وفي الأخير تأتي نسبة 12,8% من المبحوثين الذين أفصحوا أن عملية وضوح المهام الموكلين بها قليلة الوضوح.

### 3. خصائص الذكاء التنظيمي

تعرف المنظمات على أنها كيانات اجتماعية ذكية محور الفعل فيها هو الفرد والتكنولوجيا المسهلة لعملية التسيير، فالمؤسسة التي تكون غافلة عن بيئتها، وترتكب أخطاء بشكل متكرر، وتبدي

عدم قابليتها للتعلم والتذكر سوف تتعرض للانهايار والاضمحلال، لأنها عجزت عن كشف حتى الإشارات الواضحة التي تتسبب في عدم تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

أما المنظمات التي تكون متيقظة لظروف التغيير، وتستجيب بشكل مبدع للفرص والتهديدات في محيطها الداخلي والخارجي، وتتعلم بشكل مستمر من الأخطاء التي تقع فيها أو أخطاء المنظمات المنافسة لها، وتعمل على تقييم نقاط القوة والضعف والسعي نحو استثمار الإيجابيات المتوفرة للمؤسسة وتجنب السلبيات والصراعات التي تؤثر على الأهداف.

ويوضح كارل البرشت الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات، ويحدد في هذا المجال أربعة مستويات لها قيمة كبيرة من خلال عمليات عقلية خاصة بالأفراد، وهنا يفرق بين العاملين في مجال المعرفة والعاملين في مجال البيانات، ويؤكد على أن المؤسسات الناجحة تعمل على استقطاب الكفاءات الذكية والاحتفاظ بها، فالحقيقة الثابتة أن جميع الموظفين يحظون بالتقدير والاحترام من الإدارة، لكن يبقى نجاح المؤسسة معتمدا على القدرات العقلية لعدد قليل من ذوي الكفاءة العالية في مجال المعرفة.

والمستويات الأربعة للمعرفة التي قدمها البرشت:

1. البيانات وهي عبارة عن مادة خام يمكن تخزينها ونقلها ومعالجتها.
  2. المعلومات وهي ترتيب للبيانات في سياق معين، كأن المعلومات توضح شيئا ما.
  3. المعرفة وهي عبارة عن نتيجة عقلية للتعامل مع المعلومات، وهي خاصية يمتاز بها البشر.
  4. الحكمة وهي المعرفة العليا، تمثل القدرة المتاحة للتوصل إلى رؤى جديدة قائمة على الخبرة. والتعلم، فليس من باب الصدفة أن يكافئ الحكماء أكثر من ذوي المعرفة المجردة.<sup>2</sup>
- ويشير إلى نقطة مهمة جدا وهي فكرة إدارة المعرفة كتطبيق لتكنولوجيا المعلومات، هذه الفكرة خاطئة، فإدارة شيء ما يعني فرض نوع من التحكم والنظام عليه، والحقيقة هي إدارة الظروف التي تتحكم وتتطور فيها المعرفة.<sup>3</sup>

1 هاشم فوزي العبادي، "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة،الأردن، 2021 ، ص 862

2 Karl Albrecht. "Organizational Intelligence and knowledge. Management"pdf-P8

3 المرجع نفسه ص 4-5

قليل من المنظمات اليوم تمتلك الثقافة والهيكل والقيادة اللازمة لتحويل قدراتها العقلية الجماعية إلى ميزة تنافسية كبيرة، يعد هدر المعرفة البشرية والقدرة العقلية في معظم المنظمات أمراً شائعاً لدرجة أنه ينظر إليه كحقيقة لا وعية، إن غياب الهدف المشترك والخلافات الداخلية والسياسات بين الإدارات، وسوء التنظيم، ومجموعة من الاختلافات التنظيمية الأخرى تسبب هدراً مريعاً للقدرة العقلية.<sup>1</sup>

ويضيف أن الفروق بين القادة الأكفاء والموظفين الذين يبقى دورهم تنفيذ المهام هو القدرة على رؤية الصورة كاملة، أي التحليل والتكامل كجزء من عملية التفكير نفسها، ورؤية جميع عناصر الموقف ككل، والتنقل بين مستويات التجربة المباشرة والتصور المجرد، والقصد منه إظهار الذكاء الجماعي لتنشيط التآزر المحتمل بين أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال ما قدمه "البرشت" نجد أن مفهوم الذكاء التنظيمي يركز على الجانب الاجتماعي للمؤسسة باعتبار الفرد فيها هو محور العملية التنظيمية وتبقى الوسائل والطرق الأخرى مساعدة له، ويعمل هذا الجانب الاجتماعي للمؤسسة على الجمع بين رؤية شاملة واستراتيجية مدروسة لتحقيق الأهداف في توازن متكامل.

### ثالثاً: الذكاء التنظيمي وفعالية شبكات الاتصال في المؤسسة

#### 1. دور الاتصال التنظيمي في فعالية المؤسسة

##### 1.1. شبكات الاتصال الحديثة

يعد الاتصال في المؤسسة أحد أهم الركائز الأساسية في فعالية المؤسسة وفعاليتها أفرادها، لذا تجد في كل مؤسسة من يهتمون بجمع ومعالجة المعلومات وتصنيفها وتحليلها، لأن أي تأخر أو عدم تركيز في هذا المجال يعود على المؤسسة بالسلب، وقد اتجهت المؤسسات الحديث إلى الاستثمار الأمثل في مجال الاتصال والمعلومات نظراً لاتساع مجالها اللامحدود في عالم متسارع وبيئة اقتصادية شديدة المنافسة.

أصبح البعد التكنولوجي (نظم معلومات الاتصال) من أهم أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغيرات، تتكون من الجوانب المادية والأجهزة بمختلف أنواعها وأجزائها، والمكونات البرمجية التي تمثل البرامج التطبيقية المختلفة، وتكنولوجيا التخزين، إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات.<sup>1</sup> ولنظم المعلومات دور أساسي في مساعدة المنظمة على التعامل مع المستجدات والتحديات التي تطرأ على بيئة العمل ويمكن تحديد هذه العوامل في النقاط التالية:

- شبكات الاتصال التنظيمي من خلال نظم المعلومات هي الركيزة الأساسية للخدمات والمنتجات التي تعتمد على المعرفة الجديدة وتساعد الإدارة على تسيير موجوداتها المادية والمعنوية.

- سهلت هذه الشبكات التوسع في اللامركزية، وتأمين ترتيبات أكثر مرونة للعاملين والإدارة على حد سواء.

- تمكنت المؤسسات من خلال الاتصالات وأدوات التحليل من الحصول على فعالية في الأداء والتسيير.<sup>2</sup>

- تحاول المؤسسات أن تكون أكثر تنافسية وكفاءة عن طريق تحولها إلى مؤسسات أكثر تعاملاتها رقمية، حيث تصبح كل معالجات النشاطات الأساسية والعلاقات مع العملاء والمجهزين والعاملين فيها ممكنة ومؤمنة بطريقة رقمية.<sup>3</sup>

والاتصال التنظيمي الفعال من خلال الشبكات الحديثة يعمل على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة والتخطيط والتنظيم الأمثل لأفراد المؤسسة حتى لا يكونوا عرضة للصراع، وكذلك الرقابة عليهم، فالمنظمة تعمل على تجهيز المعلومات عن الماضي والحاضر لتستفيد منها في المستقبل مع وضع العمليات الداخلية للمنظمة واستكشاف متغيرات البيئة الخارجية.

والجدير بالذكر أن هذا المجال لا يقتصر على المؤسسات بل حتى الدول دأبت على تجسيد هذا التحول الرقمي في تسيير كافة مؤسسات الدولة، فقد شكل مشروع الجوائر الالكترونية 2013 أول وثيقة رسمية تحمل معالم برنامج إدارة الكترونية متكامل، تم إطلاق هذه المبادرة شهر ديسمبر من

1 عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008 ص 54  
2 المرجع نفسه ص 55  
3 المرجع نفسه ص 56

عام 2008، غير أن التجسيد الفعلي لها شهد تعثرا في اتمامه، وبحلول شهر جوان عام 2022 تم وضع الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي وذلك لتدارك الوضع الذي وقعت فيه الدولة في ظل جائحة كورونا (كوفيد 19).<sup>1</sup>

إن تأثير كوفيد 19 وما نجم عنه من إغلاق قسري للمؤسسات وتأثيرات كبيرة على التعاملات بين الافراد والمؤسسات في ظل هشاشة البنية التحتية للشبكات من ناحية التسيير، قد دفع إلى استدراك الوضع وتعاضم الطلب حول التحويل الرقمي، وتنقل جانب كبير من التعاملات والخدمات الى الفضاء الرقمي.<sup>2</sup>

ويعد التأثير الواضح لهذه الجائحة على الدول والمؤسسات بمثابة إشارة للإقبال على التحويل الرقمي وما يقره من حلول لتجاوز العقبات، ومن نتائج هذا الإقبال في المؤسسات الاقتصادية نرى تقلص معظم التعاملات التقليدية في التسيير، وهنا نقصد بها الاتصال الكتابي والشفهي في تطبيق الإجراءات واللوائح التنظيمية، وأصبحت أغلب التعاملات وبنسبة كبيرة في تسيير المؤسسات تمر عبر هذه الشبكات التي توفر عدة مزايا للمؤسسة.

وقد انحصر الجانب الاجتماعي والعلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة في هذه الوسائط وأصبحت أكثر التعاملات داخلها وخارجها عن طريق الأساليب التقنية الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة، هذا الامر جعلنا نتطرق في دراستنا الحالية الى تأثير هذه الشبكات على الأفراد من الجانب الاجتماعي وكيفية تفعيل الذكاء التنظيمي بأبعاده لإدارة الصراع الحاصل بين الأفراد داخل المؤسسة. والمؤسسة محل الدراسة سونلغاز هي من بين المؤسسات السّباقة إلى هذا التحويل، ولعل المخطط الاستراتيجي 2035 الذي وضعته المؤسسة دليل على سعيها نحوه خاصة في تصريح مضمون الرسالة التي توضح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة 2035، فقد أشارت الى التحويل الرقمي ووضع هذا الاتصال التنظيمي في قلب نموذج التطور الخاص بالمؤسسة في خدمة الزبائن وتحسين أداء المؤسسة والاستفادة من الشبكات الذكية وكفاءات العمليات بشكل أكبر.<sup>3</sup>

1 كوثر منسل، "تفعيل دور الإدارة الالكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الالكترونية"، أطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم الإنسانية تخصص قانون عام، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023، ص22  
2 المرجع نفسه ص 38-39  
3 رسالة إخبارية رقم 02، أبريل 2021، مرجع سبق ذكره.

تعمل هذه الشبكات على إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف مع تحسين الأداء، زيادة الإنتاج وتحسين عملية اتخاذ القرار، توضيح الأدوار والمهام لكل المستويات والأفراد ودفع العملية التعاونية لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بدراستنا الحالية يتبين أن المؤسسة محل الدراسة لها شبكة اتصال بين المصالح والأقسام والفروع عبر كامل التراب الوطني كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 8 يوضح مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة

| النسبة | التكرار | مدى فعالية الإتصال داخل المؤسسة |
|--------|---------|---------------------------------|
| 34,0   | 32      | جيدة                            |
| 53,2   | 50      | متوسطة                          |
| 12,8   | 12      | ضعيفة                           |
| 100    | 94      | المجموع                         |

إن ما يمكن استخلاصه من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من بين المبحوثين هي 53,2% وترى أن شبكة الاتصال فعالة نوعاً ما (بشكل متوسط)، بينما 34% منهم أن هذه الشبكات لها دور كبير في تسهيل عملية التسيير، وأقل نسبة وهي 12,8% ترى أن فعالية هذه الشبكات ضعيفة في المؤسسة.

لقد كان طلب آراء المبحوثين حول فعالية شبكات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ككل (أي مجمع سونلغاز) سؤالاً مغلقاً له ثلاث خيارات ومتبوع بإجابة مفتوحة وكنتيجة عن الاختيار، الذين رأوا أن هذا الاتصال التنظيمي له أثر متوسط في عملية التسيير اعتبروا بعض التطبيقات عبر كامل الفروع تعمل ضمن إطار محدد، في فرع أو إدارة معينة كمثال، كذلك منهم من رأى السبب في عدم اكتمال مشروع الرقمنة (مشروع 2035)، وآخرون رأوا أنه مرتبط بسرعة تدفق الأنترنت، لذا فهذه الفئة لا تعتبر هذه الشبكات ضعيفة إنما لم تكتمل بعد ومع ذلك تؤدي وظيفة في غاية الأهمية.

1 خضر مصباح إسماعيل طيبي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 88

أما بالنسبة للفئة التي اعتبرت هذا الاتصال فعال بشكل كبير فقد رأوا أنه يساهم كثيرا في تسريع العمليات واتخاذ قرارات صائبة وتقليل التكاليف، ومنهم من عبر عن التواصل المتجدد بين الأفراد في مجال العمل مع التعرف وتبادل الآراء في كل شيء وفي أي وقت، هذه التصورات تقضي إلى أن هذا النوع من التسيير ناجح ويقضي على مظاهر الصراع، ومن خلال الملاحظة الميدانية نرى أن هذه الفئة فيها نسبة كبيرة من الإطارات لأنهم هم الفئة الأكثر استعمالا لهذه الشبكات. وعن الفئة القليلة المتبقية التي تعتبر هذه الشبكات ضعيفة فقد ربطتها بمحدوديتها وعلاقتها بالبنية التحتية.

فعالية هذه الشبكات تساهم بشكل كبير في عملية التسيير، وهذا الجدول يدل على وضوح

الرسائل الالكترونية وعدم غموضها.

الجدول رقم 9 يمثل مدى وضوح الرسائل الالكترونية

| مدى وضوح الرسائل الإلكترونية | التكرار | النسبة |
|------------------------------|---------|--------|
| نعم                          | 67      | 71,1   |
| لا                           | 21      | 22,3   |
| الممتنعين عن الإجابة         | 06      | 6,3    |
| المجموع                      | 94      | 100    |

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 71,1% ترى أن التعامل بين أفراد المؤسسة في تسيير عمليات ونشاطات العمل يجري من خلال رسائل الكترونية واضحة وليس فيها غموض، وهذا ما يساعد في التسيير الحسن للأنشطة ووضوح الإجراءات واللوائح وعدم الغموض الذي يجنب الاصطدام بين العمال ويسهل عملية التواصل كما أنها توفر الوقت والجهد، والسرعة في إصدار الأوامر والقرارات، أما بالنسبة للفئة المتبقية والتي تمثل 22,3% ترى أن الرسائل غير واضحة، هذا

الأمر إن دل فإنه يدل على أن هذه الفئة تمثل أعوان التنفيذ والتحكم يحكم نشاط عملهم الذي يكون معظم الوقت خارج المكاتب والإدارات لأنه مرتبط بالواقع الميداني للعمل.

فيما يخص اللغة في هذه الوسائط، فهذا الجدول يوضح ما إذا كانت تشكل عائقاً لأفراد

المؤسسة أم لا؟

الجدول رقم 10 يمثل مدى تأثير اللغة في عملية التواصل بين الأفراد

| مدى تأثير اللغة على عملية التواصل بين الأفراد | التكرار | النسبة |
|-----------------------------------------------|---------|--------|
| نعم                                           | 26      | 27.5   |
| لا                                            | 67      | 71.5   |
| الممتنعين عن الإجابة                          | 01      | 1      |
| المجموع                                       | 94      | 100    |

تترجم معطيات الجدول السابق أن نسبة 71,5% لا تعتبر اللغة عائقاً في التواصل مع العلم أن معظم التعاملات بين هذه الشبكات تكون باللغة الفرنسية ثم العربية وهذا راجع إلى المستوى التعليمي للموظفين، فعند ربط المعطيات بمؤشر المستوى التعليمي نجد أن نسبة 78% (أنظر الشكل رقم 04) لهم مستوى جامعي يمكنهم من التحكم في اللغة جيداً، أما نسبة 27,5% فهي تعتبر اللغة عائقاً في التواصل، هذا يرجع بالضرورة إلى المستوى التعليمي لهذه الفئة (ثانوي-متوسط)، وكذلك طبيعة عملهم المرتبطة بنشاط مهني ميداني.

يتبين مما سبق أن الاتصال التنظيمي في عملية التسيير أصبح يتم عبر شبكات أكثر فعالية من الاتصال التقليدي، وتعمل المؤسسة الحديثة على تطوير العملية الاتصالية كأهم استراتيجياتها لتحقيق الأهداف بنجاح وبالمستوى المطلوب، وجعلها قادرة على التحكم في البعد الداخلي والخارجي للمؤسسة.

وقد أشارت دراسة (Volkan-ôzden) بعنوان "مثلث إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي وأداء الابتكار" من خلال النتائج المتوصل إليها أن ممارسات إدارة المعلومات تساعد على تحسين الابتكار من خلال التعاون في مساحة واسعة ودون حدود، الحصول على معلومات واضحة وصريحة، والوصول إليها في أي وقت، كما وتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وهي الطريقة الأكثر فعالية لإنتاج الابتكار في تقييم المعلومات، تساعد في حل المشكلات، تحقيق الربحية، خفض التكاليف واكتساب شراكات وعلاقات جديدة في الحصة السوقية.<sup>1</sup>

هذه الدراسة تبين أهمية العملية الاتصالية من خلال الشبكات الحديثة وأثرها على التسيير وتجنب الصراع الذي يكون نتيجة لعدة عوامل منها عدم وضوح إجراءات وقواعد التنظيم أو ببطء هذه العملية ما يؤدي إلى بروز الصراع وتأثيراته على الأفراد والمؤسسة.

## 1.2. تراجع بعض وسائل الاتصال داخل المؤسسة

من بين الوسائل التي كانت تعتبر أساسية في تسيير المؤسسة هي الوسائل الكتابية والشفهية، وفي أغلب الأحيان تلجأ الإدارة إلى الوسائل المكتوبة فهي تعتبر أداة لإلزام العاملين بتنفيذ الإجراءات والأوامر والتعليمات وتضمن متابعة هذه العملية والحرص على احترام مختلف مراحل التنفيذ مع مراعاة حساب الوقت والجهد في تحقيق الأهداف، يتمثل غالبا في الإعلانات والتعليمات الحائطية، ومجلة المؤسسة التي من بين وظائفها توجيه الرسائل والتعليمات إلى جميع أعضاء المؤسسة. في حين يعتبر الاتصال الشفهي وسيلة مقرونة بالاتصال الكتابي حتى يكون لها معنى واضح، ويتم اختيار هذه الوسيلة حسب الحاجة إليها، من بين تمثالاتها في المؤسسة الاجتماعات والمقابلات بين المستويات التنظيمية أو عن طريق الهاتف.

هناك فرق بين الوثيقة الورقية والالكترونية، ففي حالة الوثيقة التقليدية (الورقية) يتم تدوين المحتوى باستخدام رموز معروفة مثل الحروف والأرقام التي يستطيع الفرد قراءتها وفهمها مباشرة عكس الوثيقة الالكترونية أو الرقمية التي يتم تدوين محتواها على وسائط مثل الأقراص الممغنطة أو

الأقراص الصلبة وغيرها من خلال استخدام رموز تتمثل في نظام العد الثنائي الذي يقوم على رقمين (0/1) وتحويلها من نظام تفهمه الآلة إلى نظام يفهمه الانسان.<sup>1</sup>

ودراستنا الحالية توضح تراجع بعض وسائل الاتصال مثل الإعلانات في لوحة الاشهار، مجلة المؤسسة وحسابها على الفاسبوك، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم 11 يوضح اطلاع المبحوثين إلى الإعلانات والمعلومات في لوحة الاشهار

| إطلاع المبحوثين إلى الإعلانات في لوحة الإشهار | التكرار | النسبة |
|-----------------------------------------------|---------|--------|
| دائما                                         | 14      | 14,8   |
| أحيانا                                        | 50      | 53,1   |
| نادرا                                         | 27      | 28,7   |
| الممتنعين عن الإجابة                          | 03      | 3,1    |
| المجموع                                       | 94      | 100    |

تشير معطيات الجدول ان نسبة 53,1% تطلع على الأخبار وإعلانات المؤسسة عبر وسيلة لوحة الإشهار أحيانا، تليها نسبة 28,7% والتي نادرا ما تطلع على الإعلانات في لوحة الاشهار، ثم تأتي آخر نسبة 14,8% وهي تطلع على الإعلانات دائما.

يتضح من المعطيات تراجع هذه الوسيلة، فنسبة 81,8% من المبحوثين لا يطلعون على الاخبار والاعلانات منها وهذا مرده الى فعالية شبكة المعلومات في المؤسسة، لأن كل عضو فيها خاصة الإطارات لهم حساب في هذه الشبكات تصله عبره كل المعلومات، بالإضافة الى استعمال وسائل أخرى مثل التواصل بين الزملاء بالفايبر والواتساب والهاتف والاطلاع على المستجدات، هذا الى جانب فيسبوك المؤسسة حيث يعرف من خلاله الموظف تطورات المؤسسة وأهم الأخبار المتداولة، هذا ما يجعل الموظف دائم الاتصال فتصله الاشعارات والتعليمات، ما يفسر استغناءه عن هذه الوسيلة، وتبقى نسبة 14,8% من المبحوثين الذين مازالوا يعتمدون على هذه نظرا لطبيعة

عملهم مثل أعوان التحكم والتنفيذ، فهم كثيرا ما يكونون خارج مكاتبهم والإدارات، كما وهناك من صرح بأنه يستعمل كل الوسائل للحصول على المعلومات حتى من لوحة الاشهار.

الوسيلة الثانية هي المجلة، اسمها نور الجديد وتصدر أعداد فيها آخر اخبار المجمع في الإطار العام أي قواعد التسيير، لذا فدور المجلة إعلامي، والجدول الموالي يوضح نسبة الاطلاع عليها.

الجدول رقم 12 يمثل رأي المبحوثين بخصوص متابعة مجلة المؤسسة

| مدى متابعة مجلة المؤسسة | التكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| دائما                   | 5       | 5,3    |
| أحيانا                  | 27      | 28,7   |
| نادرا                   | 59      | 62,7   |
| الممتنعين عن الإجابة    | 03      | 3,1    |
| المجموع                 | 94      | 100    |

عند ترجمة المعطيات التي يقدمها الجدول نجد ان نسبة 62,7% من المبحوثين نادرا ما يتابعون مجلة المؤسسة وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 28,7% منهم يتابعونها من وقت لآخر، وما تبقى منهم 5,3% يتابعونها بشكل دائم.

يتبين من هذه المعطيات ان هناك تراجع واضح في متابعة هذه الوسيلة الاتصالية، مع العلم انها مجلة موجودة في موقع المؤسسة ويمكن الاطلاع عليها بسهولة، يعود هذا الى طبيعة المواضيع التي تحتويها هذه المجلة فأغلبها ذات طابع إعلامي واشهاري للمؤسسة وللرأي العام على المستوى الوطني والدولي، ضف إلى ذلك أن اهتمام أفراد المؤسسة بالإجراء والقواعد اليومية وكثرة الضغط في هذا المجال وتوفر المعلومات عبر شبكات المؤسسة يؤدي إلى نقص المتابعة لهذه الوسيلة عند الاتصال.

أما عن الوسيلة الثالثة والتي تم اختيارها فهي حساب المؤسسة على الفاسبوك، ويوضح الجدول التالي متابعة هذه الوسيلة من طرف المبحوثين.

الجدول رقم 13 يوضح نسب متابعة صفحة فيسبوك المؤسسة من طرف المبحوثين

| النسبة | التكرار | مدى متابعة صفحة فيسبوك المؤسسة |
|--------|---------|--------------------------------|
| 18     | 17      | دائما                          |
| 38.2   | 36      | أحيانا                         |
| 41.4   | 39      | نادرا                          |
| 2,1    | 02      | الممتنعين عن الإجابة           |
| 100    | 94      | المجموع                        |

تشير المعطيات في الجدول أن نسبة 41,4% من المبحوثين نادرا ما يتابعون فيسبوك المؤسسة وهي أعلى نسبة، ثم تأتي نسبة 38,2% والتي أحيانا ما تتابعه، وآخر نسبة 18% تتابعه بشكل دائم.

يتبين من المعطيات أن نسب متابعة فيسبوك المؤسسة تتقارب مع نسب متابعة المجلة، وهذا راجع على قوة شبكات الاتصال التي تستعملها المؤسسة وأن المعلومة متوفرة في كل المستويات، هذا ما يؤدي إلى نقص متابعة فاسبوك المؤسسة.

من جميع ما سبق يتضح أن تراجع هذه الوسائل مرده إلى قوة وفعالية شبكات الاتصال التنظيمي التي تستعملها المؤسسة محل الدراسة، فالمعلومات منتشرة في جميع المستويات وتمتاز بسهولة الوصول إليها، ضف إلى ذلك شبكة العلاقات الاجتماعية وما توفره من معلومات مثل اللقاءات بين أفراد المؤسسة خارج إطار العمل ومناقشة أوضاع المؤسسة والمستجدات التي تمسهم وتمس الأقسام التي يعملون بها.

## 2. انتشار المعلومات وأثرها في تحسين أداء المؤسسة

إن إدارة المعلومات داخل المؤسسة له أهمية بالغة على مستوى التنظيم، فانتشار المعلومات من خلال نظام يتكون من الأفراد والأجهزة والوسائل التقنية التي تتولى جمع وتخزين البيانات ومعالجة

المعلومات واسترجاعها عند الحاجة، وهي تساعد الإدارة في التنظيم والتخطيط والتقييم والرقابة على تنفيذ الأوامر والإجراءات واتخاذ القرار.

ومن بين أسباب الاهتمام بهذا المجال في وقتنا الحالي التطور المتلاحق في بيئة المجتمعات الحديثة خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، زيادة التعقيد في مهام الوظائف التنظيمية وطبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة على الصعيد المحلي والدولي.<sup>1</sup>

يلعب الاتصال دورا فعالا في التسيير سواء كان ذلك بالمعلومات المناسبة لاستمرار العمل او من خلال المحافظة على العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ويعد الاتصال قاعدة التسيير فهو مرتبط بحجم ونوع المعلومات التي يمكن الحصول عليها، وبنوع القرارات التي يمكن تحضيرها واتخاذها فيما بعد، إضافة إلى ارتباطه بكفاءة العاملين والمسيرين.<sup>2</sup>

يوضح الجدول التالي أهمية انتشار المعلومات في المؤسسة.

الجدول رقم 14 يوضح نسب المبحوثين فيما يخص انتشار المعلومات وتبادل المعرفة

| النسبة | التكرار | إنتشار المعلومات وتبادل المعرفة |
|--------|---------|---------------------------------|
| 43,6   | 41      | كثيرا                           |
| 39,3   | 37      | نوعا ما                         |
| 14,8   | 14      | قليلا                           |
| 2,1    | 02      | الممتنعين عن الإجابة            |
| 100    | 94      | المجموع                         |

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 43,6% ترى أن المؤسسة توفر المعلومات وتساعد في نشرها لزيادة المعرفة والخبرة بشكل كبير، تليها نسبة 39,3% ترى أن انتشار المعلومات في المؤسسة يسير بشكل متوسط، وما تبقى من العينة 14,8% ترى أن المعلومات قليلة الانتشار.

يتضح من المعطيات السابقة ان معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر معلومات من خلال شبكات التواصل وتعمل على تبادل المعرفة في ظرف وجيز، خاصة بين المصالح نفسها وبين الفروع في جميع المستويات وأقسام المؤسسة حسب الاختصاص، فبعض الموظفين يرون أنها توفر

1 سمير جمال العيسى، "إدارة مصادر المعلومات والبيانات"، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص 208  
2 ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية" 2016-ديوان المطبوعات الجامعية ص 148

الجهد والمال والوقت، ومثال على ذلك إذا كانت هناك معلومات تحتاجها من الجهات العليا، فإنك تتحصل عليها بضغطة زر وتقوم بمعالجتها وتعاود الرجوع الى الإدارة العليا في كل مرة تريد فيه المعلومات الى ان تنهي المهمة، هذا يجعل الأمر سهلاً وخفف الضغط الحاصل في المصلحة، لأنه في بعض الأحيان تكون المعلومة حاسمة لا تتطلب الانتظار، ومنه فان انتشار المعلومات وسهولة الحصول عليها يخدم المؤسسة، مع ضرورة المحافظة على سرية بعض المعلومات نظراً لخصوصيتها فهي من اختصاص الإدارة العليا.

وهذا ما يتوافق مع دراسة أحمد جبار والسلامي دلال بعنوان "دور تكنولوجيا الاتصال الرقمي في عصنة المؤسسات الخدمائية دراسة حالة لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء **CNAS** عين الدفلى"،<sup>1</sup> حيث تؤكد على أن تكنولوجيا الاتصال الرقمي أكثر اعتماداً من الوسائل التقليدية، فهي تمتاز باختصار الوقت والجهد وضمان انتقال المعلومة بسرعة، كما تساهم وقت الأزمات على التحكم في سير العمل وتقضي على الجمود والروتين وتقلص من وظائف لا فائدة من وجودها.

### 3. شبكة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة

إن معظم العلاقات الاجتماعية التي يقيمها افراد المؤسسة فيما بينهم تتوقف على نظام الاتصال الداخلي للمؤسسة، والذي يحدد اهداف المؤسسة وما تنتظره من الاطارات والعاملين آخذة في الحسبان الاهتمام بأوضاع العاملين ومواقفهم وآرائهم وتوفير جو يسوده الاحترام والتقدير والعمل على تنمية روح الفريق.

هذا لأن شبكة العلاقات الاجتماعية تتأثر بالعوامل الثقافية والاجتماعية التي يتشارك فيها العمال وكذلك الاتصال الرسمي والغير الرسمي الذي يعد المحرك الرئيسي لعملية التفاعل داخل المؤسسة، من جهة أخرى تؤثر الخصائص الفردية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية ومختلف الجوانب العاطفية والنفسية على الانسجام بين الافراد والجماعات، فالفرد داخل المؤسسة يبحث عن تلبية حاجيته المادية وفي نفس الوقت يريد الحفاظ على مكانته وتحسين طموحه وكرامته.

1 أحمد جباري، السلامي دلال، " دور تكنولوجيا الاتصال الرقمي في عصنة المؤسسات الخدمائية دراسة حالة لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS عين الدفلى " 2023-مجلة المعيار-المجلد 14- العدد 02- ص 720

ومصادر المعلومات متنوعة، فبعض الافراد يعتمدون على الزملاء في المعلومات وجلسات النقاش فيما بينهم خاصة في بعض المواضيع التي تهم الافراد والمؤسسة، لذا فإن النقاش أداة هامة لبعض الافراد في معرفة الحقيقة او أخذ صوره واضحة عن الموضوع، وبعض الافراد يعتمد على الإدارة في الحصول على المعلومات والبعض الآخر يعتمد على الوسائط الاجتماعية مثل فيسبوك. والجدول الاتي يوضح ذلك

الجدول رقم 15 يوضح تفضيلات المبحوثين في وسائل الاطلاع على اخبار المؤسسة

| النسبة | التكرار | تفضيلات الإطلاع على أخبار المؤسسة |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 44.4   | 38      | الزملاء                           |
| 25.5   | 24      | فيسبوك                            |
| 27.6   | 26      | المؤسسة ( الإدارة )               |
| 6,3    | 06      | المتنوعين عن الإجابة              |
| 100    | 94      | المجموع                           |

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 40,4% وهي أعلى نسبة من المبحوثين تفضل الاطلاع على مواضيع واخبار المؤسسة من طرف الزملاء، أما النسبة الثانية 27,6% فتفضل الإدارة في الاستفسار والاطلاع على الأخبار، وآخر نسبة وهي 25,5% تفضل فيسبوك بشكل عام. يتبين من المعطيات أن أغلب المبحوثين يفضلون الزملاء كوسيلة للاطلاع وكما أشرنا سابقا أن حلقات النقاش بين الزملاء توفر معلومات تكون ناتجة عن تمحيص ومشاركة واسعة من الافراد في الوصول الى رأي سديد حو المواضيع والأخبار التي تهم الأفراد والمؤسسة، فالمستوى يختلف من ناحية الادراك وسرعة الفهم الى جانب الحالة النفسية للأفراد، لذا نجد نسبة الذين يعتمدون على الزملاء في هذا الجانب كبيرة، وفي السؤال المفتوح كان أحد التصريحات يوضح تفضيل المبحوث للتواصل المباشر مع الزملاء لتحليل الأوضاع في المؤسسة وهذا يدل على أهمية شبكة العلاقات الاجتماعية.

أما النسبة التي تفضل الإدارة في الاطلاع على المعلومات واخبار المؤسسة فهذه الفئة ليس لها ثقة من ناحية الفيسبوك والزملاء كما أشار أحد الافراد في السؤال المفتوح حول هذه القضية، إذ

قال إن معلومات الزملاء والفيديوك تحتل الإصابة والخطأ، وأفضل الإدارة لأن المعلومات موثوقة، وآخر نسبة تفضل الفيديوك لأنه سهل التداول ومتاح في أي وقت لمعرفة المعلومات واخبار المؤسسة، وفيما يخص نوعية الوسائل المفضلة في التواصل مع الإدارة فيمثلها الجدول الآتي:

الجدول رقم 16 يوضح الوسائل المفضلة للتواصل مع الإدارة

| الوسائل المفضلة للتواصل مع الإدارة | التكرار | النسبة |
|------------------------------------|---------|--------|
| وجه لوجه                           | 49      | 52.1   |
| الاجتماعات                         | 15      | 15.9   |
| الرسائل الإلكترونية                | 26      | 27.6   |
| الممتنعين عن الإجابة               | 04      | 4,2    |
| المجموع                            | 94      | 100    |

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 52,1% تفضل التواصل مع الإدارة وجها لوجه، تليها نسبة 27,6% التي تفضل الرسائل الإلكترونية، وفي الأخير نسبة 15,9% تفضل الاجتماعات.

يتضح من المعطيات ان نسبة كبيرة تفضل التواصل مع الإدارة وجه لوجه، ومن خلال الإجابات على السؤال المفتوح في هذا المجال نجد أن السبب راجع الى التأكد من المعلومات في إطار الشفافية والصراحة، والتواصل متمم بالأحاسيس والشعور بالارتياح والخبر اليقين، كما ان الإدارة تمثل مصدر ثقة بالنسبة للأفراد. في المقابل، هناك نسبة أقل تفضل الرسائل الإلكترونية وهذا راجع الى توفير الوقت والجهد، فالمعلومات واضحة ولا تحتاج الى استفسار، وفي الأخير فان النسبة القليلة من المبحوثين تفضل الاجتماعات، لأن لهذه الأخيرة دور مهم في عملية التسيير، فمجال الاجتماعات هو من بين البدائل أو كما يسميها برنارد أسلوب لتقليل الخيارات أو تقليص الهوة بين الآراء والأفكار المطروحة<sup>1</sup>، لذا فإن هذه الفئة هي فئة الإطارات لأنها من يتخذ القرارات بشأن الأعمال، وفي بعض التصريحات أن الاجتماعات تعطي نتائج أحسن وتفهم للقرارات وزيادة الاتفاق بين الأطراف.

وعن استخدام شبكة علاقات الأفراد فيما بينهم فالجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 17 يمثل استعمال المبحوثين للهاتف لتأكيد الرسائل وتوزيع المهام

| النسبة | التكرار | إستعمال الهاتف للتأكيد الرسائل والمهام |
|--------|---------|----------------------------------------|
| 13.8   | 13      | دائما                                  |
| 54.2   | 51      | أحيانا                                 |
| 28.7   | 27      | نادرا                                  |
| 3,1    | 03      | الممتنعين عن الإجابة                   |
| 100    | 94      | المجموع                                |

من معطيات الجدول نجد أعلى نسبة 54,2% تمثل من يستعملون الهاتف للتأكيد على الرسائل الالكترونية من وقت لآخر، تليها نسبة 28,7% للفئة التي نادرا ما تستعمل الهاتف بهذا الصدد، وما تبقى 13,8% تستعمله لتأكيد الرسائل.

يتبين من الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين ترى أحيانا أو نادرا ما تستعمل الهاتف لتؤكد على الرسائل الالكترونية وهذا راجع لوضوح هذه الرسائل فيما يخص المهام، وكذلك تحديد الأدوار بين الموظفين والعمال، فلا يحتاج العاملون الى التواصل مع بعضهم البعض لتسيير الأعمال، وفي تصريح بعض الموظفين أن الرسائل تتسم بالوضوح والشفافية والسرعة. أما بالنسبة للذين يقومون بالعملية بالهاتف فهم فئة الإطارات والمسؤولين على الأقسام وهذا لحرصهم على إتمام العمليات والانتقال الى مهام أخرى، خاصة أن التطبيقات فيها خاصية إشعار آلي على العمليات المتوقعة، فيضطر المسؤول أن يتصل ليستفسر عن الوضع ويقدم حولا لبعض العمليات التي تكون فيها عوائق مثل عدم اكتمال الملف وغيرها.

نلاحظ مما سبق أن شبكة العلاقات بين الأفراد تتأثر بالاتصال التنظيمي عبر هذه الشبكات الرقمية، فمنهم من يلجأ الى الزملاء ليطلع على المواضيع والاخبار الهامة للعمل والمؤسسة، ومنهم من يلجأ الى الإدارة لأنه يرى فيها المصدر الموثوق، ومنهم من يكتفي بالوسائل التقنية عبر التطبيقات الخاصة بالمؤسسة أو وسائل أخرى مثل الهاتف والفيسبوك، ونرى تعدد مصادر المعلومة

وأنها ليست محتكرة على فئة بل منتشرة بشكل واسع، هذا ما يساهم في السير الحسن وعدم التصادم بين الأفراد أو الوقوع في صراع بسبب ندرة المعلومات.

وهذا يتشابه مع النتائج التي توصلت إليها دراسة "بوعطيط جلال الدين بعنوان "الاتصال التنظيمي في ظل التغيرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى"<sup>1</sup>، حيث أكدت أن اعتماد الإدارة على تبادل المعلومات عبر الحاسوب الآلي وتقنيات التواصل في المؤسسة ساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصال بالدقة والسرعة المطلوبة مع وجود تغذية راجع تساعد على التسيير الجيد، الى جانب حرص الإدارة على استعمال الهاتف وتعميمه على مستوى الافراد لضمان انسياب المعلومة وانتشارها بشكل جيد، والتقليل من الاتصال الشفهي والكتابي لأنه عرضة لعدة معوقات (نفسية-اجتماعية-تنظيمية) مما يحرف ويشوه المعلومة ويساهم في بروز الصراع التنظيمي.

#### رابعاً: الذكاء التنظيمي وديناميكية الأدوار والمهام داخل المؤسسة

نعيش اليوم ثورة تقنية وتكنولوجيا الاتصال الرقمي التي تمتلك إمكانيات هائلة تسمح بتدفق المعلومات والوصول إليها بالسرعة المطلوبة، متجاوزة حدود المكان والزمان، حيث تسعى كل المؤسسات والتنظيمات إلى استغلال هذه التكنولوجيا في مختلف الأنشطة التنظيمية خاصة الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها.

تعتبر عملية تقسيم المهام والأدوار من العمليات المهمة داخل أي مؤسسة، فتتظيم الأفراد والفرق لتحقيق المهمات التنظيمية، وإعداد البرامج والقواعد التنظيمية لتكييف الصلاحيات حتى لا تتدخل الأنشطة ويحدث خلافات بين الافراد والجماعات، فالمنظمات الذكية هي التي تعمل على إزالة كافة التناقضات بين فرق العمل وتوجيههم لتحقيق الأهداف.

##### 1. التنسيق بين هياكل المؤسسة:

من الواضح جداً أنه منذ اللحظة الأولى عند وضع الخطط والسياسات وجب على الإدارة الاهتمام بعملية التنسيق، فلا بد أن تكون هناك علاقة بين الخطط الطويلة الأمد والخطط قصيرة الأمد

1 بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي في ظل التغيرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة -2، 2016.

ليتحقق اتساق وانسجام الأهداف، والحقيقة أن الأوامر والتعليمات ليست كافية وحدها لتحقيق التناسق بل هناك عدة عوامل تجعل الإدارة تلجأ إليها لتحقيق الأهداف، ولعل من بين أهم هذه العوامل تقليص الغموض ودرجة وضوح المهام والأهداف مع مراعاة إمكانية التنفيذ.

والتنسيق بين الوظائف والمهام داخل المؤسسة لا يكفي بالخطط العامة، بل يجب وضع أهداف تفصيلية وفرعية وأهداف للوحدات التنظيمية وللجماعة والأفراد، ويجب على هذه العمليات أن تكون متكاملة وداعمة لبعضها البعض، مما يساعد على التركيز على الاختصاص لكل قسم أو فرع في تأدية مهامه وفق الأقسام الأخرى، ومحاولة تجنب أي أهداف أو أنشطة متضاربة أو تتعارض مع بعضها البعض.<sup>1</sup>

هناك عدة عوامل مساعدة على إيجاد التنسيق والتكامل بين الجهود والأهداف تعمل على تركيز وتوجيه الجهود والخطط والقرارات وتعين على تقييم مدى التقدم الذي تم إحرازه، تتمثل هذه العوامل في الآتي:

### 1. تبسيط التنظيم:

يساعد التنظيم المبسط على إيجاد التنسيق من خلال نقطتين هامتين، الأولى هي تقسيم العمل والثانية وضوح التنظيم فيما يخص الاختصاص وتوزيع السلطات.

### 2. تكامل الخطط والبرامج:

فمراجعة الخطط خطوة ضرورية لضمان الانسجام، فإذا وجد أي تعارض أو تضارب في الأهداف والأنشطة أو خلل، وجب على الإدارة إصلاحه باتباع الاتجاهات المقترحة أو اقتراح جديد يكون حلاً وسطاً لتحقيق التوازن، لأنه في بعض الأحيان ليس من السهل أن تجد الإدارة حلول مثالية بل تعمل على تقليص الفجوات التي تعيق التنظيم، والتدخل في التوقيت المناسب.

### 3. فعالية وسائل الاتصال:

يساعد الاتصال التنظيمي الفعال خاصة عبر شبكات التواصل للمؤسسة على تنسيق الجهود والحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بظروف العمل والتغيرات المتوقعة في التوقيت

المناسب، وانسياب هذه البيانات والمعلومات في جميع المستويات التنظيمية مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ قرارات تساهم في انسجام الفروع والمصالح وتحقيق الأهداف.

#### 4. تشجيع التعاون:

تعمل الإدارة على تشجيع التعاون الاختياري، لأن أفراد المؤسسة لا يعملون بنفس الدرجة من النشاط والانجاز، لذا تنشأ بينهم حالات من الصراع تعرقل التسيير، فتعمل الإدارة على دفع العملية التعاونية لتجنب الصراع.<sup>1</sup>

إن المنظمات الحديثة تجاوزت المبادئ التقليدية للتنظيم، وصارت تتميز بتطوير أشكال وممارسات جديدة ومبتكرة استجابة للظروف البيئية المتغيرة، فالمنظمات المنتشرة والكبيرة لها تنظيم يمتاز بالمرونة في الهيكل التنظيمي وتعتمد على إدارة المعرفة من خلال سرعة المعلومات والبيانات، إيجاد حلول تعاونية، وقد تأثرت الممارسات التنظيمية بشكل كبير بالعولمة والتقدم التكنولوجي والمنافسة أجبرت المنظمات على تبني فلسفة جديدة تعزز مستوى الأداء العالي للمنظمة.<sup>2</sup>

تتطرق الدراسة الحالية الى قضية التنسيق في المؤسسة ويعرض الجدول التالي نتائجها:

الجدول رقم 18 يمثل عملية التنسيق بين الأقسام والمصالح

| مدى التنسيق بين الأقسام و المصالح | التكرار | النسبة |
|-----------------------------------|---------|--------|
| كثيرا                             | 61      | 64.8   |
| نوعا ما                           | 25      | 26.5   |
| قليل                              | 6       | 6,3    |
| الممتنعين عن الإجابة              | 02      | 2,1    |
| المجموع                           | 94      | 100    |

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين وهي 64,8% ترى التنسيق بين المكاتب والاقسام والفروع يتم بصورة كبيرة، أما النسبة التي تليها 26,5% ترى التنسيق متوسطا بين الأقسام والمصالح، والبقية 6,3% ترى التنسيق قليل بينها.

1 المرجع نفسه ص 110-111

2 علي رزاق العادي، "إدارة الموارد البشرية الحديثة والتوغل في طبيعة سلوك العاملين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021 ص 99-101

يتضح من المعطيات أن نسبة كبيرة 91,1% من المبحوثين ترى المؤسسة تعمل بشكل كبير ودرجة عالية من التنسيق وتوفيرها لشبكات التواصل والتطبيقات من مميزات الفعالة في هذا المجال، فالسؤال المفتوح حول أهم مصلحة في المؤسسة قد تلقى عدة إجابات منها أن المصالح كلها مهمة وتتعامل في تكامل وتنسق العمل بينها، فالمؤسسة قد وفرت تطبيق على مستوى التنظيم الداخلي اسمه "تنسيق" يعتبر أهم وسيلة في المؤسسة في هذا المجال، فهو يعمل مع كل المصالح والأقسام، وأغلب الإطارات والموظفين يعتبرونه أداة مهمة في نظام الاتصالات لما يقدمه من مساعدة في تبادل المعلومات وتوفير التنقل للإدارة والرجوع إليها في كل مرة، هذا ما لمسناه خلال الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجريت في المؤسسة.

أما بالنسبة للفئة التي ترى أن التنسيق في المؤسسة قليل فنشاطها مرتبط بالقيادات وأعوان التنفيذ وهم لا يتعاملون إلا في إطار الأعمال التي تحتاج جهدا بدنيا، لذا لا يتضح لهم هذا الجانب كثيرا.

وقد أكدت دراسة "بن جلول نبيل" و"زاهي منصور" "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"<sup>1</sup> أن هناك علاقة كبيرة بين الاتصال وأسلوب التعاون، وأن محل الدراسة كان على مؤسسة سوناطراك حيث العمال بهذا القطاع يتشكلون من جميع المناطق في الوطن، وهم يتفاعلون فيما بينهم والمؤسسة تعتمد سياسة التكوين والتدريب والترقيات العلمية بالداخل والخارج بشأن زيادة القدرة الاتصالية والكفاءة في هذا المجال ما يجعل التنسيق والتكامل بين جميع فروع المؤسسة والتي تتشابه بشكل كبير مع المؤسسة محل الدراسة الحالية.

## 2. وضوح المهام بين هياكل المؤسسة:

تعمل المؤسسة على تنشيط الدافعية للأعمال التي توكل للأفراد داخلها، وتركز على أمرين مهمين، اختيار أفراد مناسبين للوظائف، وتصميم وظائف تتناسب مع قدرات الأفراد، وقد تزداد درجة

1 بن جلول نبيل، زاهي منصور، مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، "دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"، مجلة مجتمع تربية عمل، (العدد: 03، 2017)، الجزائر، ص 31-32-33.

التخصص في الأنشطة حيث يقوم عامل واحد بعدد قليل من المهام التي يتقنها ولا يضيع جهده ووقته في أمور ثانوية تشتت انتباهه.<sup>1</sup>

إن عملية الاتصال في المؤسسة تضع الأفراد في علاقة بين تسهيل نشاط الفرد داخل الفريق، فعملية تفويض المهام للأفراد تتأثر بالظروف الاجتماعية للأفراد والظروف الاقتصادية وهنا نقصد أهداف المؤسسة من الناحية الاقتصادية، فلا يمكن أن نفصل بينهما، وكلما كان الاتصال وتسهيل المهام جيداً، كان تنفيذ القرارات التي تصدرها الإدارة بشكل فعال.

إن عدم وضع أهداف محددة وواضحة للفرد والجماعة، يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد، وبروز الصراع وتطوره، ولتجنب هذا تعمل الإدارة على تنمية بعض العوامل منها:

#### - العمل على وجود شعور مشترك بالهدف:

حيث يكون الهدف واضحاً ومحدداً ومفهوماً بنفس الصورة لدى جميع أفراد الفريق، ومنسجماً مع توجه المنظمة.

#### - وضوح الأدوار والمسؤوليات:

لا بد أن يعي كل فرد من الفريق دوره الخاص وحدوده وأدوار الآخرين وحدودها، كما يجب أن يكون راضياً وموافقاً على ذلك، ومقتنعاً بحدود دوره من أجل العمل بفعالية لتحقيق الأهداف الخاصة بكل منهم.<sup>2</sup>

#### - القيام بعمليات الفريق بفاعلية:

يجب أن يكون أعضاء الجماعة قادرين على القيام بمختلف العمليات والأنشطة بدرجة تكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وإدارة الصراعات التي تحدث بين الأعضاء أثناء سير العمل، فالصراعات أمر طبيعي في كل بيئة عمل لكن الغير طبيعي أن تهمل إدارة هذا الصراع ويتم تركه حتى يتطور، لأن هذا يلحق ضرراً بمصلحة المؤسسة، لذا يجب أخذ هذه النقطة بعين الاعتبار وبجدية عالية.

#### - تنمية العلاقات بين أفراد الفريق:

1 محمد عبد السلام، "التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم"، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008 ص 241  
2 دان كوهين، "أسس التغيير التنظيمي دليل عمل ميداني" ت. معتز سيد عبد الله، إيتاك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 72

العمل على تقوية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مثل الاحترام المتبادل والتوازن المناسب بين الوظائف، والالتزام والتواصل الصريح والثقة بين الزملاء.<sup>1</sup>

يتفق معظم الباحثين في مجال التنظيم على دور توضيح المهام والمسؤوليات الجيد والفعال الذي من شأنه تحقيق الأهداف المرجوة من التنظيم بفعالية كبيرة وعلى أكمل وجه، في وقت قصير وبأقل جهد وتكلفة، علاوة على ذلك، رفع معنويات أفراد المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي وضمان ولاء العاملين، ويضمن تفاعل الوظائف في المنظمة بأقل تضارب وازدواجية في الجهود، ويساهم في توزيع المسؤوليات والوضوح في إنجاز المهام.<sup>2</sup>

وضمان نجاح توزيع المهام والمسؤوليات بين وظائف التنظيم يتطلب توفر نظام للاتصالات واضح وفعال، لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد أو تنسيق خارجي بين المشروع والبيئة الخارجية كالموردين والعملاء والمؤسسات المنافسة، وبالتالي فإن طبيعة التنسيق قائمة على فكرة تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية بحيث لا يكون أي التباس أو غموض في فهم الأهداف أو معوقات تعترض أهداف التنسيق.<sup>3</sup>

أما في ما يخص توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في المؤسسة التي تهتم بها دراستنا، فيمكن توضيح من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم 19 يمثل مدى مساهمة الرقمنة في توضيح المهام و المسؤوليات

| النسبة | التكرار | مساهمة الرقمنة في توضيح المهام و المسؤوليات |
|--------|---------|---------------------------------------------|
| 37,2   | 35      | كثيرا                                       |
| 50,0   | 47      | نوعا ما                                     |
| 12,8   | 12      | قليل                                        |
| 100    | 94      | المجموع                                     |

1 المرجع نفسه ص 74

2 قامون سمية، خواني أحمد عماد الدين، "العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الوسيط الاتصال التنظيمي" 2022-مجلة الاعلام والمجتمع ، ( المجلد 06-العدد 491، 2022)، الجزائر، 02-ص 491

3 المرجع نفسه ص 492

يتضح من المعطيات أن أعلى نسبة 50% منهم يرون أن نظام الاتصالات داخل المؤسسة نوعاً ما ساعد في وضوح المهام، أما لنسبة 37,2 % منهم فيرون أن نظام الاتصالات داخل المؤسسة ساهم كثيراً في وضوح المهام، وفي الأخير نسبة 12,8% ترى نظام الاتصالات داخل المؤسسة ساهم ولكن بشكل قليل في وضوح المهام.

عند النظر في المعطيات نجد أن نظام الاتصالات في المؤسسة ساهم بشكل كبير في توضيح المهام وتوزيع المسؤوليات حيث أن العملية تبقى على مستوى الفرد وأداء المهام المنوطة به، وإذا قصر في مهامه يظهر هذا التقصير للجميع عبر هذه الشبكات، خاصة أن هذا النظام يحدد أين توقفت العملية في أي مصلحة وفي أي مكتب وعند أي موظف، فكل موظف له حساب فيها، من خلال الأسئلة المفتوحة في الاستمارة اتضح أن الكثير يرى الرسائل الالكترونية حجة واضحة مع مرور الوقت، أي تبرر المسؤوليات والأعمال، ويمكن الرجوع إليها إذا حدث أمر ما.

والنسبة القليلة التي ترى نظام الاتصالات في المؤسسة يسهم بشكل قليل في توضيح المهام فالسبب يرجع إلى عدم كفاءة بعض الموظفين والمسؤولين في مهامهم وليس في التقنية، فالمسؤول هو من يوزع الأنشطة على الموظفين والتقنية تبقى آلة فقط.

هذا ما تؤكدته دراسة "سامر أحمد قاسم" و"علي كنعان" بعنوان "دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين"، حيث أن نظام المعرفة واستخدامها بشكل سهل عبر المستويات الإدارية، ودعم المؤسسة لنشر المعرفة، وتطبيق برامج التدريب المستمر لإكساب العمال والاطارات المعرفة الحديثة، لتحقيق أبعاد الذكاء التنظيمي بمحور الموائمة والتطابق والمتعلقة بتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع رسالتها، وللتنسيق بين جهود أفراد المؤسسة بما يمنع الصراع الذي يحدث بين العمال، ولتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، وتنسيق جهود ومنع الازدواجية في الأدوار والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

أما في من يرون أن هذه الشبكات تساهم بشكل قليل في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، هذا إذا ربطنا بعض تصريحات العمال من خلال بعض الأسئلة المفتوحة،

نجد من يعتبر شبكات التواصل في المؤسسة شبه محدودة وهذا راجع الى عدم اكتمال مشروع سونلغاز 2035 (التحول الرقمي).

### 3. عملية إتخاذ القرار وتأثيرها على المؤسسة

إن أبسط تعريف لاتخاذ القرار هو الاختيار بين بدائل مطروحة في محاولة للوصول لمشكلة يراد حلها أو تحسين آليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، إن اتخاذ القرارات محور العملية التنظيمية، ينتشر في جميع المستويات التنظيمية، يشارك فيه الجميع من ناحية توفير المعلومات اللازمة، أما اختيار القرار فهو مرتبط بفترة صغيرة في المؤسسة وهي الإدارة أو الإدارة العليا لما لها من صلاحيات وسلطة في هذه العملية.

وعملية اتخاذ القرار مرتبطة بالعمليات الإدارية الداخلية، التي تشمل كافة الأنشطة سواء كانت فنية أو تسييرية،

فالأولى تعني الشرعية في إعطاء الأوامر والثانية تعني الالتزام بإنجاز الأعمال الموكلة للفرد.<sup>1</sup>

#### • أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات إلى عدة أنواع:

#### 1. القرارات المخططة:

تمثل القرارات التي تكون بشكل روتيني وتكرر بصفة آلية ومستمرة وجزء من الأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة.

#### 2. القرارات الغير مخططة:

هي عبارة عن قرارات تعالج قضايا لم تكن مطروحة أو ظهرت خلال التفاعل العادي داخل المؤسسة أو تغير أحد العوامل لم يكن في الحسبان فينتج عنه نتائج غير مرغوب فيها.

#### 3. القرارات من حيث النشاط:

فالنشاطات داخل التنظيم تختلف، هناك الجانب المادي أي الوسائل والإنتاج والتمويل وغير ذلك، وهناك الجانب البشري الذي يحتاج عناية خاصة لأنه محور العملية التنظيمية.<sup>1</sup>

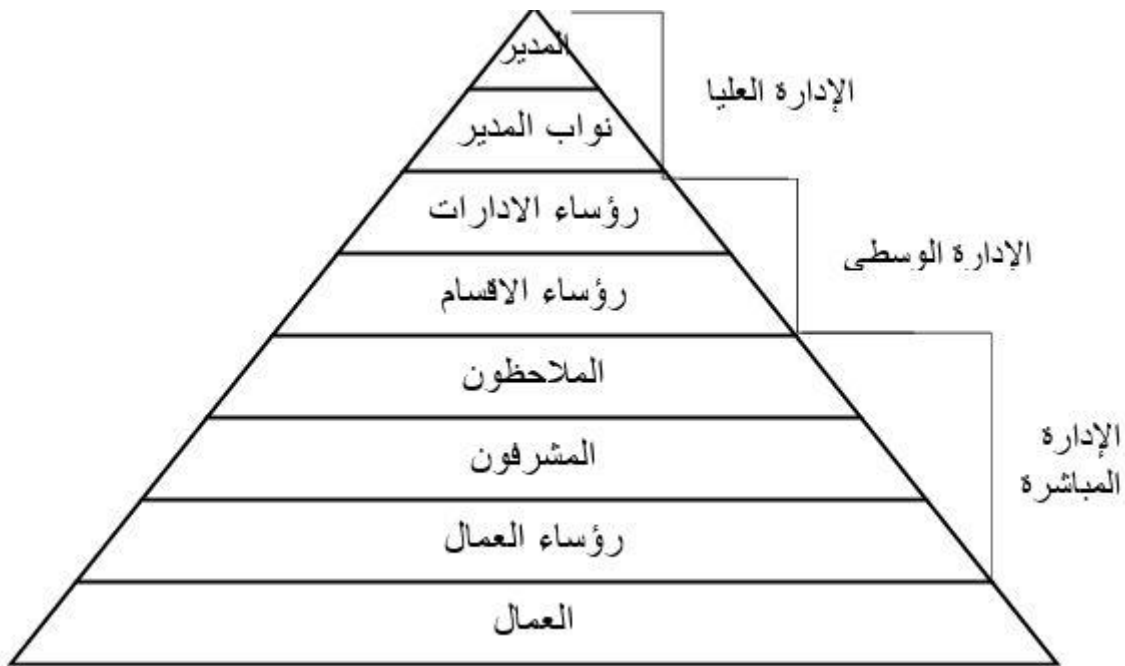
1 عبد القادر حبيتر، شايب الدراع مبدني، "فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، (مجلد 10، العدد، 2021) الجزائر حص 189

#### 4. القرارات الشخصية والتنظيمية:

هي القرارات التي يتخذها المسؤول أو عضو في التنظيم، تمس المنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة وتكون بصفة رسمية وما تخوله السلطة لهذا العضو.<sup>2</sup>

فالعامل في أي مؤسسة يتطلب إمكانيات مادية وبشرية مناسبة مثل إداريين ومسؤولين وأعاون تحكم وتنفيذ والاطارات الوسطى والاطارات السامية.

يرتكز مستوى القرار على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو بذلك يمثل مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة، والهيكل التنظيمي ينقسم الى عدة مستويات إدارية متدرجة وكل مستوى ينقسم بدوره افقيا الى وحدات يختص كل منها بنشاط معين والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 9 يوضح المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة

المصدر: محمد الصيرفي "القرار الإداري ونظم دعمه" 2008- دار الفكر الجامعي- ص 28

أما في ما يخص عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التي ندرسها يمكن توضيحها من خلال

الجدول الآتي:

1 سعيد زيوش، "نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هيربرت سايمون ومجالاتها وتطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، (مجلد 05- عدد 2022)، الجزائر، 01 ص 503  
2 المرجع نفسه ص 503

الجدول رقم 20 يمثل رأي المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا

| النسبة | التكرار | رأي المبحوثين حول عملية إتخاذ القرار على الإدارة العليا |
|--------|---------|---------------------------------------------------------|
| 58.5   | 55      | كثيرا                                                   |
| 32.9   | 31      | نوعا ما                                                 |
| 7.4    | 7       | قليلا                                                   |
| 1      | 01      | الممتنعين عن الإجابة                                    |
| 100    | 94      | المجموع                                                 |

يتبين من المعطيات أن نسبة كبيرة جدا 58,5% من المبحوثين يرون أن الاتصال التنظيمي عبر شبكة التواصل في المؤسسة يساهم كثيرا في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات لاتخاذ أفضل القرارات، تأتي بعدها نسبة 32,9% وترى أن هذا الاتصال ساهم نوعا ما في مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الصائبة، وآخر نسبة 7,4% ترى أن هذا الاتصال يساهم بشكل قليل وضعيف في مساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات.

من المعطيات السابقة يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن نظام الاتصال التنظيمي عبر شبكات المؤسسة يساعد على توفر المعلومات بشكل واسع وفي كل المستويات كما ويمكن الرجوع اليه بسرعة، ويمكن اتخاذ القرارات فوراً إذا لزم الأمر، خاصة الإدارة العليا، فالمؤسسة منتشرة في جميع ربوع الوطن ولها عدة تخصصات منها (الإنتاج-النقل-التوزيع) للكهرباء والغاز، وكل تخصص له فروع ومصالح وأقسام ، ما يجعل الأمر صعبا فيما يخص الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار في الحالة التقليدية، حيث كانت هذه المعلومات تصعد الى الإدارة العليا عن طريق التقارير الكتابية والهاتف، الأمر الذي يشكل صعوبة كبيرة في هذا المجال، أما الآن ومع هذه الشبكات المتطورة صار الأمر أسرع وأكثر سلاسة بما يناسب المؤسسات الحديثة.

وهي بذلك تتوافق مع دراسة بن أم السعد فتيحة، التي أجرتها في مؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق-قسنطينة- وهذه الدراسة لها نفس ميدان الدراسة الحالية، عنوان الدراسة

"دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية"، لقد كانت النتائج المتحصل عليها تفيد أن نظم المعلومات لها دور هام في دعم واتخاذ القرار في مجمع سونلغاز وذلك من حيث كونها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، تحديد المشكلة وتحليلها، اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها، تعمل على رفع قدرة الرؤساء وإدراك المشكلة والأخطاء المرتكبة ومحاولة صنع بدائل لتجنب المشكلات الحالية والمستقبلية، وأوضحت أن أغلب المبحوثين أقرّوا أن موارد نظم المعلومات فعالة وفعالة جدا في عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### خلاصة:

تبين مما سبق أن مفهوم الذكاء التنظيمي من المفاهيم الحديثة، وقد انتشر في الكثير من التخصصات الأكاديمية والعلمية، وكل تخصص ينظر إلى هذا المفهوم وأبعاده من زاوية تناسب مجال دراسته، كما أن العديد من الباحثين اجتهدوا في وضع نماذج تساعد المؤسسات في تطبيق أبعاده، فالركيزة الأساسية هي شبكات الاتصال التي تستخدمها المؤسسات في مجال المعلومات وانتشارها، والعمل على التنسيق بين كل المستويات التنظيمية، كذلك توضيح المهام لكل الأفراد وتحديد المسؤوليات لتجنب التصادم بينهم وبروز الصراع الذي يأخذ جهدا ووقتا للمؤسسة في علاجه، وتعد عملية اتخاذ القرارات أمر في غاية الأهمية فالمؤسسة تسخر كل الجهود وتوفر كل الوسائل لهذه العملية لتكون مرضية وتتحقق أهداف المؤسسة.

1 بن أم السعد فتيحة، " دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة- الجزائر " 2016-جامعة باتنة 1 الحاج لخضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، شعبة تدبير المنظمات، 2016 ص 281

## الفصل الرابع: الصراع في البيئة التنظيمية: بين الأسباب والاستراتيجيات

### • تمهيد

#### أولاً: مفهوم الصراع في الفكر السوسيولوجي

1. خلفية تاريخية حولة تطور الصراع في المؤسسة.
2. أشكال الصراع داخل المؤسسة.

#### ثانياً: عوامل وأسباب تشكل الصراع والآثار المترتبة عنه

1. عوامل وأسباب الصراع.
2. مراحل الصراع.
3. آثار الصراع ( الإيجابية – السلبية).

#### ثالثاً: مستويات الصراع في المؤسسة

1. الصراع لدى الفرد.
2. الصراع على مستوى الجماعات.
3. الصراع على مستوى المنظمات.

#### رابعاً: إستراتيجيات إدارة الصراع داخل المؤسسة

1. أساليب إدارة الصراع.
2. إستراتيجيات ونماذج إدارة الصراع.

### • خلاصة

### تمهيد:

الصراع داخل المؤسسة ظاهرة لا تسلم منها أي منظمة من المنظمات، ويعد من نتائج التفاعلات الحاصلة في البيئة التنظيمية التي تكون بين الافراد والجماعات والوحدات، هذه التفاعلات التي قد تنشأ عنها في كثير من الأحيان اختلافات ومشاكل بينهم تتعدد أسبابها وعواملها وغالبا ما تكون لها علاقة برغباتهم وطموحاتهم ومصالحهم، هذا ما يخلق توترات ونزاعات لها افرازات سلبية وإيجابية على المؤسسة.

وقد اختلفت الاتجاهات النظرية في تفسير وتحليل ظاهرة الصراع، فهناك عدة عوامل متحركة فيها مثل التنافس والتوتر، وحالات اللاإستقرار التي يجدها الفرد والجماعات بسبب رغبة كل طرف في الحصول على المصادر النادرة في المؤسسة. ومنه فإننا في هذا الفصل حاولنا التطرق الى عوامل وأسباب تشكل الصراع، الآثار المترتبة عنه، وتحديد مستوياته واستراتيجيات إدارته.

### أولاً: مفهوم الصراع في الفكر السوسيولوجي

يقصد بالصراع في مفهومه العام تناقض وتضارب المصالح وعدم التقاهم، يضاف إلى ذلك سيطرة طرف على آخر، ويختلف الصراع من مكان لمكان، فالصراع التنظيمي يختلف عن صراع الأفكار والتوجهات وإن كان بينهما علاقة فتأثيرات البيئة التنظيمية تكون أقوى من التوجهات والايديولوجيات.

#### 1. خلفية تاريخية حول تطور الصراع في المؤسسة

ساهمت العديد من الاتجاهات النظرية في توسيع مداركنا حول طبيعة الصراع داخل المنظمة، وكيفية بروزه والعوامل المؤثرة فيه والوقوف على جوانب القوة والضعف، ساهم هذا في بلورة فهمنا في مراحل رافقت تطور التنظيم والوصول إلى ما هو عليه، فتطور المنظمة الذي ارتبط بتطور المجتمعات وما عرفت من وسائل وتقنيات ساهم في تلبية حاجيات المجتمع وإعادة تشكيل العمليات الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمة، وشهدت الفترة الأخيرة تغيرات متسارعة في البيئة الخارجية

وحتى الداخلية، وتضخم حجم المنظمات وزيادة فعاليتها عبر التكنولوجيا الحديثة خاصة في مجال شبكات الاتصال التي أصبحت تغطي جميع النشاطات والعمليات التنظيمية.

الصراع أمر محتوم وطبيعي اختلفت عليه النظرات من مختلف الاتجاهات، مرت بعدة مراحل حاولت المدارس في كل مرحلة منها تفسير هذه الظاهرة بالمفاهيم المتبناة لكل اتجاه وزاوية نظرها.

### 1.1. الماركسية:

أشار كارل ماركس إلى ظاهرة الصراع على أنها ظاهر مستمرة ومصاحبة لحياة الأفراد، وهي نتائج تعارض المصالح بين الطبقات وتعتبر المحرك الرئيسي للتاريخ، وقد أسهم ماركس في إثراء مفهوم الصراع داخل المنظمات رغم تركيزه كان على المستوى الكلي، وتعامل مع ظاهرة الصراع على أنها نوع واحد وهو الصراع الطبقي وربطه بمختلف الصراعات الفرعية والتناقضات الحاصلة في المجتمع والمنظمة على حد سواء، فحسبه يمتد الصراع الاجتماعي إلى التأثير على المنظمات، فالصراع الموجود داخل المنظمة هو انعكاس للصراع الموجود في المجتمع والذي يمثل الصراع بين الطبقة البرجوازية والطبقة الكادحة، بين من يملك وسائل الإنتاج ومن لا يملكها، ويحكم هذه العلاقة نوع من عدم الاستقرار وحالة من الاضطراب بسبب عدم التوازن في العلاقات وبين الأطراف.

وينظر "كارل ماركس" إلى البيروقراطية أنها أداة للرأسمالية، ويربطها بالدولة وأنها جهاز إداري كبير يعمل على حماية طبقة قوية على حساب طبقة ضعيفة، وتكون الإدارة في هذه الحالة أداة للتحكم والسيطرة على الأوضاع وتحقيق مصالح فئة معينة.

ونظرة الماركسية للصراع مبنية على ثنائية موجودة منذ القدم بين الأحرار والعبيد، بين النبلاء والعوام، بين البارونات والأقنان، بين رؤساء الحرف والعمال، واختصاراً بين الأقوياء والضعفاء، وهذا المنطق يمتد إلى المؤسسات الإدارية في المجتمعات الرأسمالية الحديثة لتشكل واقع يدفع إلى الرفض وتغيير هذا الواقع، والتخلص من هذه السيطرة لا يتم إلا بنشر وعي سياسي جديد يدخل في الصراع مع هذه الأطراف التي تتحكم في مصيرهم ومحاولة التغلب عليهم، والملاحظة أن الماركسية ترفض البيروقراطية من جهة ومن جهة أخرى تعترف بها وتعترف بصعوبة التخلص منها، نظراً لضرورتها

وأهميتها في المجتمعات الحديثة، ويشير إلى أهميتها في تدعيم انتشار المد الثوري للطبقة العمالية لكن في مرحلة لاحقة يتم القضاء عليها.

ويتضح وفق الاتجاه الماركسي أن المؤسسة تتكون من طبقتين متعارضتين في المصالح؛ فالعامل يعمل وينتج مقابل الأجر الذي يمثل مورد لا غنى عنه، أما صاحب وسائل الإنتاج يرى على أن هذا الأجر تكلفة، وتنشأ بينهم حالة من الصراع سببها مطالبة العمال بزيادة الأجور وهذا يؤثر على صاحب العمل، ومن جهة أخرى طلب صاحب العمل مضاعفة الجهد لرفع وتيرة الإنتاج بنقس الأجر ما يجعل هذه العلاقة دائمة التوتر والاضطراب بسبب تمسك كل طرف بمطالبه، وفي هذا الصدد يشير ماركس إلى ضرورة تغيير نظام الملكية حتى يتغير البناء الاجتماعي، حيث تنتقل الملكية الخاصة إلى الملكية العامة فيزول معها الاستغلال والسيطرة.

والملاحظة التي يمكن تقديمها أن ماركس قدم هذه الرؤية من خلال الواقع الذي كان يعيش فيه والذي تميز بالاستغلال الكبير للطبقة العاملة، واستند في تحليلاته على من يملك وسائل الإنتاج ومن لا يملكها كعامل حاسم في عملية الصراع، فهو بذلك قام بدراسة الواقع الذي عايشه خلال القرن التاسع عشر والذي استخرج منه أفكاره وتحليلاته.

## 1.2. الاتجاه الحديث:

ينظر هذا الاتجاه للصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومطلوبة، يجب تشجيعه وإيجاد حد أدنى ومعين منه لأنه يزيد من حيوية المنظمة وقدرتها على الابتكار والابداع، والمطلوب من الإدارة أن تتدخل لإحداث توازن، فإذا زاد عن الحد المرغوب فيه وجب على الإدارة التدخل وضبطه، واستثارته وتنشيطه إذا انخفض عن المستوى المطلوب وإبقاؤه في إطاره المرغوب، أن تتعامل مع الصراع بطريقة إيجابية وتوجيهه نحو مصلحة المنظمة.<sup>1</sup>

ومن أهم المداخل التي تطرقت إلى هذه الظاهرة في هذا الاتجاه مدرسة اتخاذ القرار، فالسلوك التنظيمي يعتمد على كيفية صنع القرار وكيفية اتخاذه، وينظر سيمون للصراع التنظيمي أنه ظاهرة تعيق عملية اتخاذ القرار وتحد من اختيار بدائل تكون مناسبة ولها مردودية كبيرة على مصلحة

<sup>1</sup> بسمه خمبستي، "دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات"، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني (المجلد 08- العدد 02- 2023) الجزائر، ص

المنظمة، وللوصول إلى اتخاذ قرارات رشيدة هناك طريقتين، أولاهما هي تحديد نطاق وإشراف المسؤولية للفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه في اتخاذ القرارات، والثانية تثبيت قواعد وإجراءات التنظيم الرسمي ووضع مكنائزات تدفع بالعملية التنظيمية لتحديد النشاطات ووسائل الاتصال التي تساعد على تنفيذ القرارات، لأن هذه القرارات إن لم تطبق تصبح بلا قيمة.

### 1.3. المدرسة التفاعلية:

تتنظر هذه المدرسة إلى ظاهرة الصراع في المنظمة كشرط ضروري لاستقرار المؤسسة والبحث عن العوامل التي تثيره شرط ألا يتجاوز الحد الذي يضر بالأهداف ومصالح المؤسسة، وهو سبب للتطوير وتحريك السلوك والجمود وتعديل المواقف، ووجود قدر من معين منه حسب هذه النظرة أمر ضروري من أجل استقزاز أفراد التنظيم وذلك لإخراج الطاقات الكامنة فيهم من خلال المنافسة والتحدي لتحقيق التجديد والابداع، هذا طبعا بالقدر المعتدل، فالإدارة الفعالة هي التي تكون لها نظرة إيجابية للصراع وتستغل جوانبه الإيجابية من أجل الاستفادة منه.<sup>1</sup>

### 1.4. الماركسية المحدثه:

تتنظر الماركسية المحدثه إلى ظاهرة الصراع من خلال إعادة قراءة التراث الماركسي الذي ركز على طبقات المجتمع والبناء الاجتماعي وعلاقتها بتوزيع وسائل الإنتاج، واستغلال الرأسمالية للطبقات المقهورة، ويعتبر كارل ماركس الإدارة أداة للسيطرة وحماية الرأسمالية، تعتمد على المركزية والاحتكار لخدمة طبقة معينة، هذه النظرة كانت على المستوى الماكرو وتوجه النظرة للماركسية المحدثه نوعا ما إلى الميكرو، حيث تطرقوا إلى الصراع في المجتمع والمنظمات واعتبار استمرار الصراع وعلاقات السلطة عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، ومن رواد هذا الاتجاه لويس كوزر وداهن روف الذين ركزوا على الوسائل النادرة التي تتنافس عليها مختلف الأطراف داخل المؤسسة، ويبقى الصراع دافعا للأفراد الذين لا يملكون هذه الوسائل النادرة التي تتمثل في السلطة لاستعمال كل الوسائل للحصول عليها والمحافظة عليها.

### 1.5. الاتجاه الوظيفي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 770

من راود هذا الاتجاه بارسونس وميرتون، انطلقا في تصورهم للتنظيم من اعتباره نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية، وفي كل نسق مجموعة من الوظائف كل واحدة منها تكمل الأخرى، هذه الوظائف تعمل بطريقة تكاملية الهدف منها تلبية حاجيات النسق الكلي وهو المجتمع، والمحافظة على توازن النسق تدفع الإدارة الى العمل الدائم على حل الصراع الذي تعتبره خلاا وظيفيا، فالاتجاه الوظيفي نادرا ما يستعمل مصطلح الصراع ويأتي في مكانه لاصطلاحات مثل التوتر والمنافسة، لأنهم يعتبرون الصراع ظاهرة معيقة ومرضية يجب إزالتها من خلال توجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف والعمل على تكامل المعايير والقيم داخل التنظيم.

نرى من كل ما سبق أن النظرة إلى الصراع داخل المنظمة كان يحكمها نوع من الأيديولوجيا، فكل اتجاه كان ينظر الى الصراع من زاوية تناسب رؤيته ومبادئه، وكل مرحلة حللت الصراع ودرسته بهدف استمرار العملية الإنتاجية وتحقيق المصالح، وحالة ضبط العوامل التنظيمية والتحكم أكثر في مسببات الصراع للتقليل منه، والوصول إلى حقيقة أن الصراع أمر طبيعي وحتمي يستحيل القضاء عليه، لذا وجب تسييره وإدارته والاستفادة منه.

ويمثل الصراع التنظيمي عملية اجتماعية ومواقف تتشكل داخل البيئة التنظيمية بطريقة واعية بين الأفراد والمجموعات، الغرض منها هو تحقيق مآرب وحاجيات أحد أطراف الصراع ولو على حساب المنظمة. وتكون المواجهة بين الأطراف قائمة على إبعاد كل طرف عن المصالح التي يتنافسون عليها سواء بطريقة سلمية مثل المنافسة أو عن طريق الصدمات المقصودة.

في بداية تشكل المنظمة كانت اجتهادات الباحثين تصب في الكشف عن هذه الظاهرة ومحاولة معالجتها بالإجراءات والقواعد التنظيمية، فالصراع الذي يحدث داخل المنظمة هو من الظواهر التي تنتج عن التفاعل بين الافراد في إطار رسمي بما في ذلك قواعد ولوائح تنظيمية تسيير الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف مرجوة، وكذلك في إطار غير رسمي في دوائر العلاقات الاجتماعية والافرازات التي تكون بسبب ظهور الصراع.

وقد عرف بولدنج الصراع داخل المنظمة على أنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز

الذي يعارض مع الطرف الآخر، حيث يعد حالة من الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط على اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته".<sup>1</sup>

في حين يرى مارش وسامون أن الصراع يعبر عن حالة من الاستياء وعدم الرضا أو حالة من اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث تواجه الجماعة أو الفرد صعوبة في اختيار البدائل المناسبة.<sup>2</sup>

والصراع داخل المنظمة له آثار سلبية على مستوى الافراد والمنظمة على حد سواء، وفي بعض الأحيان يسفر عن آثار إيجابية تكون مطلوبة لتحسين الأداء والابداع، وهو إشارة على وجود مشكل أو معوقات تنبه الإدارة او القائمين على الاعمال بالتصرف وإصلاح الخلل، ويمكن أن يترك الصراع في مستوى معين ليبقى على الحيوية ويقضي على الروتين، ويدفع الأفراد الى ابراز مواهبهم وقدراتهم في مجال تخصصهم، هناك كثيرون يرون هذا النوع من الصراع قريبا جدا للمنافسة.

## 2. أشكال الصراع داخل المؤسسة

يأخذ الصراع عدة أشكال للتعبير عن حالة غير مرغوب فيها، أو حالة يريد فيها الفرد أو الجماعة تحقيق مصلحة، يمكن أن تكون هذه الأشكال بارزة أو خفية.

### 2.1. الصراع البارز:

يتمثل هذا الشكل في الاضراب، فهو رد فعل يقوم على تلبية اهداف معينة، ويمكن ان يكون احتجاج جماعي ضد أوضاع فيها ظلم أو غير عادلة.

ويتخذ الاضراب عن العمل عدة اشكال وأساليب منها الاضراب التقليدي وهو الأكثر شيوعا، ويعني التوقف الجماعي عن العمل، بعد القيام بالإجراءات التحضيرية الواجبة من طرف العمال، ومن بين أنواع الاضراب "الاضراب بالتناوب"، حيث تضرب فئة من العمال بعد الأخرى حسب تخصصها في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نسرين ساحل، "الصراع داخل المنظمة وكيفية إدارته"، مجلة الاناسة وعلوم المجتمع(المجلد 07، العدد 01/2023)الجزائر ، ص59

<sup>2</sup> مرجع نفسه ص 59

<sup>3</sup> زنفيلة سلطان، "الاضراب في الجزائر-دراسة قانونية"، مجلة القانون والتنمية المحلية، (المجلد 03، العدد 02، 2021)، الجزائر، ص 142

أما الشكل الثاني يتمثل في التظاهرات حيث يتوقف العمال ويخرجون للشوارع والساحات للمؤسسة ويطوفون مرددين عبارات وشعارات الهدف منها كسب تعاطف الجمهور والضغط على المؤسسة لتلبية المطالب.

## 2.2. الصراعات الخفية:

التغيب عن العمل وهو عدم حضور العامل إلى منصب عمله ويكون بتبرير مثل العطل المرضية أو الحوادث في العمل أو غير ذلك، لكن المقصود هنا التغيب الذي يعبر عن رفض العامل لظروف العمل أو تعبير عن حالة غير مرغوب فيها.

دوران العمل وهو عبارة عن التخلي عن منصب العمل بصفة إرادية والتحول إلى منصب آخر، ويمكن أن يكون بين مؤسسة وأخرى أو في نفس المؤسسة، وغالبا ما يكون هذا القرار بسبب سوء تفاهم بين العامل والرئيس أو المشرف، أو ربما ظروف العمل، ويعتبر ظاهرة مرضية سببها عدم الرضا عن الوضع القائم، كما أنه حالة من الحراك المهني يلجأ إليها الافراد والجماعات للتعبير عن عدم الرضا، لذا فهو مؤشر على وجود صراع على نطاق تلك المناصب التي تترك بدون سبب وجيه تجعل الإدارة تأخذ إجراءات مناسبة لحل هذه المشاكل.<sup>1</sup>

كبح عملية الإنتاج هي من أشكال الصراع، وهي نتيجة تدهور العلاقات على المستوى العمودي، أي بين العمال والإدارة، ويعمد العامل إلى التقليل من الجهد وإنتاج كمية أو تلبية خدمات لا ترقى إلى أهداف المؤسسة.

صراع المعلومات هو نتيجة احتكار المعلومات من طرف يريد التحكم في مجرى اتخاذ القرار، ويمكن أن يكون بتزويد الافراد بمعلومات غير صحيحة، أو اختلاف حول أهمية وتقييم المعلومات، وهذا غالبا ما يكون على مستوى الإطارات والإدارة خاصة في اتخاذ قرارات لها أهمية كبيرة.

وتشير الدراسة الحالية أن أشكال الصراع داخل المؤسسة لم تحدث في المؤسسة، وهذا من خلال المقابلات التي أجريناها، فكان تصريح المبحوثين أن أشكال الإضراب والاحتجاج لم تحدث في المؤسسة، كذلك الصراع الخفي مثل دوران العمل أو ترك منصب العمل بدون سبب، هذا لم يحدث

<sup>1</sup> ربيع شتوي، "الصراع التنظيمي وثقافة المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم علم الاجتماع-جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري-الجزائر، 2019، ص 107

إلا في حالات نادرة، ولعل من بين الأسباب التي دفعت بعدم حدوث هذه الأشكال من الصراع وجود اتصال تنظيمي فعال يسمح بانتشار المعلومات والمعطيات الصحيحة ولا يترك المجال للشائعات والمعلومات الغير صحيحة التي تتسبب في حدوث صراعات، كذلك وضوح المهام والمسؤوليات بشفافية، هذه الأسباب تسمح بتجنب الصراع وحدوث استقرار يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## ثانيا: عوامل وأسباب تشكل الصراع والآثار المترتبة عنه

### 1. عوامل وأسباب الصراع

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي من شأنها ان تحدث صراعا داخل المؤسسة، ترجع بالدرجة الأولى الى الفرد عندما لا يستطيع ان يلبي حاجياته المادية والمعنوية، فالفرد جزء من المنظمة والمجتمع له حاجيات يعمل على توفيرها، وهي تختلف من فرد لآخر، وتتأثر بالظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وهناك عوامل نفسية للأفراد تعمل على إثارة الصراع.

تنقسم الأسباب الى أسباب داخلية وخارجية:

تتعلق بكل ما يدور داخل المؤسسة، سواء كان هذه الأسباب في مستوى أفقي أي بين المكاتب في نفس القسم أو بين المصالح التي لها نفس الدرجة، أو على المستوى العمودي في إطار التراتبية التنظيمية، ويمكن إجمال هذه الأسباب في النقاط التالية:

- التداخل في المسؤوليات والصلاحيات الإدارية وتعدد الوظائف التي تؤدي الى تناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، وهذا يؤدي الى ظهور الصراع على كلا المستويين الأفقي والعمودي في التنظيم، هذه الأسباب تؤثر على الهيكل التنظيمي وتؤدي الى اختلاف بين المفاهيم والاهداف العامة للأقسام والفروع التي ترتبط في نشاطها مع بعضها البعض في وظيفة تكاملية، فالغموض وعدم الوضوح يكون سببا في الصراع.
- عدم مشاركة أفراد المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، واتخاذ القرارات بصفة فردية وارتجالية، فعملية اتخاذ القرار تحتاج الى سماع وجهات النظر والمعلومات الكافية، واقتراح بدائل من

الأفراد القريبين من الميدان مع تحديد السلطة، فعدم تطبيق نمط المشاركة يساهم في ظهور الصراع.

• اختلاف الأهداف والتنافس على الموارد، فالمنظمة توفر كل الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية، ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك الموارد قبل نفادها، ففي ظل الندرة تتنازع الوحدات لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب نفقات الوحدات الأخرى ما يكون سببا في بروز الصراع.<sup>1</sup>

• صراع الدور ويقصد به الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه، فالفرد أثناء أدائه دور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في المؤسسة، ومثال ذلك دور مراجع الحسابات ومراقب التكاليف ومراقب الجودة، حيث يدخل في نطاق اختصاص كل منهم مراجعة وانتقاد أدوار الآخرين وهذا من شأنه أن يفسح مجالا للصراع بين الأدوار وكثيرا ما يكون غموض الدور هو السبب في الصراعات بين الأفراد، كذلك تفاوت في الصفات الشخصية كالجنس والسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للصراع فيما بينهم.<sup>2</sup>

في هذا العنصر وظفنا دراسة القفل يسمينه<sup>3</sup> بعنوان "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع"، حيث اعتمدت على استراتيجية الموارد البشرية ودورها في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمة، هذه الدراسة كانت في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية تيبازة وتمت سنة 2015، كانت تعتمد على ثلاث محاور وهي: دور التكوين، الحوافز والترقية، وقد تم محور الترقية التي تطرقت له الدراسة في تلك الفترة التي كانت فيها ترقية العامل في الدرجة أو الرتبة حسب الأقدمية و عدد الدرجات في المؤسسة، الى جانب كونها تخضع للمشرفين حسب رضاهم ومزاجهم، وتوصلت الدراسة ان نظام الترقية يسهم في بروز الصراع.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمية" دار الفكر-الأردن ، 2004 ، ص 311

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 311

<sup>3</sup> القفل يسمينه مرجع سبق ذكره ص 327-328

أما فيما يخص الدراسة الحالية فمن خلال المقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية حول هذه القضية كانت المعلومات تشير الى ان المؤسسة اتخذت شكلا آخر في نظام الترقية والنظام واضح، فالترقية في السابق كانت ترجع الى تقييم المشرفين ورؤساء المصالح، وكان فيها نوع من الصعوبة من ناحية استحقاق الرتبة، أما النظام الحالي فيحتوي على إضافة كبيرة لأنه يخضع لشروط وقوانين صارمة وواضحة، الترقية تكون عمودية وأفقية، والاحتجاج يكون عن طريق النقابة، والرد على الاستفسار يكون من الجهات المختصة في تقرير مصادق عليه، ليكون العامل مرتاحا أمام الأمور الواضحة، كما ان الترقية يمكن ان تتم عن طريق الشهادة، هذا الى جانب التطبيق الذي يحتسب كل صغيرة وكبيرة من غيابات ومخالفات ويتم جمعها واطلاعه على التفاصيل لمعرفة النقاط المتحصل عليها في شفافية، فيما يخص الترقية بالشهادة فإنها تتم بتصريح من المؤسسة للعامل بإكمال الدراسة للحصول على شهادة بشرط ألا يتأثر منصب العمل الذي يشغله، وقامت المؤسسة بمراعاة فئة خاصة وهي الجيل القديم الذين ليس لهم شهادات ويمتلكون مهارات عالية، حسب دراسة يسمينه ترى هذه الفئة أنها أساس العمل ويرون أنفسهم أكثر خبرة من الجيل الحالي الذي يملك شهادات جامعية ولا يمتلك الخبرة مثلهم، وهم أحق بالترقية منهم، الأمر الذي أنتج صراعا ومشاكل في بيئة العمل، وكانت هذه الفئة من الجيل القديم تصل صنف 10 وتتوقف حسب قوانين المؤسسة، فقامت المؤسسة بطريقة ذكية لتسوية الامر وفتحت أمامهم باب الترقية حتى يصلوا لصنف 14 في جو من المراعاة لهذه الفئة وتقديم الاعتبار وتجاوز المشاكل التي تحصل وكذلك تحقيق الرضا في العمل وصناعة مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير.

وفي الكثير من الأحيان يصعب معرفة أسباب الصراع بل أحيانا يصعب على بعض الأطراف بسبب تناقض في التصريح بصفة واضحة، وتزداد الصعوبة إذا كان هناك اعتقاد خاطئ او أسباب خفية لا يتجرأ أحد على إعلانها مثل العوامل النفسية كالغيرة والكراهية، او أسباب أيديولوجية او علاقات عاطفية، او أسباب مرتبطة بالطبيعة الخارجية المتعلقة بالمجتمع مثل الثقافة الاجتماعية بكل

ما تحمل من خصائص، فكلما تعمقنا في فهم أسباب الصراع ازددنا اكتشافا للكثير من الأسباب ويبدو ذلك صعبا لان الصراع جزء من العلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

والدراسة الحالية تحاول الوصول الى أسباب جديدة لم تكن في السابق وذلك لتبني المؤسسات الجزائرية شبكات الاتصال الجديدة ونظم المعلومات واستعمال الرقمنة في جميع التعاملات والأنشطة التنظيمية وهذا في الفترة الأخيرة، ما ينتج عنه أشكال جديدة وأسباب غير مألوفة في مجال التنظيم.

## 2. مراحل الصراع

يعتبر الصراع ظاهرة ديناميكية تتطور وتنمو عبر مراحل، وتتضمن هذه المراحل كل الظروف المساعدة لظهوره وبلوغه حدا لا يمكن أن يتحكم فيه، والحقيقة ان الصراع ليس له مراحل ثابتة، فيمكن ان يتجاوز كل المراحل وينفجر بصفة فجائية، أو يمر بمراحل صغيرة ويندثر، كما تختلف مدة كل مرحلة، هذا ما يجعل هذه المراحل تفتح احتمالات غير ثابتة تجعل الإدارة والقائمين على المؤسسة في حالة تظن دائم لهذه الظاهرة، ورغم هذا كله يمكن ان نجمل المراحل الأساسية في النقاط التالية:

### 2.1. مرحلة الصراع الضمني او الخفي:

تتمثل هذه المرحلة في الظروف التي تساعد على نشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في المصالح والاهداف بين الجماعات والافراد، والتنافس على الموارد النادرة، والغموض في الأدوار وتحديد المسؤوليات بين الأقسام والمصالح، وتختلف المؤشرات في هذه المرحلة لكن السمة الغالبة هي كون الصراع مكتوما وغير معلنا.

### 2.2. مرحلة الصراع المدرك:

تتميز هذه المرحلة بملاحظة بعض مؤشرات الصراع بين الافراد والجماعات، والمعلومات تكون متداولة ويغلب عليها طابع الاشاعة وتغذية الصراع، وتبدأ الأطراف المتصارعة في الظهور الى العلن.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي-مرجع سابق ذكره ص 15 .

### 2.3. مرحلة الشعور بالصراع:

هذه المرحلة يكون الصراع فيها بشكل واضح، حيث يسود القلق والتوتر وتتضح الأسباب التي كانت خفية، وتبدأ الأطراف المتصارعة في استجماع الأفراد وتقوية كل طرف على حساب الآخر.

### 2.4. مرحلة إظهار الصراع:

في هذه المرحلة يتبنى كل طرف ممارسة أفعال وسلوكيات تهدف إلى إضعاف الخصوم وإظهار ردود أفعال مثل الهجوم أو الانسحاب وكذلك إظهار المشكل أو القضية المتصارعة فيها، هذه المرحلة تكون المطالب فيها متباينة ومكشوفة ويتم التعبير عنها بالإهمال، كبح العملية الإنتاجية، التغييب...

### 2.5. مرحلة إدارة الصراع:

في هذه المرحلة يبلغ الصراع إلى القمة، وتظهر وضعية العلاقة بين الجماعات والأفراد التي كانت في حالة صراع، وفي أغلب الأحيان تكون لأطراف الصراع السلطة في تسيير الصراع، أو أطراف خارجية، حيث يبدأ البحث في الأسباب الحقيقية والجذور لهذه الأسباب ومحاولة معالجتها وعدم الوقوع فيها مجدداً.

## 3. آثار الصراع (الإيجابية - السلبية)

يجتمع أغلب الباحثين المهتمين بظاهرة الصراع في المنظمة على أن الصراع في مستوى معين يكون له آثار إيجابية تعمل على تحفيز الأفراد والجماعات لكن بشرط ألا تزيد عن الحد الذي يتطور فيه ويصبح ضاراً ويترتب عليه آثار سلبية.

### 3.1. الآثار الإيجابية:

تعتمد بعض المؤسسات إلى إيجاد حد معين من الصراع يحقق شرط إمكانية تسييره وإدارته بعقلانية، فالمشكلات التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم تحتاج تحفيزاً دائماً، لأن الاستقرار الدائم يصنع جواً من الروتين والبلادة يكون غير مشجعاً للإبداع، وتذهب الباحثة "ماري باركر فوليت" أن للصراع إيجابيات كبيرة مادام يتم التعامل معه بشكل واضح وعلني، تتمثل في:

- ظهور مشكلات كانت خفية ومدفونة في المنظمة، وتوضح نوايا الافراد والجماعات نحو التنظيم ودرجة الولاء للمؤسسة، واكتشاف تغيرات على مستوى التنظيم.
- إعادة تشكيل العلاقات بين أفراد المؤسسة والجماعات وفرصة رفع المعنويات بعد حل الصراع.
- نتيجة حل الصراع يكون الافراد والجماعات أكثر التزاما بالأهداف التي تم التوصل اليها.
- يساعد الصراع في دفع العملية الإنتاجية واكتشاف فرص التغيير وتحسين الفهم المتبادل بين الأطراف المتصارعة وبناء علاقات جديدة.
- إشباع الحاجات النفسية، خاصة الذين يميلون الى العدوانية.

### 3.2. الآثار السلبية:

- يصرف الجهود عن تحقيق الأهداف الحقيقية للتنظيم.
- انخفاض الإنتاجية والأداء وإعاقة اهداف العمل والتقليل من التعاون.
- اضعاف الاتصال والتنسيق بين الجهود، وتشتيت الجهود والأنشطة الأساسية، وتقليل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فساد الجو التنظيمي وانتشار الاشاعات والمعلومات الخاطئة والمغلوبة بهدف تشويه صورة الخصم، كذلك انتشار القلق والتوتر والتأثير على النشاطات.
- عدم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين التماسك التنظيمي.
- زيادة شدة الاختلاف بين الإدارة والعاملين وبين العالمين بين بعضهم البعض.
- ضعف الولاء والانتماء للمنظمة والانشغال بالأمر الهامشية وانخفاض الروح المعنوية.
- إهدار الجهد والمال والوقت نتيجة محاولة علاج المشكلات مما يساهم في اضعاف الفعالية والتأثير على الكفاءة التنظيمية.

إن النتيجة المتوصل اليها هي ان الصراع يأخذ جهدا ووقتا ومالا في حله، ويؤدي الى سلوكيات سلبية تؤثر على المنظمة، يمكن أن يشكل أضرارا على مستوى الصحة النفسية والجسمية للأفراد، هذا زيادة عن كونه انشغال في قضايا هامشية وانصراف للجهود عن القضايا الجوهرية والاساسية للمنظمة.

في حالة الصراع من الممكن حدوث تغيرات متوقعة على مستويين:

#### أ. تغييرات على مستوى الجماعة الواحدة<sup>1</sup>:

- تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة، وتضافر الجهود والتعاون تتنحى الاختلافات بينهم جانبا.
- توجيه كل الجهود نحو أداء المهام لهزيمة الطرف الآخر.
- التركيز على الإجراءات ومركزية المسؤوليات.
- بروز قيادة للجماعة قوية تتحمل المسؤولية وتكون أكثر حزما ومهارة في تسيير الجماعة لتحقيق أهدافها.

#### ب. تغييرات بين المجموعات المتصارعة<sup>2</sup>:

- تزايد العداء والسلوك السلبي فيما بينهم والبحث عن نقاط الضعف والاستثمار فيها.
- ضعف الاتصال بين الجماعات المتصارعة، وتناقص التفاعل فيما بينهم.
- التركيز على أطراف الصراع ورصد نشاطاتهم بهدف الوصول الى مخالفات تساهم في تأكيد الصفات السلبية لهم.

### ثالثا: مستويات الصراع في المؤسسة

الصراع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات او على مستوى التنظيم ككل، وتختلف مظاهر الصراع باختلاف المواقف، فالوظائف الفرعية للمؤسسة تحرص على تنفيذ الأوامر والاختصاص دون الاهتمام بالأهداف العامة، فالسلطة الممنوحة للأفراد لها امتيازات ومنافع ونفوذ يحرص كل فرد على امتلاكها والحفاظ عليها بشتى الوسائل، هذه النظرة لها خلفية على مستوى المصلحة، ويتخذ الفرد الاطار الرسمي أي شرعية المنصب في أحقية اتخاذ

<sup>1</sup> أندروني سيزلاقي مارك جي ولاس، "السلوك التنظيمي والأداء" ت. جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة-السعودية، 1991 ص 275

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 275

القرار، في المقابل تعمل الجماعات الغير الرسمية على استخدام السلطة الغير رسمية على الأعضاء لتحقيق مصالحهم، فمستويات الصراع تبقى على مستوى الفرد والجماعة سواء في إطار رسمي أو غير رسمي وعلى مستوى التنظيم.

### 1. الصراع لدى الفرد:

هذا النوع يحصل بين الفرد ونفسه أو ذاته، وتنعكس آثاره على سلوكه وعلاقاته في العمل ودرجة تحقيق أهداف المؤسسة، مثل ممارسة عملية اتخاذ القرار ودرجة الالتزام بالقرار الذي يصدر من الإدارة، فيكون من ضمن عناصر القرار ما يرفضه الفرد، هنا ينشأ الصراع داخل الفرد، حيث يذهب الباحثون في مجال السلوك أن صراع الفرد مع ذاته أمر حتمي في ظل تعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية، لأنه يؤدي مجموعة من الأدوار المتباينة في آن واحد، هذا ما ينعكس في علاقته مع نفسه وزملائه في العمل، خاصة عندما يجد نفسه في اختيار بين مجموعة من البدائل تتعارض مع قيمه وتوجهاته مع تعدد الاحتمالات الناتجة عنه.

والصراع، لذا تطرق إليه العديد من الباحثين ومن أهمهم " كارل ماركس " حيث ساهم في إثراء مفهوم الاغتراب وتحويله من مفهوم فلسفي إلى مفهوم اجتماعي، ويؤكد ماركس أن اغتراب العامل عن المعنى ينبع من اغترابه عن ذاته، وما ينتجه وما يقدمه، وذلك نتيجة لسيطرة الرأسمالية على جهود العامل، فتصبح بذلك علاقات العمل علاقات استغلالية تركز الهيمنة وتفقد للإنسانية، ويتجلى الاغتراب في أن العامل ينظر إلى منتوجه كشيء غريب عنه وقوة مستقلة، فهو يرى مساهمته في هذا المنتج لكن فائدته لا تعود عليه إلا بالقليل من الأجر، مما يجعله يشعر بالانفصال عن نشاطه وذاته، "ويؤكد ماركس أن الاغتراب وإن كان قد وجد عبر التاريخ، فإنه قد وصل ذروته في المجتمع الرأسمالي، ذلك أن الطرفة العاملة هي الطبقة الأكثر اغترابا، لأن العامل الذي لا يشارك في إدارة العمل، والذي يستخدم كجزء ملحق بالآلات التي يستخدمها يتحول إلى شيء عبر تبعية لرأس مال". لهذه الأسباب ينشأ لدى الفرد صراع مع نفسه وذاته يؤثر على عمله وعلاقاته الاجتماعية داخل المؤسسة.

### 1.1. تعارض الدور وغموضه:

قد تفرض وظيفة معينة على الفرد القيام بعدة أدوار متعارضة تجعله يعيش حالة من الصراع النفسي الداخلي، فكلما كان الدور غامضاً كلما قلت قوة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك، وعادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأول.<sup>1</sup>

وترجع أسباب هذا التعارض إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية:

#### أ. الأسباب الداخلية:<sup>2</sup>

- عدم كفاية القدرات النفسية والعقلية للفرد، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو التعبير عن الأمر بشكل واضح وجيد.
- الحالات الانفعالية التي تعطل الأعمال، مثل الإحباط والقلق الحاد.
- انخفاض الدافعية وعدم بذل كافة الجهد في تنفيذ المهام.
- ضعف الوظائف الجسدية مثل السمع وقلة الصبر والحركة خاصة مع متطلبات بعض الوظائف.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل عدم احترام قيمة الوقت وقيمة العمل.

#### ب. الأسباب الخارجية:<sup>3</sup>

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة، الافتقار إلى الخبرة.
- التأثيرات السلبية لجماعات العمل، مثل معايير التنظيم الرسمي التي تهدف إلى تقييد العمل ونقص الإنتاج قصد الضغط على الإدارة لنيل المطالب.
- عدم ملاءمة المحيط المادي، صعوبة ظروف العمل.
- عدم ملاءمة الاتصالات المرتبط بأداء العمل أو فشل الإدارة في إبلاغ المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفر التغذية العكسية للوقوف على السلبيات وإصلاحها.
- الأزمات العائلية وتأثيراتها على الفرد في عمله مثل (المرض-الطلاق-وفاة أحد أفراد العائلة...).

<sup>1</sup> عصام عبد الهادي، شيرين عابدين، "كتاب السلوك التنظيمي" المعهد التكنولوجي العالي العاشر من رمضان، 2005، ص 103  
<sup>2</sup> فاروق عبد قله، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة-الأردن، 2005، ص 278-279  
<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 279

- الاهتمام بمطالب الأسرة على حساب متطلبات العمل.

### 1.2. مشكلات العمل:<sup>1</sup>

يشعر الفرد بتوتر وتناقض داخلي نتيجة وجود بعض الاضطرابات والمشاكل في العمل، من الأمثلة على ذلك نجد:

- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- عدم استطاعة العامل على تحسين أدائه.
- تعارض بعض الأساليب والإجراءات التنظيمية.
- سياسات المؤسسة وظروف العمل.
- تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.
- عدم قدرة العامل على اختيار وتحديد البدائل.
- عدم فهم الفرد للأسباب الحقيقية والعناصر المكونة للصراع.
- عدم رضا العامل عن عمله.
- عدم قدرة الفرد على تشكيل صورة واضحة عن المشكلة.

### 1.3. الإحباط في العمل:<sup>2</sup>

يواجه العامل حالة من الإحباط بعد أن يعترضه عائق في تحقيقه للهدف الذي يسعى إليه، فإذا ما ظهر عائق أمام تحقيق الهدف أو الحصول على كل حافز يدخل الفرد في حالة من اليأس والإحباط والخيبة، وهنا يلجأ العامل إلى سلوك دفاعي يتخذ أشكالا عديدة:

- الانسحاب والتخلي عن الهدف.
- الجمود.
- التبرير الدائم.

<sup>1</sup> حسين حريم، "السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع- الأردن، 2013، ص 177

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 176

• العدوانية والكراهية.

• اللامبالاة.

• المساومة في أداء الأعمال.

والإحباط ليس بالضرورة سلبيا، بل يمكن أن يكون له إيجابيات، فقد يدفع إلى السعي للوصول إلى الهدف من خلال العمل الدؤوب والمثابرة لتحسين الأداء والخروج من الحالات السلبية.

#### 1.4. الصراع بين الأفراد:<sup>1</sup>

يتمثل الصراع بين الأفراد في عدة نقاط نذكر منها:

- الصراع على المكافأة والحوافز والترقية والمراكز الاجتماعية في المؤسسة.
- تلعب المعارف الإدراكية والمعرفية دورا هاما في التأثير على وعي الأطراف بنتائج الصراع.
- الصراع داخل الجماعة أمر حتمي، بسبب الاختلاف في الشخصيات وقدرات التعامل مع الأفراد.
- إدراك الفرد لذاته والآخرين يسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الأفراد.

#### 2. الصراع على مستوى الجماعات

هذا الصراع يتسع على مستوى الجماعة فلا يقتصر على الفرد بل يتسع مجاله، ما ينشأ عنه تباين في وجهات النظر والاتجاهات والمواقف، فيتمسك كل طرف بوجهة نظره وموقفه ويتجاهل مواقف الأطراف الأخرى، ويشكل صراعا يحدث بين المستويات التنظيمية أو المستوى الواحد، كالصراع داخل المصلحة الواحدة أو القسم، وقد يتعلق بأمور موضوعية تخص إجراءات العمل وأساليب الإدارة وأنشطة التنفيذ، وكذلك يمكن أن يتعلق بظروف شخصية ونفسية.

<sup>1</sup> عصام عبد الهادي، شيرين عابدين، مرجع سبق ذكره ، ص 103

ويحدث الصراع بين الإدارات الواحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، فهناك الصراع بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج، كذلك الصراع بين إدارة المستودعات وإدارة المشتريات، والصراع بين إدارة التخطيط من جهة وبين الإدارة المالية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

إن الدراسة الحالية توضح كيفية تجاوز هذا الصراع بين الوحدات والأقسام والمصالح، فمن خلال المقابلات تم الاطلاع على تسيير الأنشطة عن طريق شبكات الاتصال التنظيمي، خاصة مع تطبيق "التنسيق"، وهو عبارة عن بريد إلكتروني يعمل مع كافة أفراد المؤسسة وجميع المستويات، وقد أفاد رئيس مصلحة الكهرباء خلال المقابلة بتقديم معلومات هامة وإيجابيات هذه الشبكات الاتصالية وكيف ساعدت في تجاوز الكثير من الصعوبات والمشاكل التي كانت تقع بين الأفراد والأقسام، هذا أن تبادل المعلومات عن طريق التطبيقات يتم بشكل واسع، سريع وفي أي جهة، إلى جانب الإحاطة بوضع العمليات، منشأها وأين هي متوقفة، هذه الميزات ترفع الحرج عن المسؤولين وتوضح مواطن القصور والعجز، كذلك فإنه يستحيل التعامل مع المعلومات وهي بهذه الكثافة وتبادلها بالطريقة التقليدية لما تسببه من مشاكل وصعوبات بين الموظفين، خاصة المؤسسة الكبيرة التي تمتد عبر التراب الوطني، وقد أوضح رئيس المصلحة أن "تنسيق" يتيح للإدارة الوقوف على آخر مستجدات العمل وملف كل العمال، ومنه ابلاغ العنصر الذي توقف العمل عنده سواء كان فردا أو مصلحة أو قسما وتنبيهه أو مهاافته لتسوية أمور العمل ومعرفة أسباب التوقف.

وفي مقابلة مع أحد الموظفين أبدى أن الأنشطة والأعمال داخل القسم تكون أكثر مرونة وسهولة، فالعمل مع أفراد القسم كالفريق الواحد ووصف العلاقة بينهم بأنها ممتازة كالعائلة، لهذا فإن الأعمال التي تتم بينها يغطيها نوع من الثقة، فالثقة والأداء الجيد أساس تنفيذ العمل وفي حالة التغيب الاضطراري أو العطل يتم إتمام العمل من طرف الزملاء. أما بين الأقسام فالعملية تأخذ نوعا من التأكد على أن العمل الذي يطلب منهم يكون من جنس اختصاص القسم لكيلا يقع تداخل، و"التنسيق" يساعد على التحقق من ذلك.

<sup>1</sup> محمد قاسم القرويتي، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع-الأردن، 2009، ص 265

وقد تطرق الموظف إلى القسم الذي يعمل فيه وهو قسم نظم المعلومات وصيانة الأجهزة ووسائل الاتصال، ووصفه من ناحية تصميمه الهندسي الذي يتمثل في مكاتب مفتوحة لها حواجز زجاجية يلاحظ من خلالها فريق عمل بعضهم البعض إلا مكتب رئيس القسم الذي يكون معزولاً، هذا التصميم يسمح بتبادل العبارات والأعمال عن طريق الحوار المباشر، وهو الأكثر انسجاماً حسب تصريح الموظف الذي تم إجراء المقابلة، حيث قال: نحن عائلة واحدة ونتبادل المزاح، لا يوجد أي صعوبات أو مشاكل، فالملاحظة أن الأماكن المفتوحة والأفراد حين يتصلون مع بعضهم البعض من خلال لغة الكلام والحركات تكون علاقتهم قوية، بينما المكاتب المنعزلة والمغلقة كما هو الحال في الأقسام الأخرى مثل قسم الكهرباء أو الموارد البشرية تشكل نوعاً من الحواجز تجعل الاتصال ينحصر في شبكات الاتصال والحاسوب، وتكون العلاقات باردة وجامدة، كما صرح لنا أحد الموظفين في قسم الموارد البشرية أن سلبية هذه الرقمنة هو أنها جعلتنا نتعامل مع بعضنا افتراضياً والبقاء فترات طويلة أمام الشاشات، فتقل عدد اللقاءات مع الزملاء لانعزال المكاتب وتلقي الأعمال والأوامر عن طريق الرسائل الإلكترونية، فلا تتجاوز العلاقة بين العمال دائرة الزمالة العادية.

يتبين من خلال ما تقدم من معلومات حول مستوى العلاقات بين الوحدات والأقسام والمكاتب، أن المؤسسة نجحت من توظيف الاتصال التنظيمي في شكل نظم معلومات في تجنب الصراع على مستوى الجماعات والوحدات بشكل كبير، وأزال الكثير من الصعوبات والمشاكل التي تحدث بين الأفراد، هذا بفضل تبديد الغموض وتوضيح المهام وتنظيم علاقات العمل عن طريق وسائل لا يمكن انتقادها أو الاحتجاج عليها، لأن كل شيء واضح بشفافية وبأدلة يمكن الرجوع إليها في حالة عدم التفاهم والاختلاف، لكن يبقى جانب العلاقات بين الأفراد متأثراً باللقاءات والحوار بالدرجة الأولى، أما إذا كان الأفراد في عزلة يقل الاتصال بينهم ويسود نوع من الروتين يؤثر على العمل بشكل ما.

### 3. الصراع على مستوى المنظمات

يحدث الصراع بين المنظمات بصورة شاسعة بسبب المنافسة بين هذه المؤسسات في إطار التميز في الاقتصاد القائم على المشاريع الخاصة، ينشب الصراع هنا بين المؤسسات المتنافسة للحصول على الموارد التي تمكنها من القيام بنشاطاتها وأعمالها.

والصراعات لا تقتصر فقط على المؤسسة داخليا بل تتعدى إلى صراعات بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، هذا نتيجة لتعامل المنظمة مع جهات متعددة سواء كانت حكومية أو مؤسسات منافسة، وعليه قد تتعاون هذه المؤسسات أو تتنافس ما من شأنه أن يسبب صراعا بينهم، فكل جهة تحاول الضغط على الأخرى لتحقيق أهدافها وتصل إلى أكبر فائدة.<sup>1</sup>

إن بروز الصراع بين المنظمات يدفعها إلى تبني استراتيجيات للتفاهم، "فيحدث اتصال وتقاوم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل لقرار ما يخدم مصالحها جميعا، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين، حيث تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها إضافة إلى المشاكل الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب، والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها آثارا متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة."<sup>2</sup>

وتعتبر مؤسسة سونلغاز تنظيم على شكل مجمع شركات، حيث تم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز وتحويلها إلى شركة ذات أسهم (SPA) دون إنشاء شخصية معنوية جديدة، وذلك طبقا لقانونها الأساسي<sup>3</sup> المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، وأصبحت هذه الشركة تمارس نشاطها بواسطة فروعها في نشاطات الإنتاج، النقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وقد تجسدت إعادة الهيكلة في الفصل بين أنشطة إنتاج الكهرباء ونقلها ونقل الغاز وبين نشاطات توزيعهما، ففي سنة 2011 تم إعادة تنظيم مجمع سونلغاز في شكل شركة قابضة وشركات تابعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عنابي إيمان، "الصراع التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية" أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاجتماعية- جامعة أم البواقي، 2023 ص 48

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 48-49

<sup>3</sup> القانون الأساسي للمرسوم الرئاسي- 02-195-2002-الجريدة الرسمية عدد 39.

<sup>4</sup> حازم حجلة سعيدة-بالفار شوقي، "مجمع سونلغاز كشركة قابضة وشركات تابعة" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، (المجلد 05- العدد 02، 2022)، الجزائر، ص 451

يتبين من هذا التنظيم للمؤسسة أن المنافسة بين المنظمات لا تؤثر بشكل كبير على المؤسسة لأن لها صفة قانونية من طرف الدولة ما يمنح لها الاحتكار لنشاط انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز ويجعلها تنشط بشكل حر في السوق، لكن هناك قضية أخرى تتمثل في المسؤولية الممنوحة لها في تلبية حاجيات المجتمع ما يجعل الضغط يقع على المؤسسة مع الزبائن وتحصيل الديون والمستحقات والعمل على تحديث وتقديم خدمات نوعية وتحسين أدائها.

#### رابعاً: إستراتيجيات إدارة الصراع داخل المؤسسة

تتفاوت درجات الصراع داخل المنظمة، وتختلف الأسباب التي يتصارع عليها الأفراد والجماعات، لهذا تعمل المؤسسة في الخطوة الأولى لحل الصراع على تحديد وتشخيص العوامل والأسباب التي أدت إلى الصراع بدقة وموضوعية، وتوجيه كل الجهود بطريقة فعالة حسب ما يخدم مصالح الأطراف ويخدم الصراع حتى لا تنعكس آثاره على الأداء والفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف.

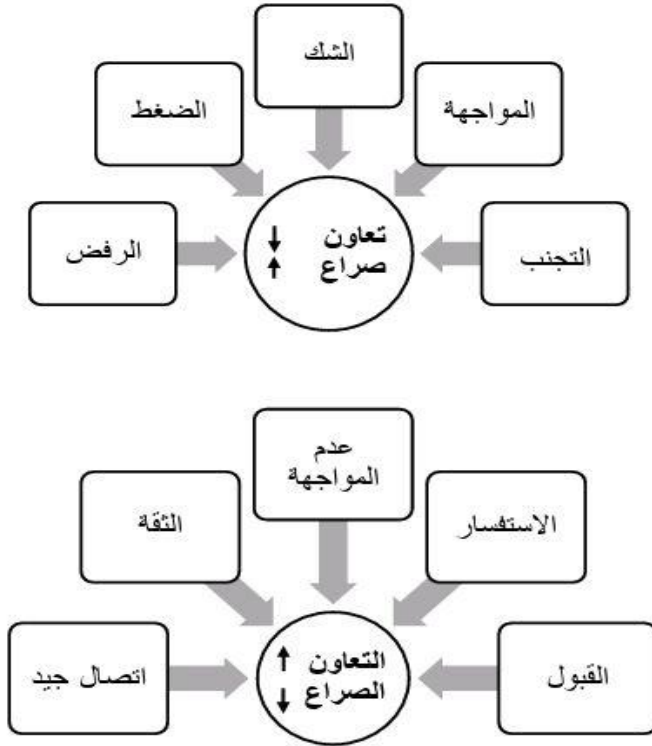
وقد ساهم الكثير من الباحثين في بناء عدة أساليب لإدارة الصراع، ومجمل هذه الأساليب تدور حول ثلاث محاور، فهناك مجموعة من الأساليب تركز على الأطراف المتصارعة وتعمل على الأهداف المشتركة بينها، ومجموعة ثانية تركز على التعديلات الهيكلية للتنظيم، والمجموعة الثالثة تركز على الإجراءات القانونية واللوائح الإدارية والسلوكية.

إدارة الصراع تعتمد بدرجة كبيرة على حسن الاتصال ومحاولة إيجاد أرضية لتبادل الأفكار والآراء والعمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالاتصال داخل المنظمة يهدف لتغيير السلوك إلى الأحسن، فتوسيع دوائر وقنوات الاتصال يساعد على الابداع في الأفكار فيحصل التبادل ويليه تعديل السلوك.<sup>1</sup>

الفرد الذي يعمل لوحده لا يحتاج الى أي نوع من أنواع التنسيق في النشاط لأن التنسيق يحدث في حدود عقله فقط، لكن إذا انضم له فرد آخر فسيتغير الوضع بصورة مباشرة وكبيرة، وكلما ازداد عدد أفراد المجموعة قل التنسيق بينهم، فتظهر الحاجة إلى الاشراف، وقد لاحظ بعض الباحثين في دراسة حول مناجم الفحم، أن المجموعات العاملة في المناجم كانت تؤدي عملها بشكل فعال عندما

<sup>1</sup> معزوز ربيع، سامية قلوثة، "الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة"، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية (ر-العدد 04- جوان 2018) الجزائر، ص 90،

كان حجم المجموعة 41 عاملاً، أما إذا ازداد عدد العاملين أو تم تقسيم العمل بشكل مبالغ يحدث نوع من الصراع والانسداد، هنا يصبح الاشراف والقيادة ضرورة تنظيمية لسير العمل.<sup>1</sup> وإذا كان الصراع في المنظمة أمر محتوم وطبيعي، فإنه لا يمكن أن يكون فعلاً متكرراً تتأثر من خلاله العلاقات بين الأفراد سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية، وتذهب من خلاله الجهود والطاقات الأساسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 10 يوضح أهمية السلوكيات داخل المؤسسة وأثرها على الصراع والتعاون

المصدر: ناصر قاسمي "سوسيولوجيا المنظمات" مرجع سبق ذكره ص 34.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الصراع والتعاون يتأثران بمتغيرات وعوامل تساعد إما بإخماد الصراع وزيادة التعاون أو العكس، فالرفض من الأفراد وحالة الشك والضغط التي تسود المناخ التنظيمي، ومواجهة الأفراد بعضهم لبعض أو التجنب، كلها تؤدي إلى تأجيج الصراع وارتفاع حدته، أما عدم المواجهة والاتصال الجيد والثقة التي تسود المناخ التنظيمي والاستفسار والقبول، كلها عوامل تساعد على التعاون وانخفاض مستوى الصراع.

والدراسة الحالية تشير إلى استخدام المؤسسة استراتيجية الاتصال الجيد مع توفير أرضية لتبادل الأفكار والآراء والعمل وهذا ما توفره شبكات الاتصال الحديثة، فتوسيع قنوات الاتصال وانتشار

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم"، دار وائل - الأردن، 1999 ص 147

المعلومات يساعد على الابتكار والإبداع وتجنب الكثير من مظاهر الصراع، والمؤسسة تعمل على ترابط الأقسام والمصالح من خلال توفير نظام رقمي يساهم في عملية التقييم المستمر ويمكن أن تتنبأ بنجاح أو فشل أي عملية لها أهمية بالغة ويمكن أن تؤثر على المؤسسة، هذا التوجه يضمن استراتيجية فعالة في تحقيق الأهداف وتجنب الصراعات.

### 1. أساليب إدارة الصراع:

تعتمد إدارة الصراع على أساليب تتخذها الإدارة العليا من قرارات واستراتيجيات تستخدم عند زيادة الصراع عن الحد المطلوب، وهي كالاتي:

#### 1.1. أسلوب الإقناع:

وهم الذين يقومون بدور التحفيز أو التشجيع على الشراء أو عدم الشراء، وغالباً هم الأكثر حصولاً على المعلومات كالأب يتدخل بتوجيهاته حول الأنماط المناسبة للملابس، بناءً على خبرته في الاختيارات الاقتصادية والجودة.

وهنا يرتب أصحاب القرار الاجتماعات بين الجماعات والأطراف المتصارعة، بغرض التعرف على المشاكل ومحاولة تقريب وجهات النظر، وعقد جلسات حوار ونقاش مفتوح، إقناع جميع الأطراف للوصول إلى حل.<sup>1</sup>

#### 1.2. إيجاد أهداف مشتركة بين أطراف الصراع:

في هذا الجانب تعمل الإدارة على إيجاد أهداف مشتركة بين الأطراف، وتسعى إلى توجيه الأطراف إلى التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة وجميع الأطراف.<sup>2</sup>

#### 1.3. توفير الموارد:

عندما يكون سبب الصراع هو نقص الموارد، سواء في فرص الترقية، الأموال أو التجهيزات، فالعمل على توفير الموارد هو الحل الأشمل الذي يشعر الجميع بتحقيق أهدافهم ومكاسبهم في آن واحد.<sup>3</sup>

#### 1.4. أسلوب التهدة:

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، "السلوك التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا-صنعاء-اليمن، 2013، ص 181

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 182

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 182

إذا كان الصراع في أوجه وذروته تستخدم الإدارة أسلوب التهدة لكسب الوقت حتى تهدأ الأطراف المتصارعة وتُخف حدته، ثم تبدأ الإدارة بالنقاط الثانوية وتسويتها وتترك النقاط الأساسية حتى يتناقص خطرهما بمرور الوقت، وهناك مرحلتان<sup>1</sup>:

#### أ. التخفيف:

تعتمد هذه المرحلة على عملية تقليل نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة بينهما، هذه العملية تبين للأطراف أن التباعد بينهم ليس كما كانوا يعتقدون وتدفعهم إلى الاعتماد على وجهة النظر المشتركة.

#### ب. التسوية:

هي عملية متبادلة (أخذ وعطاء) ولا يوجد رابح وخاسر، يمكن تقسيم الهدف أو الشيء المتصارع عليه بين المجموعات المتنافسة أو يمكن أن يتخلى أحد الأطراف عن القضية التي يتصارعون عليها في مقابل أن يتم تعويضها<sup>2</sup>.

#### 1.5. أسلوب استخدام القوة:

تلجأ الإدارة إلى استخدام أسلوب قوة المركز أو السلطة الممنوحة من خلال تهديد وتأكيد وجهات نظرها ومقترحاتها، كما أن الإدارة عند استخدام هذا النوع تتجاهل اتجاهات وحجج أطراف الصراع، ولا تبحث عن مسببات الصراع وحله بقدر ما تركز على إنهاء الصراع مع أخذ مصالح المؤسسة بعين الاعتبار والعمل على مصلحة أحد الأطراف، ويستعمل هذا الأسلوب في بعض الحالات مثل قضية طارئة وجب فيها اتخاذ قرار سريع، كذلك عندما يكون الصراع قائم على رغبة فرد أو جماعة في مصالح فرد أو جماعة أخرى، أو تطبيق إجراءات غير مرغوب فيها لدى البعض، وفي حالة تطبيق أنظمة أو قواعد جديدة لا تلقى تأييدا من الآخرين أيضا<sup>3</sup>.

#### 1.6. أسلوب التعاون:

تحيط الإدارة بالأسباب الواضحة لقضية الصراع من جميع الأطراف ذوي العلاقة، وتطرح البدائل والحلول وتناقشها مع الأطراف حتى يتم علاج المشكل علاجاً مقبولا وفعالا، بعد إتاحة الفرص

<sup>1</sup> أندرو ديسي زلاقي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء" ت. جعفر أبو القاسم أحمد- الإدارة العامة للبحوث-السعودية ص 272

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 272

<sup>3</sup> بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 106

المتساوية للجميع، وينصب النقاش على تحديد المشكلة وتحليلها، هذا يدعم ويشجع أسلوب التعاون ويحث على التقبل ويذكر بالنتائج التي ستتحقق، كما أنه يجعل العمل صريحاً وواضحاً.<sup>1</sup>

**1.7. أسلوب التفاوض:**

التفاوض من أهم الأساليب وأكثرها شيوعاً في إدارة الصراع، ويمكن أن يتخذ نوعين في معالجته له، فالنوع الأول هو التفاوض غير المتكافئ الذي يحتمل أن يكون فيه هامش التنازل غير متساوي لدى الطرفين، أما النوع الثاني فهو التفاوض التعاوني ويكون فيه التركيز على إيجاد أرضية مشتركة تساعد على حل المشكلة وتجاوز كل العقبات.

وعندما يجد المفاوض أن الصراع يهيمن على المناخ التنظيمي يلجأ إلى الخطوات التالية:2

ترك الخصم يعبر عن آرائه ومشاعره اتجاه القضايا التي يتصارع عليها دون تحدي واعتراض.

تجاهل تلك المشاعر والشروع في تهدئتها والتحضير للدخول في المفاوضات.

طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.

عدم الاستسلام للموقف المبني على القيم، إذ أن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيرة، ويفضل إجهاض المفاوضات دون الانصياع والاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالب الغير واقعية والغير معقولة.<sup>3</sup>

### 1.8. أسلوب الوساطة:

الوساطة نوع من التدخل تقوم به مجموعات أو أفراد أو هيئات يهدف الى تقريب وجهات النظر والأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على الحياد وعدم إصدار أحكام مسبقة، والسعي وراء الحلول الوسيطة والاتفاق عليها.

وهذا الأسلوب هو الأسلوب الأمثل خاصة في الصراعات الفردية، والدراسة الحالية تشير إلى ذلك ففي المقابلات التي أجريناها مع بعض رؤساء المصالح تم التأكيد على جدوى أسلوب تدخل الوسيط خاصة في الدائرة الضيقة للفرد ومحاولة إقناعه بالحلول الودية، ذلك أن كل الأمور واضحة والقوانين تؤكد على ذلك وأغلب المشاكل والصعوبات ترجع إلى ظروف شخصية ونفسية ليس لها علاقة بالتنظيم أو الإجراءات، لهذا تكون الوساطة أفضل حل في مثل هذه المواقف.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 105

<sup>2</sup> نادر أحمد أسعد أبو شيخة، "أصول التفاوض"، دار المجدلوي، الأردن، 2000، ص 24

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 25

كذلك من خلال الدراسة الحالية خاصة مع المقابلات التي أجريناها مع رؤساء المصالح مثل مصلحة تقنيات الكهرباء ومصلحة الموارد البشرية والمصلحة التجارية، حيث تم التأكيد على أن أغلب الأساليب المستعملة في حل النزاعات هي أساليب التسوية والوساطة والتعاون وهذه الأساليب في أغلب الأحيان تستعمل في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد، وهذه الحلول تكون ودية لأن الصراعات التي تحدث ترجع إلى اختلاف في الآراء وعدم التفاهم بين العقليات وفي بعض الأحيان لا يوجد حوار بين العمال، كما يصرح المبحوثين من خلال الأسئلة المفتوحة في الاستمارة خاصة في سؤال المحور الثالث (العملية التعاونية) والذي يبحث في العوامل التي تتسبب في صعوبات واختلافات بين العمال، والسبب راجع إلى ثقافة العمال وأنه لا يوجد في بعض الأحيان احترام متبادل بين بعض الأطراف وعدم فصل المشاكل الشخصية التي هي خارج إطار العمل عن العمل،

وفي بعض الأحيان تكون أسباب نفسية أكثر من الأسباب التنظيمية، كذلك تأكيد المبحوثين على أن نظام الرقمنة نظام ساهم بشكل كبير في تجاوز الصراعات والصعوبات بين جميع الأطراف، فمثال على ذلك أنه إذا أرسلت رسالة أو مهمة من عامل تقوم على العامل الذي أعطيت له المهمة، فهذه العملية تحمي الموظف، ومنهم من يرى أنها تورط العامل، فالمسؤول يتتبع مسار العملية فيعرف بدقة من هو السبب، فهذه الوسائل تساعد على تعزيز الرقابة بشكل فعال، فنظام الرقمنة رائع لكن ثقافتنا ضعيفة وما زلنا نعاني من بعض السلوكيات التي تؤثر على العمل.

يتبين مما سبق أن أغلب الصراعات تكون على مستوى الفردي أكثر من مستوى الأقسام والمصالح، وهذا راجع إلى التنظيم الذي تتبعه المؤسسة خاصة في مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات والمهام لتجنب الصراع والصدام، ودفع العملية التعاونية بأسلوب توفير الموارد حتى لا تترك أسباب لعدم الإنجاز للمهام المطلوبة، ومن خلال المعلومات التي حصلنا عليها من الإدارة أنه لم يكن هناك اضطراب أو احتجاج جماعي أو أي نوع من الصراعات الجماعية داخل المؤسسة أو الوكالات التابعة لها وأنا لصراعات تكون على المستوى الفردي أكثر من المستوى الجماعي لأن سياسة المؤسسة واضحة والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها كبيرة، هذا يجعلها تتخذ كل الإجراءات والوسائل التي تساهم في بناء تنظيم قوي وفعال.

## 2. إستراتيجيات ونماذج إدارة الصراع

### 2.1. إستراتيجيات إدارة الصراع

يشير محمد قاسم القرويتي في كتابه السلوك التنظيمي ان هناك مستويين من الصراع، مستوى الصراع بين الأفراد، والصراع على مستوى المؤسسة، وهناك ثلاث استراتيجيات يمكن اتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد.

- استراتيجية يخسر فيها جميع الأطراف.
- استراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها الطرف الآخر.
- استراتيجية يربح فيها الجميع.<sup>1</sup>

ويشير كذلك إلى استراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة، حيث تدفع الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع وحل المشاكل قبل أن تنعكس آثاره السلبية على المؤسسة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- استراتيجيات التجنب
- استراتيجيات التهدة
- استراتيجيات الإهمال

- استراتيجيات الفصل الجسدي بين أطراف الصراع.<sup>2</sup>

وهنا نشير الى الاستراتيجية الأخيرة التي تتوافق نوعا ما مع الدراسة الحالية، حيث نرى أن الجدول التالي يوضح نظام الاتصال المعتمد في المؤسسة، فاستعمال شبكات التواصل الإجتماعي تهدف بقصد أو بغير قصد في الفصل الجسدي للأفراد والوحدات، وهذا في الحالات العادية والتسيير اليومي.

<sup>1</sup> محمد القاسم القرويتي، مرجع سبق ذكره، ص 271  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 274

الجدول رقم 21 يبين آراء المبحوثين حول فعالية الإتصال التنظيمي بين النظام الحالي والنظام السابق في حل الصرعات

| النسبة | التكرار | فعالية الإتصال التنظيمي بين النظام السابق والنظام الحالي في حل الصرعات |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------|
| 36.1   | 34      | كثيرا                                                                  |
| 52.1   | 49      | نوعا ما                                                                |
| 10.6   | 10      | قليلا                                                                  |
| 1      | 01      | الممتنعين عن الإجابة                                                   |
| 100    | 94      | المجموع                                                                |

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (52,1%) ترى الفرق بين النظام الحالي والنظام السابق للاتصال في المؤسسة أن الحالي يساعد نوعا ما في حل المشاكل والصعوبات، أما النسبة التي تليها (36,1%) ترى أن النظام الحالي يساعد بشكل كبير في تجاوز الصعوبات والمشاكل التي تقع بين الأفراد والوحدات، وآخر نسبة (10,6%) ترى أن النظام الحالي يساعد ولكن بشكل قليل في حل المشاكل التي تقع بين الافراد والاقسام.

وعليه فإن الأغلبية (88,2%) ترى أن النظام الحالي للاتصال يلعب دورا فعالا في تجاوز الصعوبات والمشاكل بين الأفراد والأقسام، لأنها تمتاز بتقليص الاتصال الجسدي والبصري، وتتيح تبادل المعلومات في ظرف وجيز خاصة أن الأمور الرسمية موثقة. وقد صرح بعض المبحوثين من خلال الأسئلة المفتوحة أن كل تطبيق ووسيلة اتصال في المؤسسة لها خاصية في حل الصعوبات، حيث تعمل هذه التطبيقات بطريقة آلية في تنسيق المهام والأنشطة ووقوف على فرد على حدود عمله تجنباً لتداخل المهام واستصعاب العامل لها، ما يجعل السير واضحا والعامل مرتاحا.

أما الفئة التي ترى أن النظام الحالي لا يساعد كثيرا في حل المشاكل والصعوبات (10,6%)، فهذا راجع إلى أن هذه النظرة ليست في قصور الرقمنة بل في العقلية لبعض الأفراد وهذا ما صرح به بعضهم في الأسئلة المفتوحة، حيث أوضحوا أن المصدر الأساسي للمعلومة هو الموظف وهو المسؤول عن إدخال المعلومات وليس نظام الرقمنة، وكذلك في تصريح لبعض المقابلات التي أجريناها أكد الموظفون أن نظام الاتصال في المؤسسة رائع لكن ثقافتهم ضعيفة في هذا المجال،

وأنهم في بعض الأحيان يجدون أنفسهم مجبرين على إجراء اتصال هاتفي لتأكيد العملية والإسراع فيها لتجنب المشاكل بين العمال، ويشير أحدهم أنه في إحدى المرات طلب من الإطارات الاجتماع وقام كل واحد منهم بإدراج العملية، فكل إطار له حساب، هذا سرع من العملية وتتمتها بكل مراحلها وقضاء حاجيات الزبائن والحفاظ على الجميع.

ومنه فإن هذه الفئة لا ترى نقائص في النظام الحالي بقدر ما ترى النقص في ثقافة التعامل مع شبكات الاتصال في المؤسسة.

## 2.2. نماذج إدارة الصراع

تناول العديد من الباحثين نماذج وحلول لإدارة الصراع ومواجهته، وتختلف هذه النماذج حسب زاوية النظر لكل باحث، وسنتطرق إلى ثلاث نماذج مشهورة، نموذج توماس وكلمان، نموذج رحيم ونموذج بليك وموثون.

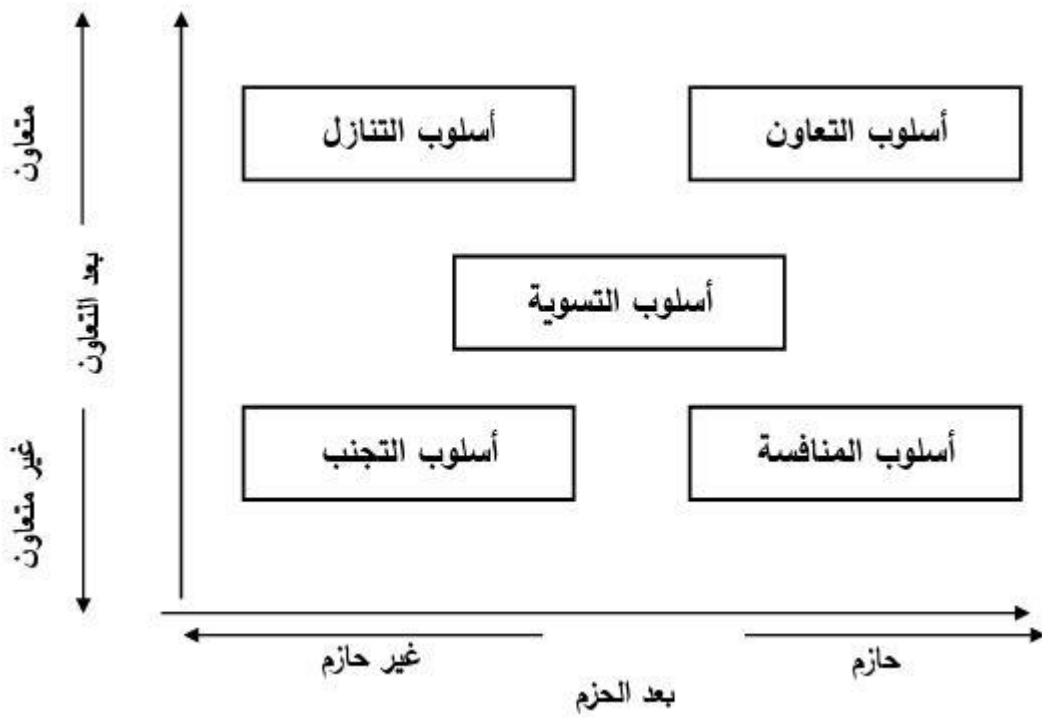
### أ. نموذج توماس وكلمان (Tomas et kelman)

يعتمد هذا النموذج على مجالين لتصنيف السلوك، ثم يحدد خمسة أنماط لإدارة الصراع، أما المجالين فهما كالآتي:

- بُعد التعاون ويتم تقييم سلوك وتصرف الأفراد أو الجماعة على حسب درجة تعاونهم من درجة متعاون الى درجة غير متعاون.

- بُعد الجد والحزم والتصنيف من حازم الى غير حازم.

وأما عن الأساليب الخمسة لإدارة الصراع والنتيجة عن هذين البعدين أو المجالين فالشكل التالي يوضحها:



الشكل 11 يوضح كيفية إختيار الإدارة للأسلوب الأمثل لإدارة الصراع

المصدر: جميلة أوتشن، أسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، مرجع سبق ذكره ص 811.

من خلال الشكل يتضح أن الصراع في المنظمة يأخذ عدة مستويات تتغير فيها أساليب إدارة الصراع وتستعمل الإدارة الأسلوب الأمثل لحل ما تواجهه من صراعات.<sup>1</sup>

#### • أسلوب التعاون:

يستعمل هذا الأسلوب عندما تكون قضية الصراع وحله تهم جميع الأطراف، فيحاول كل طرف تأمين مصالحه ومصالح الأطراف الأخرى، ويعتبر هذا الأسلوب الأمثل في حل الصراع، إلا أنه صعب الاستعمال في كل الحالات مع حضور الاعتبارات والخصائص الثقافية والشخصية للأفراد والتمسك بالمواقف ما يجعل العملية أصعب نوعاً ما، لأن هذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بالمجهودات وكفاءة كل أفراد التنظيم والتركيز على حل المشكلة فهو الأهم والانصراف عن الدفاع عن المواقف الشخصية والمصالح الفردية.

<sup>1</sup> جميلة أوتشن، "أسس إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال"، (مجلد 17، العدد 2، 2022) الجزائر، ص 811

• أسلوب التنازل:

وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر ومساعدته لتحقيق أهدافه ومصالحه على حساب الأطراف المتصارعة، ويناسب هذا الأسلوب في حل الصراع عندما تكون اتجاهات وآراء العاملين معروفة، وتعتمد الإدارة إلى حل الصراع دون خسائر.

• أسلوب التجنب:

يستعمل هذا الأسلوب من طرف الفرد أو الجماعة لابتعاد الصراع مع الإدارة والأطراف الأخرى، ويتم تجاهل القضايا التي تأجج الصراع لأن الصراعات التي تنتج ليس لها أهمية بالنسبة لهم.

• أسلوب المنافسة:

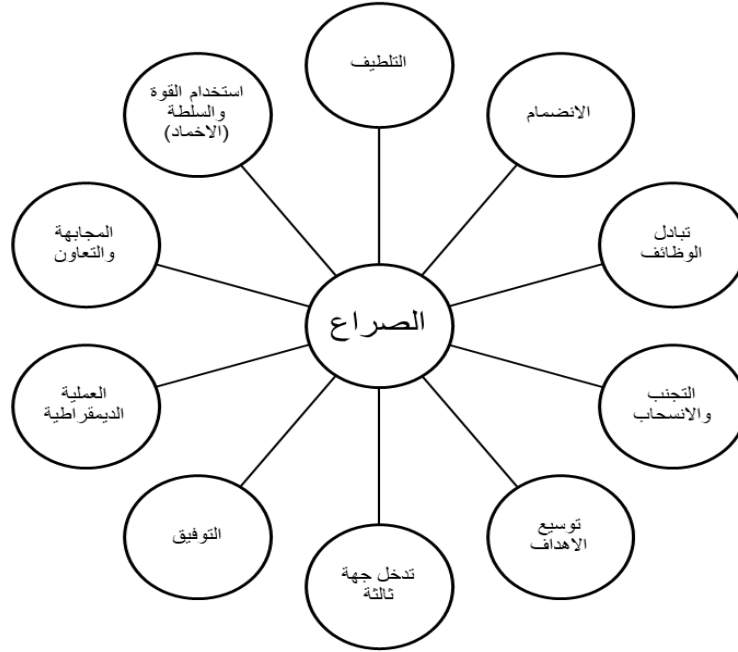
يقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى ويناسب عندما تكون الرغبة في اتخاذ قرارات سريعة وذات أهمية بالغة، أو عند انخفاض مستوى الثقة التنظيمية.

• أسلوب التسوية:

ويمثل موقف وسط، يكون مناسباً في حل الصراع عند التوصل إلى حل مرضي لكل الأطراف، فيكون الحل نهاية الصراع.

ب. نموذج بليك وموتون (Blec et Moton)

يعتمد هذا النموذج على تعدد أساليب حل الصراع وتنوعها، ويستعمل بعدين في هذه العملية، الأولى هي الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة والثانية الاهتمام بالإنتاج، وهذا موضح في الشكل التالي:



الشكل 12 يوضح أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموثون

المصدر: خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، الأردن، 1999، ص 309.

- **التلطيف:** وهو عبارة عن استخدام اللغة العاطفية والتنفيس عن حالات الأطراف المتصارعة ومحاولة تلطيف المناخ التنظيمي.
- **الايخاماد:** وهو إصدار الإدارة إجراءات وأوامر بإنهاء الصراع أو أحد الأطراف يصدر أوامر للطرف الآخر بالانتهاء من الصراع.<sup>1</sup>
- **التجنب والانسحاب:** محاولة توجيه الاهتمام الى قضايا أخرى تكون ذات أهمية وإهمال أو تغيير موضوع الصراع الى جوانب أخرى.
- **تدخل أطراف أخرى لحل الصراع أو جهات أخرى تكون بمثابة الحكم، والسعي للتنسيق والتكامل والتعاون بين الأطراف المتصارعة.**
- **التوفيق** هو التوصل الى حل وسط يرضي الطرفين ويحقق لكل واحد منهما مكسبا ولو جزئيا.
- **الانضمام:** أي ضم المتصارعين الى جماعة جديدة، مثل دمج شركتين في شركة واحدة.<sup>2</sup>

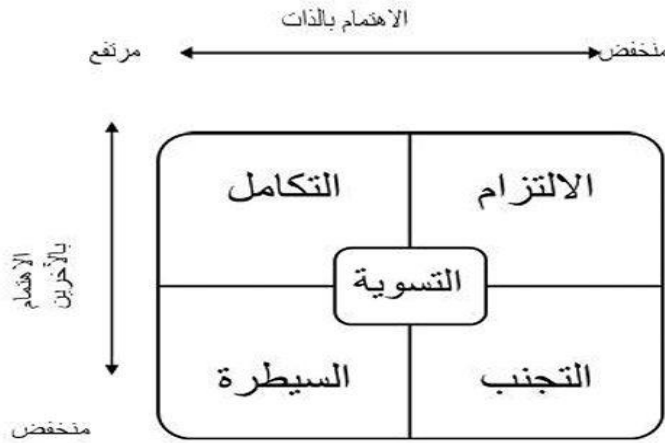
<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة، الأردن، 1999، ص 309.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 210

- توسيع الأهداف وإضافة أو تنويع أهداف جديدة تدفع الأطراف الى التعاون وتحقيق مكاسب أكثر.
- تبادل الوظائف أو تغيير المواقع يجعل الأطراف تفهم وجهات نظر الأطراف المنافسة لها والمشكلات التي تواجههم ما يساعد على إيجاد الحلول.
- المجابهة والتعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، والتوصل الى قرار واقعي يجعل التعاون هو السبيل الوحيد للحل.
- العملية الديمقراطية وذلك عن طريق اللقاءات والندوات والاجتماعات لتبادل وجهات النظر، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

#### ت. نموذج رحيم

يرتكز هذا النموذج في إدارة الصراع على التشخيص والتدخل للمحافظة على قدر من التوازن ومساعدة أعضاء المؤسسة على التكوين وتعلم أساليب متنوعة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة، وقام رحيم بتقديم خمسة أساليب لإدارة الصراع والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل 13 يمثل مخطط لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم

المصدر: غربي صبرينة، حمزة معري، "الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة" ص70.

وقد قدم رحيم خمسة أساليب تمثل النقاط الرئيسية للنموذج الذي اعتمده في إدارة الصراع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 310

<sup>2</sup> غربي صبرينة، حمزة معري، "الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة" ، مداخلة الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي ، 2013 ، ص69

- **التكامل:** وذلك بتبادل المعلومات والتعمق في معرفة الخلاف للتوصل الى حل يرضي الطرفين.
- **السيطرة:** اهمال حاجات الاخرين لتحقيق حاجاته وأهدافه.
- **الالتزام:** وذلك بالتأكيد على القواسم المشتركة والتقليل من أهمية الخلافات لإرضاء اهتمامات الأطراف.
- **التجنب:** يأخذ شكل التأجيل الى الوقت المناسب، والانسحاب من الوضع الذي يشكل تهديد.
- **التسوية:** هو أسلوب وسط بين الاهتمام بالذات والآخرين، فيكون التنازل سيد الموقف ومن كلا الطرفين من أجل التوصل الى قرار مشترك.

تستخدم هذه النماذج لإدارة الصراع والتحكم فيه للمحافظة على توازن واستقرار المؤسسة، وتستخدم أهم النقاط التي تركز عليها من المداخل التنظيمية مثل المداخل الكلاسيكية والوظيفية، فتعتمد على التعاون والتنافس والتجنب، وهي حالات يستعملها الافراد والجماعات لتحقيق مصالحهم حتى ولو على حساب المؤسسة، لذا يتم اللجوء الى أساليب في محاولات حثيثة لتصحيح المسار وإعادة التوازن للمنظمة وتحقيق غاياتها وأهدافها.

### خلاصة:

بناء على ما سبق يمكن استخلاص أن ظاهرة الصراع داخل المؤسسة أمر محتوم وطبيعي، وله آثاره السلبية كما له أخرى إيجابية في بعض الأحيان، وتتعدد الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ظهوره وتفاقمه، ويمكن لهذه الأسباب أن تكون شخصية أو اجتماعية أو تنظيمية تؤثر على عدة مستويات منها الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، وحتى تتمكن المؤسسة من إدارة الظاهر الصراع وجب عليها اتباع استراتيجيات وأساليب الفعالة في محاولة التخفيف منه أو تجنبه لكيلا يشكل عقبة في تحقيق الأهداف.

# الفصل الخامس: الذكاء التنظيمي كإستراتيجية لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية

## • تمهيد

### أولاً: التنظيم في المؤسسة الجزائرية.

1. مرحلة التسيير الذاتي.
2. مرحلة التسيير الإشتراكي.
3. مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات.
4. مرحلة إستقلالية المؤسسات.
5. مرحلة الخصخصة وإقتصاد السوق.
6. تأثيرات مرحلة الخصخصة على مؤسسة سونالغاز.

### ثانياً: المشاركة في إتخاذ القرار لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.

1. المشاركة في إتخاذ القرار لإدارة الصراع.
2. الشفافية في المؤسسة لإدارة الصراع.
3. الحماية للأفراد في أداء الأعمال لتجنب الصراع.
4. دور الاجتماعات في عملية إتخاذ القرار.

### ثالثاً: الذكاء التنظيمي وعملية توزيع المسؤوليات والمهام لإدارة الصراع داخل المؤسسة.

1. آلية الرقابة لإدارة الصراع.
2. وضوح مهام و إزالة الغموض لتجنب الصراع.
3. العدالة التنظيمية و أثرها على إدارة الصراع.
4. دور النقابة في إدارة الصراع.

### رابعاً: الذكاء التنظيمي وصنع البيئة التعاونية لتجنب مظاهر الصراع.

1. إنتشار المعلومات في المؤسسة لتعزيز التعاون التنظيمي وتجنب الصراع.
2. شبكة العلاقات الإجتماعية والتنظيمية في مواجهة المشاكل و الضغوطات.
3. ترابط الأفراد والمصالح لتحقيق الإنسجام.

### خامساً: التواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة لإدارة الصراع داخل المؤسسة.

1. ضغوطات المجتمع وتأثيرها على المؤسسة.
2. تأثيرات المؤسسة على محيطها.
3. تضامن الأفراد لمواجهة تأثيرات المحيط الخارجي للمؤسسة.
4. ثقافة صفر ورق.

## • خلاصة.

### تمهيد

بعد إستعراضنا لمتغيرات موضوع الدراسة الحالية و المتمثل في الذكاء التنظيمي وأهم الأبعاد التي ترتبط به، كذلك ظاهرة الصراع وأهم الأسباب والعوامل التي تساعد في ظهورها و أكثر الأساليب و الإستراتيجيات المستعملة لإدارتها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهم الإستراتيجيات التي تستعملها المؤسسة الجزائرية في إدارتها للصراعات التي تحدث داخل المؤسسة، في البداية سنذكر مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، ثم نسلط الضوء على عملية المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها على إدارة الصراع، بعد ذلك نتطرق الى عملية توزيع المسؤوليات ودقة و وضوح المهام، ثم نعرض أهم العوامل التي تساعد في صنع البيئة التعاونية لتجنب الصراع، وفي الأخير نتناول تأثيرات المحيط الخارجي على المؤسسة و أهم الإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة للتخفيف من هذه التأثيرات .

### أولاً: التنظيم في المؤسسة الجزائرية

ورثت الجزائر عقب الاستقلال موروثاً ثقيلاً من جهل وأمية بلغت أكثر من 95%، إضافة إلى هروب المعمرين الذين كانوا يشغلون المناصب الإدارية والتسييرية، فتركوا وراءهم فراغاً كبيراً خاصة من ناحية الإطارات، كما ورثت قطاعات غير متكاملة، فكانت الظروف تدفع باليد الريفية الى لعب دور كبير في تحمل مخلفات ومشاكل المؤسسات وتسييرها ومحاولة المحافظة عليها، واستمرار العجلة الإنتاجية.

"أما فيما يخص الجهاز الإداري الذي يكتسب أهمية بالغة وله علاقة بسير التنمية، فالملاحظة في هذا الجانب أن مجموع الإدارة كان من طبيعة استعمارية محضة، ولقد اضطرت فرنسا تحت ضغط حرب الاستقلال إلى أن تسند مناصب إدارية للجزائريين، يعني أن الجهاز الإداري هو امتداد للإدارة الفرنسية."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بو مخلوف، "اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية" - ديوان المطبوعات الجامعية- ص179.

فتوجهت الدولة الى الاهتمام بالمؤسسة العمومية في مختلف مراحل تطور التنمية الاقتصادية، وقد تبنت الدولة النظام الاشتراكي في تسيير المؤسسات، وتخلت عن النظام الرأسمالي، وسنتطرق الى المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

### 1. مرحلة التسيير الذاتي

التسيير الذاتي جاء تبعا لما نص عليه ميثاق طرابلس وكذلك طموحات الثورة والشعارات التي كانت تطالب بالتنمية، وللغرض التي سادت المزارع في الأيام الأولى من الاستقلال، الامر الذي أدى إلى ضرورة إصدار عدة مراسيم تضم التسيير الذاتي الذي ساهم بقدر ما في التخفيف من حدة البطالة، ولذلك فإن أهميته الاجتماعية كبيرة إلى جانب الأهمية الاقتصادية في سد حاجيات البلاد والمجتمع.<sup>1</sup>

إن مشروع التسيير الذاتي لم يكن نتيجة تفكير عميق وتخطيط مسبق، بل نتيجة طارئة لظروف أملت المرحلة، واستجابة عفوية لواقع اجتماعي واقتصادي وسياسي فرض نمطا معيناً، فكانت المؤسسات الذاتية تتميز بصغر الحجم وأغلب اليد العاملة فيها من المجتمع الريفي وذات مستوى محدود، وتتميز هذه الوحدات المسيرة ذاتيا بطابع تحويلي للزراعة أي الإنتاج الخفيف.

تتشكل الهيكل العامة للتسيير الذاتي من:

- الجمعية العامة للعمال
- مجلس العمال
- مجلس التسيير
- المدير

وتتم عملية ترشيح المدير أو فصله من المنصب عن طريق مجلس التسيير للمؤسسة، وذلك بناء على توصية المجلس العام الذي يتكون من رؤساء مجالس التسيير وممثلي كل من حزب جبهة التحرير الوطني والاتحاد العام للعمال الجزائريين والجيش الشعبي الوطني والسلطات الإدارية المحلية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 183.

هذا الأسلوب في التسيير سرعان ما اصطدم بأرضية الواقع لوجود تناقض وازدواجية في توزيع السلطة بين رئيس تنتخبه الجمعية العامة للعمال، والمدير الذي يملك سلطات واسعة تعينه الدولة، ما أدى إلى صراعات عرفها هذا التنظيم. وعليه فإن التسيير الذاتي لم يدم طويلا، وقد قاد الاستقرار السياسي ابتداء من سنة 1967 إلى تمديد استراتيجية اقتصادية تعتمد على المحروقات وإعادة تنظيم النشاط الاقتصادي على شكل مؤسسات وطنية.<sup>1</sup>

## 2. مرحلة التسيير الاشتراكي

في بداية سنة 1971 وضعت الدولة هيكله تنظيمية جديدة للمؤسسات، تمثلت في التسيير الاشتراكي، يبحث هذا التسيير في إيجاد الوفاق بين إطارات التسيير وممثلي العمال، وهذا التنظيم يؤسس لمرحلة جديدة من الثورة الاقتصادية والاجتماعية، ومحاولة وضع مكانزمات تساعد في القضاء على كل تفكير في السيطرة البيروقراطية، وانتهاج الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وأصبح العامل يتمتع بصفة المسير والمنتج.<sup>2</sup>

تتمثل هيكله التسيير الاقتصادي في الآتي:

1. جمعية عمال المؤسسة وجمعية عمال الوحدات.

2. مجلس الإدارة.

وتتكون اللجان الدائمة من العمال وهي تساهم في تسيير المؤسسة وتكون لجانا مختصة.

- اللجنة الاقتصادية والمالية

- لجنة الخدمات الاجتماعية

- لجنة الصحة والأمن

- لجنة الطباعة

- لجنة الموظفين والتكوين

إن مضمون هذا التسيير كان متناقضا وغامضا بشكل كبير، ولم تكن النصوص المتعلقة بصلاحيات الأجهزة المختلفة واضحة (مجلس الإدارة-اللجان-النقابة-جمعية العمال...)، ولم تكن

<sup>1</sup> معمر داود، "منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت"، دار الكتاب الحديث-مصر، 2006، ص 211

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 212

هذه التناقضات هي المعيق الوحيد لسير المؤسسة، بل هناك عوامل أخرى ساهمت بدورها في هذه الإعاقة، ومن بينها:<sup>1</sup>

- المركزية المفرطة من طرف الجهات الوصية.
- سوء تأويل النصوص القانونية.
- يعتبر ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات فكرة متقدمة جدا في وسط لم يكن مهياً لهذا النظام.

وفي هذا الصدد نود أن نناقش أحد أهم المحاور التي تسببت في الكثير من الصراع بين العمال والإدارة من جهة والعمال فيما بينهم من جهة أخرى، ألا وهي قضية المركزية واللامركزية، فالتنظيم في المؤسسة قد تأثر بشكل كبير في تدرج الهياكل الإدارية حيث لا يتم التصرف إلا بالأوامر الفوقية، هذا التسلسل في السلطات مع نظام اتصال يعتمد على التقارير الكتابية والشفهية والتي تأخذ وقتاً طويلاً في الاجراء، الى جانب اللوائح المعقدة ونقص المرونة وضبابية النصوص، كله ساهم في تعقيد المناخ التنظيمي وبرز صراعات أعاقَت المؤسسة.

لقد أخضع العمال الى املاءات من طرف الوصاية عن طريق مسؤوليهم، فأصبحوا مقيدون بهذه الوصاية ولا يستطيعون إيجاد الحلول لمشاكلهم، هذا ما ولد نوعاً من العدوانية لدى العمال اتجاه المسؤولين، وتُرجمت هذه العدوانية الى أفعال مثل الغيابات، التماطل، كبح الإنتاج، التأخر، الدوران في العمل... إلخ، وتطورت هذه الأفعال ووصلت عند البعض الى إضرابات تصاعد عددها الى

## 521 اضراب سنة 1977.<sup>2</sup>

تتجلى مظاهر المركزية أو الوصاية في الرقابة على النظام اللامركزي والمتمثلة في الهيئات والمجالس الإدارية، وعلى الأشخاص والأعضاء في تلك الهيئات، وكذلك على التصرفات والاعمال الصادرة عن تلك الهيئات، ويمكن ان تصل الى حد إيقافها وحلها.<sup>3</sup> فالمركزية هي جمع الوظيفة وحصرها بيد شخص معنوي عام واحد وهو "الدولة" حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري، وبناء

<sup>1</sup> علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، "الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، كنوز الحكمة-الجزائر، 2013، ص 65

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 66

<sup>3</sup> محمد الصغير بعللي، "دروس في المؤسسات الادارية" منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر-سنة 53

عليه نستنتج أن الوصاية والمركزية تقوم على أمرين أساسيين هما تركيز الوظيفة الإدارية، والخضوع للسلطة الرئاسية (الدولة).<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات يعمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات فكان في ظاهره يعبر عن تسيير جيد للمؤسسات، إلا أنه في الواقع الميداني يتجلى عجزه في تحقيق مطالب وطموحات العمال وذلك على جميع المستويات، ففي هذا السياق يذكر بن أشنهو أن هناك عاملين أساسيين ساهما في تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل، هما نظام المركزية ونظام الوصاية، والمشكل الحقيقي في ظل هذا التسيير هو المؤسسات كبيرة الحجم، ومشكل تباعد مراكز اتخاذ القرار بين الإدارة الإقليمية ووحدات الإنتاج، ما ساهم في بروز صراع بين الجماعات التي تمتلك صنع القرار والجماعات التي لا تمتلك حرية القرار وهي المسؤولة المباشرة في وحدات الإنتاج.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك، هناك مساءلة بالغة الأهمية وهي الاهتمام المبالغ فيه من طرف المؤسسات وأولوية الجانب الاجتماعي على المنطق الاقتصادي، حيث أن هذا التوجه أثر على مهام المؤسسة، وأبرز هذه التأثيرات السلبية تداخل المسؤوليات وغموض المهام، والنسبة الكبيرة لليد العاملة التي كانت تتحملها المؤسسة ما أدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، زيادة على ذلك ضعف نظام المعلومات والاتصالات، هذه العوامل ساهمت في تأجيج الصراع وإعاقة التسيير بالصورة المطلوبة، وواقع العمالة كان يعاني التضخم في اليد العاملة.

لقد كان التسيير الاشتراكي تجربة مليئة بالنقائص، إذ أنه لم يحقق الأهداف المطلوبة خاصة في القضاء على التناقضات التي كانت تعاني منها المؤسسة بسبب الطابع البيروقراطي في التسيير، والتناقض الكبير بين المشروع الاجتماعي والاقتصادي المبني على العقلانية، والهياكل الكبرى للمؤسسات، هذا ما دفع إلى إعادة النظر وبناء نظام جديد لتجاوز عقبات هذه المرحلة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 35-36

<sup>2</sup> يوسف سعدون، "علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية" مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري- ص 17، 18، 19

### 3. مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات

نتيجة الظروف التي عاشتها المؤسسة الوطنية الجزائرية والمستوى الذي وصلت إليه من ضعف في التسيير، وتأثيرات الصراع بين جماعات العمل، سارعت الدولة في وضع استراتيجية جديدة تهدف الى إصلاحات عميقة تتمثل في إعادة الهيكلة.

لقد كانت المركزية نتاجا لعدة أسباب وعوامل طبيعية اجتماعية واقتصادية وتاريخية عكست فترة معينة من مراحل التطور التاريخي والاجتماعي للمجتمع، جاءت بعدها اللامركزية كمرحلة ثانية نتيجة للظروف التي دفعت الى هذا الاتجاه، فتستمد اللامركزية الدور الذي تؤديه في تدعيم الجانب الاجتماعي والاقتصادي لمختلف المناطق الوطنية بغرض تمكين المجتمع من تحقيق توازنات اجتماعية وعمرانية واقتصادية وتلبية حاجات المجتمع.<sup>1</sup>

مع بداية الثمانينات ساهمت الدولة في إصلاحات هيكلية في المؤسسات العمومية، وقد تم تقسيم المؤسسات الضخمة الى أخرى أصغر حجما حتى يتمكن المسيرين من التحكم فيها وتحقيق أفضل النتائج، وجاءت هذه العملية استجابة لمتطلبات المرحلة، حيث كان الاقتصاد الوطني يعاني العجز نتيجة انخفاض مداخل البترول، وعجز المؤسسات عن تشكيل الثروة، مما جعل من الضروري البحث عن حلول تساهم في وضع تنظيم يساعد على تحقيق مطالب واحتياجات العمال. وتتشكل عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات على ثلاثة أنماط رئيسية وهي:

- اعتماد اللامركزية في مقر المؤسسة حيث تم انشاء مقرات جديدة على مستوى التراب الوطني بعدما كان المقر الرئيسي في العاصمة.
- استقلال النواة القاعدية للمؤسسة
- الاختصاص في النشاط حيث كانت في السابق تتميز بتعدد النشاطات وضخامة المؤسسة.

رغم هذه الإصلاحات التي تمت، لم تستطع أن تحقق المطلوب، وأفرزت عدة سلبيات منها إهدار كبير للكفاءات العمالية عند توزيع الموارد البشرية على المؤسسات الجديدة، وتفكيك كتلة اليد العاملة

<sup>1</sup> محمد بو مخلوف، "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر التجربة والافاق"، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 186

التي كانت تشكل عامل ضغط على الإدارة وأصحاب القرار، كما أن العملية تمت دون تحديد الآلة الإنتاجية واعتمدت على التجهيزات التي تتميز بالقدم ما جعل العملية تتعثر في بدايتها.

#### 4. مرحلة استقلالية المؤسسات

رغم الإصلاحات التي بادرت بها الدولة، أثرت بطريقة سلبية على الاقتصاد الوطني ومستوى المعيشة ومعدلات النمو، فكان لابد من محاولة إيجاد حلول أخرى تساهم في تحسين دور المؤسسات، وتوصل المسؤولون إلى حقيقة مفادها أن ما انتهجوه من قبل من ضخ للأموال ومسح لديون المؤسسة لم يعد ينفع، لهذا تم إعادة النظر مرة أخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية وأساليب سيرها، فتم منحها استقلالية أوسع في تسيير أمورها، وجاءت هذه الإصلاحات العامة التي دخلت فيها الجزائر تفاعلا مع الازمة التي تفاقمت حداثها مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات.<sup>1</sup> وانطلقت هذه المرحلة بإنشاء صناديق المساهمة وظهور نظام جديد للتخطيط مبني على ثلاث مستويات:

- مخطط قصير المدى.
- مخطط فرعي.
- مخطط وطني.

وأصبحت المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات هيئة مستقلة منقسمة الى هيئتين، الأولى هي الجمعية العامة، والثانية مجلس الإدارة. ومن ثم تحولت المؤسسة العمومية الى مؤسسة مستقلة (شركات ذات أسهم) يطبق عليها القانون التجاري، وتتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والافلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزاماتها.<sup>2</sup> وتضمنت استقلالية المؤسسات الاقتصادية وضع المؤسسة في اطارها الصحيح الذي يهدف إلى النشاط الاقتصادي المحوري وترك الاهتمام بالأعباء الاجتماعية من أجل تحضيرها لاقتصاد السوق من منطلق المنافسة والكفاءة ما يسمح لها بتحقيق أهدافها وتلبية احتياجات السوق والمجتمع.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، "بحوث في التعبير التنظيمي وثقافة العمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 13-14

<sup>2</sup> يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ص 33-34

## 5. مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق

وهي عبارة عن إعادة تنظيم للقطاع العمومي الاقتصادي، فالخصخصة تمثل التحول الجزئي أو الكلي للملكية من المؤسسات التابعة للدولة (القطاع العام) إلى القطاع الخاص، ومست خصخصة المؤسسات التي أثقلت ميزانية الدولة، بالإضافة الى بيع جزء من المؤسسات العمومية، وكل هذه الإجراءات كانت نتيجة سوء التسيير، كذلك الشراكة مع الشركات الأجنبية وتمثلت في تنازل الدولة عن نسبة الأسهم للشركات المعروضة للخصخصة، ووصلت نسبة تنازل الدولة عن الأسهم الى 49% لصالح الشركات الأجنبية خاصة، مما سمح للشركات الجزائرية بالاستفادة من استثمارات جديدة في تكنولوجيا عصرية، ومنح فرص تطبيق أساليب عصرية في الإدارة والتسيير والتسويق.<sup>1</sup> إن سيرورة انتهاج فتح الأسواق كانت اعلانا عن نهاية فترة الحماية التي دامت أكثر من ثلاثة عقود، والتوجه نحو المحافظة على المؤسسة ووضع استراتيجيات للبقاء، وأصبحت المؤسسة تركز على قضايا التقدم التكنولوجي والاستثمار في انشاء مناهج جديدة للإدارة والتسيير مع تطوير النشاط الاقتصادي والاجتماعي وصنع قيمة مضافة، والتخلي عن المهام الهامشية، كما عرفت المؤسسات تغييرات وتحولات على مستوى هياكلها التنظيمية، كإدخال أقسام ومصالح جديدة مثل أقسام الدراسات والتسويق والبحوث من أجل التطوير، وظائف جديدة كالذكاء التنظيمي والاقتصادي، وتكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات وغيرها من المهام التنظيمية، هذا ما ساهم في تطوير المؤسسة والتكيف مع التحولات السريعة للتكنولوجيا والتحولات الحاصلة في المجتمعات وتطوير استراتيجيات تنافسية جديدة.<sup>2</sup>

وفي هذا المجال يذكر "مولاي الحاج مراد" أن المرحلة الثالثة التي واكبت إقبال المؤسسة الجزائرية على اقتصاد السوق، شهدت تغيرا في الممارسات حسب ما لاحظته، حيث أصبحت كل الأطراف تتعاون وتتضامن فيما بينها لمواجهة الأخطار التي كانت تهدد المؤسسة حتى في وجودها أصلا، في وقت شاع فيه اللجوء الى تسريح اليد العاملة، من هنا ترسخ لدى الجميع أن لا مفر من

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره ص 16-17

<sup>2</sup> علي زكاز، نصر الدين بوشيشة، مرجع سبق ذكره ص 77-78

العمل في ظل القناعة بفكرة المصير المشترك، مما أدى إلى بزوغ طبيعة جديدة بخصوص علاقات العمل كي لا تعمم التهلكة.<sup>1</sup>

فالهدف من الخصوصية هو مسايرة التحولات الدولية في مجال الاقتصاد والتطور التي تعطي أهمية للمبادرة الفردية في التسيير ووضع السياسات للمؤسسات والمنظمات، إلا أنه ترتب على هذا التحول ظهور مشاكل وصراعات على مستوى المؤسسات وتأثر الجانب الاجتماعي مثل سياسة تقليص اليد العاملة، ما نتج عنه تسريح أعداد كبيرة من العمال إضافة إلى التقاعد المسبق، واختلال التوازن بين قوى العمال وصناع القرار داخل المؤسسة، إلى جانب عدم توفر بدائل في سوق العمل، كل هذا ساهم في صنع حالة ساهمت في بروز خلافات وصراعات عرفتتها المؤسسة، ما استدعى من الجهات المعنية إصدار قوانين العمل مثل قانون العمل الجديد 08 لسنة 1996، الفصل 12 الخاص بتسوية النزاعات العمالية والجماعية ومحاولة تقليص ظاهرة النزاعات والخلافات بعيدا عن التسيير والأداء الذي تم التركيز عليه للخروج من هذه الحالة ومواكبة التحديات الجديدة.

#### 6. تأثيرات مرحلة الخصوصية على مؤسسة سونلغاز

قدمت دراسة يوسف سعدون "التغير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز"<sup>2</sup> تأثيرات هذه المرحلة على مؤسسة سونلغاز حيث حاول الباحث في هذه الدراسة التي واكبت فترة مرحلة الخصوصية البحث عن أهداف التغير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز، وذلك أن كل عملية تغير تنظيمي هي عملية مقصودة ومدروسة تسعى المؤسسة من ورائها الى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة، وعمد الباحث الى تحليل عدة قضايا أساسية بالاعتماد على الوثائق الرسمية ومعلومات وبيانات تم جمعها من خلال سلسلة من المقابلات والملاحظات لآراء المبحوثين في بيئة العمل.

فقد استطاع الباحث أن يحصر أهداف التغير التنظيمي التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، فقام بتصنيفها الى مجموعتين رئيسيتين، الأولى أهداف اقتصادية وسميت بالأهداف ذات الأولوية، نذكر منها:

- خدمة متميزة للزبائن والمتعاملين الاقتصاديين

<sup>1</sup> بشير محمد، "دراسات وأبحاث في سوسيولوجيا التنظيمات والعمل بالجزائر مرفق بمقالات"، دار كنوز، الجزائر، 2021، ص 105  
<sup>2</sup> يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره

• ترشيد النفقات حفاظا على هذه الطاقة الحيوية

• توسيع النشاطات من خلال تكوين الشراكة مع مؤسسات وطنية وأجنبية

في حين احتلت الأهداف الاجتماعية المرتبة الثانية، وهنا أشار الباحث في تصريح بعض المبحوثين إلى أن عدم اهتمام إدارة المؤسسة بالجانب الاجتماعي قد يترتب عليه حدوث نتائج معاكسة لتوجهاتها الاقتصادية، ويتسبب في ظهور بعض المعوقات على مستوى تنظيم العمل، مثل القلق والخوف من المصير المجهول الذي لا يعرف عواقبه المستقبلية، وبالرغم من ذلك فإن ذلك لم يحد من طموحات الإدارة وعمال المؤسسة في البحث المتواصل عن طرق ووسائل مناسبة لتجاوز المعوقات والصعوبات، وهذا عن طريق توعية العمال بأهمية التغيرات التنظيمية التي تمر بها المؤسسة في تلك الفترة، وإدراك الإدارة وتحسيس العمال بمسؤولياتهم وحاجة المؤسسة الى خدماتهم حاضرا ومستقبلا.

أما فيما يخص الدراسة الحالية تسعى المؤسسة لتطوير تنظيم المؤسسة خاصة بما جاء في البند السادس في الارسالية رقم 02 أبريل 2021، حيث جاء في هذا البند محور الكفاءة التنظيمية والعمل على تقليص المستويات الإدارية بين الرئيس المدير العام وأدنى منصب في المنظمة بمقدار مستويين بحلول عام 2035، هذه الرؤية جاءت نتيجة انتهاء المؤسسة للتحويل الرقمي حيث جاء في نفس الارسالية أن خطة التحويل الرقمي محددة في عام 2022 وإتمام تنفيذها بنسبة 100% محدد بنهاية عام 2026، وتعمل المؤسسة على إعادة هيكلة شركة سونلغاز لتواكب التطورات الحاصلة خاصة وأن نشاطها توسع على المستوى الدولي فبلغت حصة المبيعات الدولية للمجمع نسبة معتبرة وتخطط المؤسسة لبلوغ نسبة 10% بحلول 2035 باعتبار أن هذه النسبة تفرض عليها أن تكون لها رؤية واضحة وتسيير فعال يواكب التطور الحاصل في هذا المجال.

## ثانيا: المشاركة في اتخاذ القرار لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية

نحاول في هذا العنصر التطرق إلى فعالية المشاركة في اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز محل الدراسة، إضافة إلى عملية الشفافية وتأثيرها الإيجابي على الأفراد، كذلك مسألة الحماية التي توفرها شبكات الاتصال في أداء الأعمال وتجنب الصراع، وفي الأخير الوقوف على دور الاجتماعات في عملية اتخاذ القرار، هذا بالاعتماد على تحليل المعطيات الكمية الواردة في الجداول.

### 1. المشاركة في اتخاذ القرار لإدارة الصراع

الحقيقة أن اتخاذ القرار عملية محورية وجوهرية بالنسبة للإدارة العليا، حيث أن الإدارة في المؤسسة ماهي إلا عملية اتخاذ قرارات لتوجيه الأنشطة وجهود الأفراد في الاستخدام الأمثل للعناصر المادية لتحقيق هدف محدد بأقصى فعالية وأعلى كفاءة، كما أن الآثار المترتبة عن القرارات لا تعود على الإدارة والمؤسسة فحسب بل تمتد إلى المجتمع مثل القرارات الحيوية والمصيرية، وتمثل تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا في هذه العملية من حيث أنها توفر معلومات دقيقة وكافية وصحيحة واستعمال أساليب حديثة وتقنية يسمح بالسلامة والسرعة في اتخاذ القرار، لهذا تحرص المؤسسات الناجحة على توفير نظام للمعلومات يضم خبراء وأجهزة حديثة ووسائل متطورة للمساهمة في دعم اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده.<sup>1</sup>

وفي هذه القضية بالذات وفي المؤسسة محل الدراسة الميدانية لهذا البحث، من خلال المقابلات التي تم إجراؤها في قسم نظم المعلومات للمؤسسة تم التأكيد على أن برنامج شبكات الاتصال في المؤسسة يسير من طرف مصلحة نظم المعلومات الخاص بالمؤسسة حيث تقوم شبكة داخلية على جميع التعاملات داخل فروع المؤسسة الأم، كذلك في هذا الصدد تعمل المؤسسة على إنجاز مركز امتياز لسونلغاز الذي يسمح بتطوير معارف الإطارات قصد تعزيز التحكم في التكنولوجيا في مختلف أنشطة المجمع وتطوير مجال الابتكار والابداع والاحترافية.<sup>2</sup>

يصنف الباحثون القرارات الى مجالين، مجال تكون فيه القرارات مبنية مسبقا أي روتينية، فهذه القرارات لا تحتاج الى مشاركة واسعة بل تحتاج الى مراقبة في التنفيذ، أما المجال الثاني فهي قرارات

<sup>1</sup> منى عطية خزام خليل، "الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية"، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، 2009، ص 121  
<sup>2</sup> Hews.radioalgerie.dz/Ar/Node/42222

غير معتمدة، أو بالأحرى قرارات إستراتيجية، وكلا المجالين يحتاج مشاركة واسعة ومساهمة في هذه العملية.

ومن خلال الدراسة الحالية يوضح الجدول الآتي رأي المبحوثين بخصوص مساعدة نظام الرقمنة في توسيع المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم 22 يمثل مدى مساعدة الرقمنة في توسيع المشاركة في اتخاذ القرار

| النسبة | التكرار | مدى مساعدة الرقمنة في توسيع المشاركة في إتخاذ القرار |
|--------|---------|------------------------------------------------------|
| 54.2   | 51      | كثيرا                                                |
| 38.2   | 36      | نوعا ما                                              |
| 5.3    | 5       | قليلا                                                |
| 2,1    | 02      | الممتنعين عن الإجابة                                 |
| 100    | 94      | المجموع                                              |

يتضح من معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 54,2% ترى أن نظام الاتصال في المؤسسة له مساهمة واسعة في مشاركة أفراد المؤسسة بخصوص عملية اتخاذ القرار، أما النسبة الثانية 38,2% ترى أن الاتصال في المؤسسة يساهم نوعا ما في هذه العملية، وفي الأخير تأتي نسبة 5,3% ترى أن الاتصال في المؤسسة له مساهمة قليلة في اتخاذ القرار.

يتبين مما سبق أن شبكات الاتصال داخل المؤسسة لها دور كبير ومساهمة واسعة، حيث أن نسبة 92,4% ترى أن لها مشاركة كبيرة أو متوسطة في عملية اتخاذ القرار فهي نتيجة إيجابية، هذا راجع الى اهتمام المؤسسة بهذا المجال لأن له أهمية كبيرة، فالمعلومات تصل الى الإدارة العليا من خلال التطبيقات ونظم المعلومات في مجال زمني قصير وجل ما يصل له أهمية بالغة فهو مفصل ومنظم على شكل مؤشرات ونماذج جاهزة تساعد الإدارة على اتخاذ تدابير هامة وسريعة في الحالات الطارئة كالصراعات أو الأخطار أو المشاكل التنظيمية، ومن أمثلة تطبيقات المؤسسة تطبيق اسمه

لوحة القيادة **Dash Bord**.

إن تعبير لوحة القيادة تعبير مقتبس، فكأنه يشبه المؤسسة بالجهاز الذي يتم تسييره من خلال لوحة القيادة الخاصة به التي تبين كيفية تسييره وتشير الى ما يجب إجراؤه لغرض القيادة ، حيث أن المؤسسة بها المدير والفريق الذي معه وهم المسؤولون عن الإدارة وتسيير دفة المؤسسة، وما يقوم به التطبيق هو عرض المعلومات والبيانات على شكل مؤشرات تشمل الإمكانيات المتاحة وطاقاتها، وكذلك المعوقات التي يمكن أن تواجهها، والاستراتيجيات البديلة التي تساعد في تجاوز تلك المعوقات، ولوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة تتسم بالوضوح والسهولة في الاستعمال.<sup>1</sup>

وهناك قضية أخرى لها علاقة بعملية اتخاذ القرار هي حرية إبداء الرأي والتصرف بمسؤولية، إذا كان المناخ التنظيمي يسوده الاحترام والتقدير وحرية التعبير في الأمور التنظيمية، فإن هذا يساعد على إظهار الخلل أو بؤادر الصراع بسرعة ومعالجتها لشكل أسرع وفعال، وهذا من نتائج الذكاء التنظيمي.

وفيما يخص هذا الموضوع، فإن الجدول التالي يوضح رأي المبحوثين حول قضية التصرف بمسؤولية وحرية في إبداء الرأي حول الأمور التنظيمية:

الجدول رقم 23 يمثل مدى مساعدة نظام الرقمنة في التصرف بمسؤولية وحرية

| النسبة | التكرار | مدى مساعدة الرقمنة في حرية إبداء الرأي |
|--------|---------|----------------------------------------|
| 22,3   | 21      | كثيرا                                  |
| 47,9   | 45      | نوعا ما                                |
| 29,8   | 28      | قليلا                                  |
| 100    | 94      | المجموع                                |

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 47,9% يرون أن نظام الرقمنة يساعد نوعا ما في حرية إبداء الرأي والتصرف، أما نسبة 29,8 % ترى أن نظام الرقمنة يساعد بشكل قليل في حرية إبداء الرأي، ونسبة 22,3% ترى أن نظام الرقمنة يساعد بشكل كبير في إبداء الرأي بحرية والتصرف بمسؤولية.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 274-275

يتبين من المعطيات أن أعلى نسبة ترى أن نظام الاتصالات في المؤسسة قد منح نوعاً ما حرية للأفراد في إبداء الآراء، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لها منصة أو حيز في هذه الشبكات تتلقى الملاحظات حول سير العمل وتعد إضافة مفيدة، أما النسبة التي ترى هذا النظام يساعد قليلاً في إبداء الآراء فهذا عائد إلى أن هذه الأنظمة الاتصالية تقوم بتحديد المهام والمسؤوليات بطريقة مضبوطة تحقق عدم تداخل الصلاحيات وتشكل نوعاً من الرقابة تجعل حرية التصرف وتقديم الرأي حول التسيير أمراً هامشياً ليس له تلك الأهمية الكبيرة، وفيما يخص آخر نسبة والتي ترى أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في إعطاء العامل الحرية وإبداء الرأي فالأغلب أنها فئة الإطارات، لأنها الفئة الأكثر اتصالاً بالإدارات العليا، وهم من يلاحظون هذه القضية بشكل أوضح لذلك يعتبرونها أمراً إيجابياً.

فعملية اتخاذ القرار لها علاقة كبيرة مع منح الأفراد نوعاً من الحرية في إبداء رأيهم وحرية التصرف طبعاً في الإطار المسموح به والمقبول وبما يخدم مصالح المؤسسة، فالمناخ التنظيمي الذي يسوده الاحترام والتقدير وروح المبادرة والتشجيع على ذلك حتماً سيؤدي إلى نتائج إيجابية تساعد القائمين على التنظيم في تقديم حلول للصراعات تكون فعالة وفي الوقت المناسب لتجنب إعاقة السير.

وهذا ما أكدته دراسة يوسف سعدون<sup>1</sup> خاصة في قضية تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن معظم اقتراحات المبحوثين فيما يخص تقديم الحلول المناسبة لبقاء الإطارات بالمؤسسة في تلك الفترة (فترة الخصخصة) دعمت إعطاء الفرصة للإطارات للمشاركة في اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها، وهذا يدل على أن فرصة المشاركة في هذه العملية لها بعد كبير واستراتيجي في توازن المؤسسة وفعالية عملية التسيير، لأن المشاركة في اتخاذ القرار تكون ملزمة لكل الأفراد وتحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

<sup>1</sup> يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ص 17 .

## 2. الشفافية في المؤسسة لإدارة الصراع

تمثل الشفافية في المؤسسة بعدا محوريا في عملية التسيير خاصة إدارة الصراع على مستوى الافراد والوحدات، والشفافية ببساطة هي وضوح وشفافية عملية التسيير بعيدا عن الغموض والتعقيد في الإجراءات واللوائح التي تجعل معرفة النقائص ومواطن الخلل والصراع مبهمة ولا تتيح إمكانية متابعتها، فالشفافية تساعد على بناء استراتيجيات وخطط تتناسب مع التسيير الديمقراطي الذي يعتمد على النزاهة في العمل وكسب مصداقية الأفراد.

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات الى اعتبارها فلسفة ومنهج عمل يمكن تجسيده بالعديد من العناصر والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة.<sup>1</sup>

وإذا أردنا الإشارة الى عناصر الشفافية الأساسية فإنه يمكن الإشارة الى الآتي:<sup>2</sup>

- وضوح رسالة المؤسسة ومبرر وجودها من خلال رؤية واضحة ودقيقة ودورها في المجتمع وتبرير استخدام الموارد المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.
- الابتعاد عن الممارسات المثيرة للشكوك والريبة واعتماد الإعلان عن النشاطات والممارسات وتقوم بتبريرها، وتعزيز التسيير الديمقراطي وتوعية جميع الفئات بحقوقهم بوضوح ونزاهة.
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل بالبساطة والوضوح ومناقشة هذه الآليات مع الجهات المختصة للتأكد من سلامتها.
- نشر واسع للمعلومات والبيانات يسترشد بها أفراد المؤسسة دون التحجج بالسرية حتى لا تثار الشكوك وتفسد النوايا.
- الابتعاد عن الشعارات الفضفاضة والبعيدة عن الواقع والعمل على إظهار الإنجازات وتوافقها مع الشعارات الواقعية، لكي يكون لها تأثير على المؤسسة والمحيط الخارجي لها (المجتمع).
- الاستماع الى الآراء المختلفة حتى التي تقدم الانتقادات حول عمل المؤسسة سواء من الداخل او خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامرين، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال (الأعمال والمجتمع)" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص

437

<sup>2</sup> المرجع سبق ذكره ، ص 438-439

وفي ما يخص دراستنا حول مدى مساهمة الرقمنة في تعزيزها حيث يوضح الجدول التالي نتائج ذلك:

الجدول رقم 24 يبين مدى مساهمت الرقمنة في تعزيز الشفافية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | مدى مساهمت الرقمنة في تعزيز الشفافية |
|--------|---------|--------------------------------------|
| 47.8   | 45      | كثيرا                                |
| 41.4   | 39      | نوعا ما                              |
| 8.5    | 8       | قليلا                                |
| 2,1    | 02      | المتنعين عن الإجابة                  |
| 100    | 94      | المجموع                              |

تشير معطيات الجدول أن نسبة 47,8 % وتمثل الأغلبية ترى أن نظام الاتصال في المؤسسة يعزز الشفافية في العمل، ثم نسبة 41,4 % التي ترى أن هذا النظام مساعد نوعا ما في تعزيز الشفافية في المؤسسة، بينما تصرح نسبة 8,5 % من المبحوثين أن نظام الاتصال مساهمته ضعيفة في تعزيز الشفافية.

يتضح لنا أن المؤسسة توظف شبكات الاتصال في تعزيز شفافية عملها، وهذا ملاحظ فالأغلبية ممن صرحوا بآرائهم حول هذه المسألة يرون أن الرقمنة تساعد في وضوح وكشف غموض النشاطات والتي يتم الاطلاع عليها عبر وسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة وبالتالي تعزيز الشفافية والعمل على تجاوز الصعوبات والمشاكل والصراعات اليت تنتج بشكل طبيعي في بيئة التنظيم، والنسبة القليلة التي ترى عكس ذلك ربما تمثل بعض أفراد أعوان التنفيذ لأن عملهم يغلب عليه الطابع الميداني وتعاملهم مع الرقمنة محدود وقليل على غرار باقي الفئات.

وهذا ما أكدته دراسة تومي محمد الأمين<sup>1</sup> التي يشابه ميدانها ميدان الدراسة الحالية مع اختلاف المجال المكاني حيث تمت في ولاية تمنراست، فقد توصلت الدراسة في نتائجها الى أن نظام الرقمنة في المؤسسة أدى دورا فعالا تمثل في القضاء على الغموض في المهام وتعزيز الشفافية.

### 3. الحماية للأفراد في أداء الأعمال لتجنب الصراع

إن شعور الأفراد بالحماية في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على العمل الجماعي ويضمن التعاون مع الآخرين، كما أن ذلك يساعد في تقبل الأفراد للتغييرات التنظيمية التي تكون في صالح المؤسسة ويتم معارضتها لأن شعورهم بالحماية يساهم في تشكيل ثقافة تعاونية تدعم العمل الجماعي وتقلل من الصراعات الداخلية.

والجدول الآتي يوضح هذه القضية:

الجدول رقم 25 دور نظام الرقمنة في حماية العامل

| النسبة | التكرار | دور الرقمنة في حماية العامل |
|--------|---------|-----------------------------|
| 35,1   | 33      | كثيرا                       |
| 45,7   | 43      | نوعا ما                     |
| 19,1   | 18      | قليلا                       |
| 100    | 94      | المجموع                     |

تمثل المعطيات في الجدول أن أعلى نسبة وهي 45,7% ترى أن نظام الرقمنة يشكل نوعا ما حماية للعامل، تأتي بعد ذلك نسب 35,1% التي ترى أن هذا النظام يساهم بشكل كبير في حماية العامل، وآخر نسبة وهي 19,1% ترى أن نظام الرقمنة يساهم بشكل قليل في حماية العامل.

يتبين من المعطيات السابقة أن نسبة 80,8% من المبحوثين ترى أن نظام الرقمنة يساهم بشكل واسع في حماية العامل وهذا راجع الى شعور داخلي ينبع من الفرد يبعث فيه الأمان، والملاحظة في هذه القضية أنه من خلال المقابلات الميدانية والاسئلة المفتوحة هناك تصريح تكرر بشكل لافت عدة مرات وهو اعتراف بعض المبحوثين أنهم يعتبرون الحماية في مقولة متداولة بينهم

<sup>1</sup> تومي محمد الأمين، "فعالية نظام الرقمنة الإدارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تمنراست"، مجلة آفاق علمية-الجزائر، (مجلد 15، عدد 02، 2023)، الجزائر، ص 203-204

وهي "الثقة في الوثيقة"، هذه المقولة لها عدة مدلولات عميقة حيث تعبر عن شيء يضمن الحماية إذا وقع أمر ما، فقد صرح أحد رؤساء المصالح أن التأكيد على الورقة والمصادقة عليها أمر ضروري لتصبح محميا إذا حدث أمر ما، واقترح أن يتم المصادقة الالكترونية لتجنب المصادقة على الورقة، علما أن نظام الرقمنة لا يزال في مرحلة تطويره، لذا فنظام الاتصال في المؤسسة يضمن حماية للعامل وخاصة الاطار ويجعل الأنشطة تسير بشكل جيد.

أما الفئة التي ترى أن نظام الرقمنة يساهم بشكل قليل في الحماية، فهذا راجع الى ثقافة المجتمع، حيث أن الثقة تكون أكثر في الورقة من الرسائل الالكترونية، ففي المقابلات تم التأكيد على ثقافة الورقة والاعتماد عليها، وهناك كلمة درجت تم التصريح بها في المقابلات خاصة في قسم نظم المعلومات تعتبر أكثر دلالة في هذه المسألة، هذه الكلمة هي بالدارجة "الورقنة"، وهي تدل على تمسك الأفراد بالأشياء الملموسة أكثر من البرامج الرقمية، ويصرح بعض المبحوثين أننا نخاف من الرسائل الالكترونية ونؤمن بالبصمة والامضاء، وهناك من يخاف إذا حدث شيء مكروه فتذهب كل المعلومات مثل القرصنة الالكترونية أو تعطل الأجهزة، لهذا تبقى الورقة الضامن الحقيقي حسب رأيهم.

#### 4. دور الاجتماعات في عملية اتخاذ القرار

يبرز دور الاجتماعات كوسيلة إدارية تساهم بشكل إيجابي في القضايا المختلفة التي تهم المؤسسة، وتدخل الاجتماعات ضمن مفهوم الاتصال الذي يعتمد على اتخاذ القرارات الجماعية، والاجتماعات تعد من الأساليب الديمقراطية في التسيير وأن القرارات من هذا النوع تحظى بدرجة عالية من الشرعية بالنسبة للأفراد الذين يمثلون الجماعات أحسن تمثيل، وفعالية الاجتماعات تتحقق في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- وجود وقت كافٍ للمشاركة.
- عدم وجود مظاهر سلبية في الاجتماع مثل الخوف والتهديد.
- القدرة على المشاركة وإبداء الآراء.

<sup>1</sup> علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 175

- اهتمام المشاركين بالاجتماع والمواضيع المطروحة.
- وجود الثقة بين أفراد الاجتماع خاصة الرئيس.

يعتبر رئيس الاجتماع أهم عناصر إدارة الاجتماعات، لذا فإن دوره كبير جدا، فيعتمد دوره على ترتيب الموضوعات المراد بحثها، توجيه الأعضاء لتحقيق الأهداف، إدارة المناقشات بصورة تكفل لكل عضو حرية إبداء رأيه، تفويض الاعمال بما يناسب الافراد وغيرها من الأدوار الفعالة لإنجاح الاجتماع.<sup>1</sup>

والحقيقة أن الاجتماعات التقليدية قد تراجعت وحلت مكانها الاجتماعات الافتراضية التي تتم عبر المنصات الرقمية مثل **Skype**، وقد أصبح هذا النوع الأكثر اعتمادا لما يوفره من جهد ومال ولكونه أكثر فعالية، فمن خلال المقابلات خاصة مع رؤساء المصالح والاقسام تم التصريح بأن هذا النوع هو الأكثر استعمالا والاجتماعات الحضرية تبقى محدودة الا مع المدير والتي تكون متعلقة بالأمور التنظيمية الهامة، وقد ازداد اعتماد هذه الاجتماعات في فترة كورونا بشكل كبير خاصة في مصلحة البرمجة ونظم المعلومات لأن الدور في هذه العملية كان ضروريا لتكثيف الجهود وتجاوز المرحلة، فكانت هذه الاجتماعات حلا فعالا في عملية التسيير حتى الآن.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 26 يوضح مدى تقليص نظام الرقمنة للاجتماعات الحضرية

| النسبة | التكرار | مدى تقليص الرقمنة للاجتماعات الحضرية |
|--------|---------|--------------------------------------|
| 57,4   | 54      | نعم                                  |
| 39,3   | 37      | لا                                   |
| 3,1    | 03      | المتنعين عن الإجابة                  |
| 100    | 94      | المجموع                              |

<sup>1</sup> علي الحمادي، "فن إدارة الاجتماعات"، دار ابن حزم ، لبنان، 2000 ، ص 94-95

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة هي 57,4% ترى أن نظام الرقمنة قلص الاجتماعات الحضورية، ونسبة 39,3% ترى أن نظام الرقمنة لم يساهم بشكل في تقليص الاجتماعات الحضورية.

بالنظر في المعطيات نجد أن النسبة الأعلى ترى أن نظام الرقمنة قلص بشكل كبير الاجتماعات الحضورية وذلك لما لها من فائدة، خاصة من ناحية الوقت والجهد والمال، كما ذكرت رئيسة مصلحة الموارد البشرية ومفاده أن مقابلات التوظيف تتم بهذه الطريقة وعبر منصة Skype، وتكون شاهدة على المقابلة لأنها تجري في مكتب الموارد البشرية والاتصال المباشر يكون مع المصالح والإدارة العليا، فتتم العملية مع تحقق أريحية للمرشح وتوفير الجهد والمال، إضافة الى ذلك، الملاحظة الميدانية بانشغال الموظفين ورؤساء المصالح بالاجتماعات الافتراضية والتي كثيرا ما كانت تؤخر من إجراءات المقابلات التي كنا بصدد اجرائها ما يفرض علينا الانتظار.

أما بالنسبة للبقية والذين رأوا أن الاجتماعات الحضورية لازالت موجودة بشكل واسع، فهم غالبا في مجال أعوان التنفيذ وبعض أنواع التحكم الذين يكون عملهم خارج المديرية والوكالات، وتقييم أعمالهم إنما يكون حضوريا لظروف النشاط، حتى أن بعض المبحوثين صرحوا أن الاجتماعات لها نتائج أحسن وتفاهم أفضل نظرا للقاء مع الزملاء، ومنهم من يرى عكس ذلك مثل أن الاجتماعات هي لإعطاء الأوامر فلماذا الحضور، وهم لا يأخذون بالرأي إذ نتلقى الأوامر ونعمل بها فالأفضل ألا نضيع الوقت.

### ثالثا: الذكاء التنظيمي وعملية توزيع المسؤوليات والمهام لإدارة الصراع داخل المؤسسة

نتطرق في هذا العنصر إلى معرفة أهم العوامل التي تساهم في إدارة الصراع بدءا بآلية الرقابة ودورها في متابعة الإنجازات والأنشطة التنظيمية، إضافة إلى دور وضوح المهام وإزالة الغموض عن الأدوار التي يؤديها الأفراد والأقسام، كذلك مسألة العدالة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع، في الأخير، نسلط الضوء على دور النقابة في إدارة الصراع داخل المؤسسة.

## 1. آلية الرقابة لإدارة الصراع

تعتبر الرقابة إحدى آليات الإدارة التي من خلالها تقوم بتصحيح السير ومتابعة السير الجيد، وهنا وجب التفريق بين المتابعة والتفتيش، فالمتابعة تعني الرقابة على الأنشطة والاعمال قصد إنجازها، أما التفتيش فهو الرقابة الفجائية في حالة وجود مشاكل أو صراعات كبيرة وأسباب تعرقل سير المؤسسة بشكل واسع.<sup>1</sup>

والحقيقة أن للرقابة تأثير على سلوكيات الأفراد بغض عن النظر عن مستواه الإداري في أعلى المستويات أو أدناها، حيث أن شعورهم الدائم بأنهم مراقبون يجعل تصرفاتهم بعيدة عن الواقع وذلك لتجنب الرقابة، هذا ما يجعل تأثير الرقابة على الأفراد سلبيا.

فالإدارة هي من تتخذ الاستراتيجية الملائمة لآلية الرقابة، ومن بين العوامل المساعدة لذلك اختيار الأفراد الأكفاء، وكفاءة المراكز الرقابية وسرعة استجابتها والسياسات المطبقة في المؤسسة، والمناخ التنظيمي الذي يساعد على تفهم هذه الاجراءات.<sup>2</sup>

وتحقق الرقابة عدة نقاط منها:<sup>3</sup>

- الوقوف على أنشطة التنفيذ والكشف عن الصراعات والصعوبات والمشاكل
- اكتشاف الانحرافات وتصحيح المسار
- الترشيح المستمر والواعي للمستويات الإدارية والأجهزة المسؤولة
- المساهمة في تحقيق العدالة التنظيمية
- ابراز نتائج التنفيذ وكشف المعوقات والمشاكل التي تحول دون ذلك

والمؤسسة محل الدراسة تستعمل عدة وسائل للرقابة منها نظام المراقبة بالكاميرات داخل المديرية والوكالات، وهذه المراقبة تحت مسؤولية مصلحة الامن، حيث يتم مراقبة جميع أماكن المديرية، إضافة الى نظام البصمة "Pointeuse" الذي يكون بمثابة الشاهد على مواقيت التحاق العامل بعمله وانهاؤه له ومن ذلك احترام العامل لمواعيد العمل، وقد صادفت الدراسة الميدانية في المؤسسة إعادة تجهيز هذا النظام، لذا أدرجنا سؤالا مفتوحا حوله باعتباره أحد الأنظمة التابعة للرقمنة، فكانت

<sup>1</sup> زاهد الديري، سعاد الخطيب، "إدارة المؤسسات الاجتماعية"، دار كنوز للمعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 225-226

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الادارية"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2017، ص 150

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 151-152

الإجابات توضح أن هذا النظام قد يصلح مع بعض الوظائف دون أخرى، فالوظائف التي معظم نشاطها خارج المديرية أو الوكالة مثل أعوان التنفيذ وموظفي المصالح القانونية لا يصلح معهم هذا النظام، حيث أن نشاطهم مرتبط بالإدارات الأخرى والمحاكم وغيرها من الوظائف، لذا فمن الصعب العمل به، كذلك قضية احترام الوقت ومراقبة العمال وذلك لتجنب الصراعات مع الإدارة المشرفة على أعمال الموظفين فترفع الحرج عنهم، وهناك من يعتبر الفعالية في العمل لا تتحقق بهذا النظام فلا يتحدد ما يقدمه العامل بموعد حضوره للعمل حيث يمكن ان يأتي مبكرا ولا يقدم شيء ويمكن أن يتأخر ويقدم الكثير، لذا فالعبرة بالإنجاز وليس مواعيد الحضور.

الجدول التالي يوضح الآراء حول آلية الرقابة التي تتم من خلال شبكة الاتصال في المؤسسة، باعتبار أنظمة الاتصال تقوم بتخزين العملية كاملة حيث يمكن الرجوع اليها والاطلاع عليها من قبل الإدارة وذلك متاح طوال الوقت.

الجدول رقم 27 يمثل رأي المبحوثين حول نظام الرقمنة ودوره في عملية الرقابة.

| النسبة | التكرار | رأي المبحوثين حول دور الرقمنة في عملية الرقابة |
|--------|---------|------------------------------------------------|
| 91,4   | 86      | نظام الرقمنة يشكل نوعا من الرقابة              |
| 7.4    | 7       | نظام الرقمنة لا يشكل نوعا من الرقابة           |
| 1      | 01      | المتنعين عن الإجابة                            |
| 100    | 94      | المجموع                                        |

يتضح من الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 91,4% يرون أن نظام الرقمنة يشكل نوعا من الرقابة، والنسبة المتبقية 7,4% لا تعتبر النظام أداة للرقابة.

بعد النظر في المعطيات نجد النسبة الغالبة تعتبر نظام الرقمنة آلية تستعملها الإدارة في الرقابة، هذا دليل واضح على أن معظم أسباب الصراعات يمكن للتنظيم تجاوزها أو بالأحرى التحكم في الأنشطة والشؤون التنظيمية، بحيث يكون نظام الرقمنة دليلا على سير العمل وحجة على العامل،

فهو يسجل كل عمل والبيانات المتعلقة به ولا يمكن تغييرها أو العبث بها وهذا معلوم عند الموظفين، حتى أن بعض المبحوثين يعتبرون هذا النظام وسيلة لتوريط العامل بحيث لا يترك له فرصة للهروب أو الاحتجاج، وهذا ما يفسر فعالية هذه الشبكات الاتصالية في تجنب الكثير من الصراعات.

## 2. وضوح المهام وإزالة الغموض لتجنب الصراع

دائماً ما تحرص المؤسسة على تحديد المعايير الأساسية لصياغة الأهداف الواضحة لجماعات العمل، تحديد المسؤوليات وإزالة الغموض عن اللوائح والإجراءات، وللرسالة الواضحة دور بارز في تحقيق الأهداف وخلق نوع من الشعور العام والمشارك لدى الأفراد بالأريحية والسهولة ما يساعد على تجاوز الصعوبات والمعوقات التنظيمية.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف المهام والأدوار التنظيمية بأنها مجموعة من المهام المترابطة والمتسلسلة تتطلب سلوكيات معينة يكون الموظف ملزماً بتنفيذها سواء كان رئيساً أو ممرضاً يؤدي دوره بنجاح، وتتشكل الأدوار في إطار كل وظيفة، فمجموع الوظائف تتكون من أقسام والتي تتكون بمجموعها المؤسسة، حيث أن هذا التشكيل لهيكلية الأدوار ينبغي أن يصمم في ضوء مراعاة جانبين أساسيين وهما:<sup>2</sup>

### أ. القواعد الأساسية لهيكلية الأدوار وتشمل:

- اختلاف الأدوار يرجع الى اختلاف مهام الأقسام والمؤسسات
- إحداث التنسيق بين الأدوار قصد التكامل بينها
- مراعاة هيكلية الأدوار لحدود التداخل والاعتمادية بين الوظائف والأقسام
- اعتبار الاستقلالية مرتكز أساسي في هيكلية الأدوار كونها تعطي الخصوصية اللازمة والتميزة لكل دور.<sup>3</sup>

### ب. الوعي بالتمايز والتكامل:

"ينصرف الوعي هنا الى توفر المعرفة العميقة بطبيعة التمايز في الأدوار كنظم فرعية وكذلك المعرفة العميقة بخيارات التكامل بين تلك الأنظمة الفرعية، حيث يعبر التمايز عن درجة التباين والاختلاف

<sup>1</sup> معتز سيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 85

<sup>2</sup> فاطمة بدر، معاد الصباغ، "نظرية المنظمة"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 174

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 175

بين الأدوار كنظم فرعية لأية منظمة، بينما يشير التكامل الى مستوى التنسيق المتحقق ما بين الأدوار التنظيمية.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح هذه العملية:

الجدول رقم 28 يبين دور نظام الرقمنة في عملية تحديد المسؤوليات أثناء تنفيذ المهام

| مدى مساعدة الرقمنة في تحديد المسؤوليات         | التكرار | النسبة |
|------------------------------------------------|---------|--------|
| نظام الرقمنة يساعد كثيرا في تحديد المسؤوليات   | 37      | 39,3   |
| نظام الرقمنة يساعد نوعا ما في تحديد المسؤوليات | 43      | 45.7   |
| دور نظام الرقمنة في تحديد المسؤوليات ضعيف جدا  | 13      | 13,8   |
| المتنعين عن الإجابة                            | 01      | 1      |
| المجموع                                        | 94      | 100    |

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 45,7% ترى أن نظام الرقمنة يساهم نوعا ما في تحديد المسؤوليات لتنفيذ المهام، تأتي بعدها نسبة 39,3% التي ترى أن نظام الرقمنة يساهم بشكل فعال وكبير في تحديد المسؤوليات والأدوار لتنفيذ المهام، أما آخر نسبة وهي 13,8% فتري أن نظام الرقمنة له مساهمة ضعيفة جدا في تحديد المسؤوليات لتنفيذ المهام.

من المعطيات يتبين أن النسبة الغالبة 85% ترى نظام الرقمنة فعالا في تحديد المسؤوليات الأدوار لتنفيذ المهام، الأمر الذي ساعد في تجنب الكثير من الصراعات التي تنشأ بسبب تداخل الصلاحيات والغموض الذي يشوب الأدوار وسوء التفاهم، فشبكات الاتصال في المؤسسة تعمل على التنسيق بين جهود الافراد والاقسام والمصالح وتبادل المعلومات بشكل واسع وبكثرة في ظرف وجيز، كذلك كشف مواطن الخلل في العمليات ومعرفة الأسباب، ومثال ذلك تطبيق لوحة القيادة **Dash** **Bord** الذي له خاصية في كل قسم ومصلحة، يعمل بمؤشرات ويتم ملاحظتها من طرف الجهات المعنية، كما ويمكن قياس الإنجاز، علما أن هذه التطبيقات والشبكات تسير من طرف المؤسسة وهي في تطور مستمر بأيدي أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 175

عملية تحديد المسؤوليات عملية صارمة كما أوضح المبحوثون في المقابلات، فالعامل في المؤسسة لا يمكن أن يتدخل في عملية معينة وعملية أخرى إلا بتسجيل العملية في الشبكة، لأن التسجيل يجعل العامل محميا في حال حدوث أي خطر أو حادثة، لهذا تجد كل المهام والادوار مضبوطة بطريقة ذكية وفعالة.

### 3. العدالة التنظيمية وأثرها على إدارة الصراع

لعل من أهم وأبرز الأدوات التنظيمية الإدارة العليا، فهي الجهة الرسمية والمحرك الرئيسي لسلوك الافراد والجماعات داخل المؤسسة، وهي بمثابة العقل المدبر، حيث تقوم بالتخطيط والتوجيه ومتابعة التنفيذ من خلال العملية الاتصالية، والروابط والعلاقات والمعاملات وأنماط الإدراك والفهم والالتزام، ويرتكز تفوق العلاقة بين الإدارة العليا وباقي الأقسام والفروع والمصالح على درجة فهم ووعي الإدارة بالنشاط الذي تقوم به.<sup>1</sup>

وهنا يجدر بنا أن نتحدث عن القيادة والرئاسة والفرق بينهم، توصف في أغلب الأحيان المجموعة التي تمارس السلطة بالقيادة، إلا أنه هناك فرق بين القيادة والرئاسة، فالقيادة تنبع من الجماعة وتمنح لها السلطة من مجموعة متضامنة عقائديا، وتستمد شرعيتها بالهبة والكاريزما، أما الرئاسة فيعتمد الرئيس على السلطة المخولة له من تنظيم إداري ناتج عن المنصب الذي يشغله فيحتفظ بسيطرته عن طريق النظام الرسمي<sup>2</sup>. وعليه فإنه أعلى هرم يتبع التنظيم الرسمي والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.

ولا تتأثر المؤسسة بتغير الشخص لأن المنصب له صلاحيات واضحة تكون بمثابة الضامن لنجاح المؤسسة، هذا الأمر يجعل الافراد والجماعات تشعر بالعدالة التنظيمية في تطبيق القوانين والإجراءات التنظيمية ولا تتأثر بتغير الأشخاص خاصة في توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة. وبخصوص هذه العملية التنظيمية فإن الجدول التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> هياس رجاء الحربي، "العلاقات العامة والإدارة العليا"، دار أسامة، الأردن، 2012، ص 79  
<sup>2</sup> أحمد متوارية، "فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 ص 175-176

الجدول رقم 29 يبين مدى مساهمة نظام الرقمنة في عملية توزيع المسؤولية

| النسبة | التكرار | مدى مساهمة الرقمنة في عملية توزيع المسؤولية                           |
|--------|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| 21,2   | 20      | نظام الرقمنة يساعد بشكل كبير في توزيع المسؤولية والمهام بطريقة عادلة  |
| 58,5   | 55      | نظام الرقمنة يساعد بشكل متوسط في توزيع المسؤولية والمهام بطريقة عادلة |
| 15,9   | 15      | مساعدة النظام في توزيع المسؤولية والمهام بطريقة عادلة ضعيفة جدا       |
| 4,2    | 04      | الممتنعين عن الإجابة                                                  |
| 100    | 94      | المجموع                                                               |

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة وهي 58,5% ترى أن نظام الرقمنة ساعد في توزيع المسؤوليات بطريقة عادلة نوعا ما، أما النسبة التي تليها وهي 21,2% ترى أن نظام الرقمنة ساعد كثيرا في عملية توزيع المسؤوليات بطريقة عادلة، وبالنسبة للبقية 15,9% فيرون أن نظام الرقمنة لم يساهم بشكل فعال في توزيع المسؤوليات بطريقة عادلة.

يتبين من المعطيات أن الأغلبية ترى أن لنظام الاتصال في المؤسسة مساهمة في التسيير، وذلك بتحديد المسؤوليات والادوار بشكل دقيق من طرف الإدارة العليا بناء على معطيات من الميدان بشكل دوري وفي وقت قصير، هذا الوضع يجعل الفرد في المؤسسة يعرف حدود الأدوار التي يكلف بها ويرى ذلك من خلال المعلومات الواضحة والمنتشرة في المؤسسة ما يشعره بالعدالة التنظيمية، وهذا يدفع المؤسسة لصنع مناخ تنظيمي يجعل الافراد يشعرون بالعدل في توزيع المهام والقبول بها ما يجنب المؤسسات الكثير من الصراعات.

والفئة القليلة التي ترى نظام الرقمنة ضعيف المساهمة في توزيع المسؤوليات، فهذا راجع كما أكدنا في السابق الى ضعف ثقافة التعامل مع هذه التكنولوجيا وليس الوسيلة في حد ذاتها.

هذا ما لاحظناه في الدراسة الاستطلاعية حيث لم نجد أي فرد من المؤسسة ينتقد هذا النوع من الاتصال بقدر ما ينتقد العقلية التي تتعامل مع هذه الوسائل، وفي هذا السياق لفتنا أحد

التصريحات التي جاء بمقتضاها: "لا يمكن تطبيق الرقمنة بكل ما تحمله من معنى، لأن العقلية والثقافة تمنع ذلك، لا زلنا نتحايل على كل شيء وفي بعض الأحيان نقدم مصالحنا".

#### 4. دور النقابة في إدارة الصراع

إن دور النقابة في المؤسسة هو حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء المؤسسة من خلال المفاوضة والاتفاق الجماعي، مثل تحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل، لكن أغلب التشريعات في الوقت الحالي تعطي الميزات التي يتم التوصل إليها من خلال الاتفاق المشترك بين الإدارة والنقابة لكافة العاملين بصرف النظر عن كونهم أعضاء في النقابة أم لا.<sup>1</sup>

"ونقابة المستخدمين لها حق المفاوضة والمساومة مع أرباب العمل حول تنظيم شروط الاستخدام وتحقيق أهداف العمال والمستخدمين".<sup>2</sup>

يتمحور دور النقابة في المؤسسة حول الدفاع عن مصالح وحقوق العمال، والمساهمة في تحسين ظروف العمال والعمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمال ومصيرهم، والدراسة الحالية تقف على دور النقابة في ظل هذه التحولات التي تحصل في البيئة التنظيمية من خلال هذه الشبكات الاتصالية الحديثة.

الجدول رقم 30 يبين دور النقابة في حل المشاكل في ظل شبكات الاتصال في المؤسسة

| النسبة | التكرار | دور النقابة في حل الصراعات                      |
|--------|---------|-------------------------------------------------|
| 7,4    | 7       | تساعد النقابة كثيرا في حل المشاكل والصعوبات     |
| 29,7   | 28      | تساعد النقابة الى حد ما في حل المشاكل والصعوبات |
| 57,4   | 54      | مساعدة النقابة في حل المشاكل والصعوبات قليلة    |
| 5,3    | 05      | الممتنعين عن الإجابة                            |
| 100    | 94      | المجموع                                         |

<sup>1</sup> حنفي علي، "الجوانب النظرية والتطبيقية وإدارة الموارد البشرية" 2008 ، دار الكتاب الحديث ، مصر، ص 307-308

<sup>2</sup> إسمان محمد الحسن، "علم الاجتماع الصناعي" ، دار وائل ، الأردن ، 2014 ، ص 137

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة وهي 57.4 % ترى أن دور النقابة ضعيف في أداء المهام الخاصة به، تأتي بعدها نسبة 29.7% وترى أنه النقابة تساهم نوعا ما في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه الافراد والمصالح في المؤسسة، وآخر نسبة 7.4% ترى أن النقابة لها دور كبير في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه الافراد والمصالح.

بالنظر في هذه المعطيات نجد أن دور النقابة قد تراجع في ظل هذه التحولات الكبيرة في بيئة التنظيمات وخاصة التي تعتمد على الوسائل الاتصالية الحديثة وتستعمل ابعاد الذكاء التنظيمي في إدارة الصراع، بالخصوص مع نقاط القوة مثل المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات والمهام، وانتشار المعلومات وعدم احتكارها من طرف الإدارة وفعالية آلية الرقابة التنظيمية والعدالة في توزيع الأدوار والمسؤوليات وإزالة الغموض من المهام، ودفع العملية التعاونية وأخذ تأثيرات المحيط الخارجي بعين الاعتبار، كل هذا ساهم بشكل فعال في تجنب الكثير من الصراعات الظاهرة والمؤثرة على المؤسسة، وتبقى الصراعات الخفية دون تأثير كبير ومباشر في سير المؤسسة، هذا ما جعل دور النقابة يتراجع ويغيب عن الساحة، والنسب أعلاه تبين ذلك بوضوح، فعندما تكون أسباب الصراع المؤثر متحكما فيها تكون التنظيم فعالا وتحقيق الأهداف بشكل كبير، ويبقى وجود النقابة في الخلفية التنظيمية أمرا مهما في المؤسسة لأنها جزء أساسي في مكونات التنظيم.

#### رابعا: الذكاء التنظيمي وصنع البيئة التعاونية لتجنب مظاهر الصراع

##### 1. انتشار المعلومات في المؤسسة لتعزيز التعاون التنظيمي وتجنب الصراع

المعلومات بيانات تم تصنيفها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى، وتؤثر في ردود أفعال وسلوك الافراد في المؤسسة، كما تعرف أيضا بأنها نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم، أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي الى زيادة مستوى المعرفة بالمستقبل.<sup>1</sup> إن توفر المعلومات في اتخاذ القرارات لا يحتاج الى تأكيد، فتوفر المعلومات والاستناد اليها وتطويرها في اتخاذ القرارات من ضروريات التنظيم، وبقدر دقة ومرونة وملاءمة المعلومات تكون

<sup>1</sup> قدافيه أمينة، "استراتيجية أمن المعلومات"، مجلة أبعاد اقتصادية ( المجلد 6 ، العدد 1، 2016 ) ، الجزائر، ص 164

مناسبة، وبالتالي طبيعة القرارات ودرجة كفاءتها في اتخاذها يتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها.<sup>1</sup>

ويعتبر نظام المعلومات أهم الأنظمة، خاصة في المؤسسات الكبيرة مثل مؤسسة سونلغاز ذات الحجم الكبير والفروع والوحدات الكثيرة المنتشرة عبر التراب الوطني واستثمارات خارج البلاد، إضافة الى نشاطاتها الكبيرة في عدة تخصصات، وبالتالي يمكن تسيير هذه الموارد المادية والبشرية بطريقة جيدة ومردودية عالية بالاعتماد على مجال التكنولوجيا ونظم الاتصال الحديثة.

إن نظام المعلومات في المؤسسات الحديثة أصبح يمثل ركيزة أساسية في تسيير مصالح المؤسسات، خاصة المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها والاعتماد على هذا النظام لما يوفره من جهد تقليص للتكاليف الى جانب نقل المعلومة بين مختلف مصالح المنظمة.<sup>2</sup>

في السابق كانت الصراعات تحدث بشكل كبير ومتكرر بسبب تشويه وتزييف المعلومات والاتصالات الإدارية، لأن الطريقة التقليدية فيها من النقائص والهبوات ما يسمح بوصول الآخرين اليها وتعديلها، وبالتالي يستغلها الافراد في تحريف المعلومات أو استخدامها كإشاعة لتحقيق المصالح أو إبعاد أطراف تكون لها خصومات مع من يملك المعلومة، فضعف الاتصالات الإدارية كما يؤكد "ستيف روبنز" يؤدي الى ظهور الصراعات نتيجة للاتصالات المشوهة والغير تامة، حيث تكون المعلومات غير واضحة وتحتوي على الكثير من الغموض.<sup>3</sup>

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، زاد التنافس بين المؤسسات على اكتساب هذه الأنظمة واستحدثت في وظائف جديدة لها مجال في هذا الاختصاص مثل المؤسسة محل الدراسة، فلها إدارة مركزية للتحويل الرقمي مسؤولة عن تحديد المبادئ والاستراتيجيات الرقمية.

وفي هذا السياق يوضح الجدول التالي رأي المبحوثين حول دور هذه الأنظمة في مشاركة المعرفة والمعلومات واستخدامها بسهولة بين الافراد والمصالح وذلك لتعزيز التعاون.

<sup>1</sup> محمد سليمان الجرايد، "درجة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من جهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة Revuedes,Sciences,Humaine ( العدد 02، مجلد ، 2023 ) ، الجزائر، ص 9

<sup>2</sup> مزيان محمد، لحر ميلود، "تقويم نظام المعلومات والاتصال للموارد البشرية"، مجلة الصورة والاتصال (المجلد 2- العدد 3 ، 2013 ) ، الجزائر ص 10

<sup>3</sup> خليل حمو الحمدان وآخرون، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال المعاصرة" ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاقتصادية ، برلين ، ألمانيا ، 2025 ، ص 129

الجدول رقم 31 يوضح مدى مساعدة نظام الرقمنة في توزيع و تعميم المعرفة والمعلومات لتعزيز التعاون

| النسبة | التكرار | مدى مساهمة الرقمنة في تعميم ومشاركة المعرفة                  |
|--------|---------|--------------------------------------------------------------|
| 35.1   | 33      | نظام الرقمنة ساعد كثيرا في مشاركة المعرفة لتعزيز التعاون     |
| 54.2   | 51      | نظام الرقمنة ساعد نوعا ما في مشاركة المعرفة لتعزيز التعاون   |
| 9.5    | 9       | نظام الرقمنة ساعد بشكل ضعيف في مشاركة المعرفة لتعزيز التعاون |
| 1      | 01      | الممتنعين عن الإجابة                                         |
| 100    | 94      | المجموع                                                      |

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 54,2% ترى أن نظام الرقمنة ساعد نوعا ما في مشاركة المعلومات لتعزيز التعاون، تأتي بعدها نسبة 35,1% وترى أن نظام الرقمنة ساعد بشكل كبير في مشاركة المعرفة والمعلومات لتعزيز التعاون، وأخيرا تأتي نسبة 9,5% التي ترى نظام الرقمنة ضعيف جدا في هذه العملية.

من المعطيات يتبين أن الأغلبية ترى أن نظام الرقمنة ساهم بشكل كبير في نشر المعلومات ومشاركتها بين جميع الافراد والاقسام، مع الاخذ بعين الاعتبار أن هذه المشاركة تكون أكثر في القسم او المصلحة الواحدة وفي نفس التخصص، وعبر جميع الفروع، خاصة مع الإطارات السامية ورؤساء المصالح، هذه العملية تزيد من الترابط بين الافراد وبين المصلحة الواحدة ويتم التنسيق بشكل متكامل، هذا يضمن تجنب الصراعات التي قد تنشأ بسبب نقص المعلومات أو الحصول عليها بصعوبة، فعملية مشاركة المعلومات والمعرفة تساهم بشكل كبير في تعزيز التعاون وتجنب الصراع، جدول آخر يؤكد على هذه العملية ودورها في دفع العملية التعاونية لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم 32 يوضح دور نظام الرقمنة في زيادة الخبرة

| التكرار النسبي | التكرار المطلق | دور الرقمنة في زيادة الخبرة               |
|----------------|----------------|-------------------------------------------|
| 42.5           | 40             | نظام الرقمنة يزيد في الخبرة               |
| 42,5           | 40             | نظام الرقمنة يزيد في الخبرة نوعا ما       |
| 11.7           | 11             | نظام الرقمنة يزيد في الخبرة بشكل قليل جدا |
| 3,1            | 03             | الممتنعين عن الإجابة                      |
| 100            | 94             | المجموع                                   |

من الجدول يتضح أن أعلى نسبة من الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة 85% ترى نظام الرقمنة يزيد في الخبرة ويزيد فيها نوعا ما، فالنسبتين متساويتين، وأقل نسبة 11,7% ترى أن نظام الرقمنة يزيد في الخبرة بشكل قليل جدا.

من المعطيات يتبين أنه دائما ما تكون الفئة الغالبة والكبيرة من المبحوثين هي التي ترى نظام الرقمنة وشبكة الاتصالات في المؤسسة من منظور إيجابي، وذلك من خلال الممارسة في الميدان، فعملية مشاركة المعلومات أمر مهم، وكذلك المعرفة، حيث يمكن تدارك نقائص الافراد عن طريق تشارك المعلومات والمعرفة فيما بينهم، هذا ما يزيد من التعاون بينهم ويرفع روح المشاركة والمعنويات، وبدوره يساهم بشكل كبير في تجنب الصراع وآثاره السلبية.

## 2. شبكة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية في مواجهة المشاكل والصعوبات

يذهب (jeorge fridmane et pier naville) في كتاب "رسالة في سوسيولوجيا العمل" أنه "ليس من السهل في عصرنا هذا التمييز بوضوح بين تقسيم العمل الاجتماعي وتقسيمه ضمن مؤسسة ضخمة. إذ تفترض معايير بشكل العمل التقني أو سلم القيادة، على هذا الصعيد، علاقات اجتماعية متشابكة كتلك الناتجة عن تقسيم العمل الاجتماعي بأسره، مع ذلك ثمة شيء مازال يميزها، لا يعود الى تعريفهما بل الى منفعتهما، فأيا يكن مجال بحث تقسيم العمل، فهو ليس الا تعبيراً عن علاقة تنشأ عن التنافر والتعاون في الوقت نفسه، ولكن التنافر لا يفرض عليه شكله، بل التعاون داخل المؤسسة، إذ إن تقسيم المهمات هو قبل أي شيء نوع من التعاون التقني الفعال".<sup>1</sup>

هذا الطرح يؤكد على أن التنظيم وتقسيم العمل في شكله الطبيعي هو التعاون، الأمر الذي يجعل العلاقة بين الافراد تميل الى الجانب الاجتماعي أكثر من الأمور التنظيمية.

والجدول التالي يوضح هذه القضية بشكل جلي.

<sup>1</sup> جورج فريدمان، بيار نافيل، "رسالة في سوسيولوجيا العمل"، منشورات عويدات، بيروت، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ت. يولاند عما نويل، 1988، ص 470.

الجدول رقم 33 يبين كيفية حل ومواجهة المشكلات التي تواجه المبحوثين داخل المؤسسة

| النسبة | التكرار | كيفية مواجهة المشكلات              |
|--------|---------|------------------------------------|
| 64,8   | 61      | الرجوع الى زميل المهنة لحل المشاكل |
| 13,8   | 13      | الرجوع الى الإدارة لحل المشاكل     |
| 5,3    | 5       | الرجوع الى النقابة لحل المشاكل     |
| 15,9   | 15      | الممتنعين عن الإجابة               |
| 100    | 94      | المجموع                            |

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 64,8% من المبحوثين يفضلون طلب المساعدة من الزملاء لمواجهة المشاكل والصعوبات داخل المؤسسة، تأتي بعدها نسبة 13,8% تفضل الإدارة في المساعدة في حل المشاكل والصعوبات التنظيمية، في حين يفضل 5,3% منهم النقابة في ذلك.

يتبين من المعطيات أن الأغلبية يفضلون اللجوء الى شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في مواجهة المشاكل والصعوبات، فالعلاقة التي تنشأ بين الافراد في اطار العمل عملية معقدة أكثر مما نتصور، فهي لا تنحصر في أداء أدوار التسيير والإنتاج، بل تمتد الى المجال الاجتماعي والثقافي والصراع والتنافس والتعاون، وكل هذه العناصر تؤثر في تسيير المؤسسة، فالعاملون داخلها يحركهم الجانب المادي (الاجر) بشكل كبير وجدا وهذا أمر طبيعي، لكن مع مرور الوقت يشكلون أهدافا أخرى تتجاوز الاجر والحوافز، ولأجل ذلك يمثل العاملون أدوارا كثيرة تخفي حقيقتهم المتمثلة في طباعهم الشخصية وأفكارهم وقناعاتهم ومبادئهم كما يخفون استراتيجياتهم.<sup>1</sup>

وتكون علاقة الافراد مترابطة بشكل كبير من خلال عوامل التجانس التي يختصون بها، مثل الخصائص المهنية والانتماء، فالذين ينتمون الى فئة مهنية واحدة تكون مشاعرهم متقاربة ووضعتهم

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

المهنية واحدة، كذلك قناعاتهم وأفكارهم، هذا يدفعهم الى إقامة علاقة من الصداقة والزمالة تجعلهم أقرب الى التجانس والتفاهم والتضامن في مواجهة المشاكل والصعوبات.<sup>1</sup>

يظهر مما سبق أن العمال يميلون الى الزملاء في حل المشاكل والصعوبات، وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية، أن العلاقة بين أفراد المصلحة قوية أكثر من المصالح الأخرى، فتراهم يلقون التحية ويمزحون وهذا يدل على العلاقة بينهم متينة.

أما النسبة 13,8% التي تفضل الإدارة، فذلك لأن نوعية المشاكل التي تواجه الافراد تكون من اختصاص الإدارة، وإذا ما ربطنا هذه النسبة بالجدول رقم (33) الذي يمثل تفضيلات المبحوثين في طرق التواصل مع الإدارة، وجدنا ان اعلى نسبة تفضل الاتصال بالإدارة مباشرة، وكان تصريح البعض أن الإدارة تمثل الخبر اليقين والمصدر المؤكد للمعلومات، ولها الصلاحيات في تقديم الحلول التنظيمية.

وآخر نسبة 5,3% والتي تفضل النقابة وهي نسبة قليلة جدا، فإنه وكما ذكرنا سابقا أن النقابة وان كانت في الخلفية في ظل هذه العوامل التنظيمية التي تتحكم في المؤسسة، لها دور في تراجع الصراع داخل المؤسسة.

هذه النتائج قد توافقت الى حد كبير مع دراسة "ماركوس"، حيث يقدم الذكاء التنظيمي العمل الجماعي في المقام الأول لحل الصراعات، فتؤدي عملية اكتساب المعرفة على ثلاث مستويات، الفرد، الفريق، ومجموعة المعلومات، هذه العوامل تساعد في تنفيذ وظائف النظام الفوقي للإدارة، وتمنع جميع أنواع امراض العملية التنظيمية.<sup>2</sup>

هذه الدراسة تؤكد مبدأ تضامن وتماسك الفريق في مواجهة الصراعات.

### 3. ترابط الافراد والمصالح لتحقيق الانسجام

إن عملية تحقيق الانسجام والتكامل بين افراد ومصالح المؤسسة قائمة على نوعية التعاون المطلوب بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، أو على

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 195

<sup>2</sup> ماركوس شوانغير، مرجع سبق ذكره، ص 63

المعلومات والخطط المرتدة (التغذية الرجعية) المستخدمة لأغراض التنسيق بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.

ويزداد تمسك الجماعة والافراد عند تقارب الأهداف والسلوك والاتجاهات، واستعداد كل فرد لتقديم المؤازرة والمساعدة، وقيام الإدارة بإيجاد مناخ يحتم على الافراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل بدلا من التنافس العقيم والصراعات الجانبية.<sup>1</sup>

أما الدراسة الحالية فقد تناولت هذا الجانب في ظل نظام الرقمنة الذي سهل من عملية مشاركة المعرفة والمعلومات بين الافراد، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 34 يوضح مدى مساهمة المشاركة السهلة للمعرفة والمعلومات في زيادة الترابط والانسجام بين الافراد والجماعات

| النسبة | التكرار | مدى مشاركة المعلومات في زيادة الترابط                            |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------|
| 30,8   | 29      | تساهم كثيرا في زيادة الترابط والانسجام بين الافراد والجماعات     |
| 53,1   | 50      | تساهم الى حد ما في زيادة الترابط والانسجام بين الافراد والجماعات |
| 13,8   | 13      | مساهمتها قليلا في هذا الجانب                                     |
| 2,1    | 02      | الممتنعين عن الإجابة                                             |
| 100    | 94      | المجموع                                                          |

يتبين من بيانات الجدول أن أعلى نسبة 53,1% ترى أن نظام الرقمنة ساهم نوعا ما بتسهيله لمشاركة المعلومات والمعرفة في زيادة الترابط والانسجام بين الافراد، تليها نسبة 30,8% التي ترى أن نظام الرقمنة ساهم بشكل كبير في زيادة الترابط والانسجام بين الافراد والجماعات بتسهيله لمشاركة المعلومات، وآخر نسبة 13,8% لا ترى النظام قد أسهم كثيرا في ذلك.

يتضح من المعطيات أن أعلى نسبة هي التي ترى أن نظام الرقمنة يساهم بشكل كبير في تعزيز الترابط والانسجام بين الافراد والمصالح، هذا راجع الى عدة عوامل وقد تم ذكرها سابقا، أن هذه

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ صباغ، مرجع سبق ذكره، ص 51

الأنظمة الاتصالية في المؤسسة توفر المعلومات بشكل سهل، واسع وفعال، فهي تختصر الوقت والجهد والمال، وعدم احتكار هذه المعلومات يزيد من ترابط الافراد وتماسكهم وتحقيق الانسجام، وبالتالي يجنب الصراع.

### خامسا: التواصل مع المحيط الخارجي للمؤسسة لإدارة الصراع داخل المؤسسة

تعتبر المؤسسة نسقا مفتوحا على المحيط الخارجي (المجتمع)، فالمؤسسة الناجحة هي من تعطي أهمية كبيرة للمحيط الذي تعمل فيه لأنها مرتبطة به من خلال الزبائن والمؤسسات الفاعلية، وسنتطرق في هذا العنصر إلى ضغوطات المجتمع وتأثيرها على المؤسسة، كذلك تأثير المؤسسة على المحيط، إضافة إلى تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة من خلال مسألة ديون المؤسسة وتضامن الأفراد داخل المؤسسة في مواجهة تأثيرات المحيط الخارجي.

#### 1. ضغوطات المجتمع وتأثيرها على المؤسسة

تمثل ضغوطات العمل والتوتر الوظيفي دائما عاملا أساسيا يدفع الافراد للمواجهة أو الهروب من المشاكل والصعوبات التي يواجهونها، وتؤثر هذه الضغوطات على الصحة الجسدية والنفسية للأفراد، وإذا استمر الضغط فستظهر الكثير من الأعراض منها:<sup>1</sup>

- صعوبة في التركيز
- صعوبة في اتخاذ قرارات مناسبة
- سلوكيات غير مرغوب فيها مثل الغضب، العدوانية، الإحباط...
- الشعور بعدم الاهتمام بالآخرين والإدارة

وأسباب الضغوطات في العمل مردها الى محاولة تعويض نقص بعض الجوانب التنظيمية الغير متحكم فيها، مثل مضاعفة العمل لإنجاز مهام مستعجلة، أو التعامل مع الجمهور والزبائن بشكل إيجابي وتقبل الانتقادات وسلوكيات الإهانة في بعض الأحيان، هذه الأسباب وغيرها تعقد من السير الحسن للمؤسسة وتكون أحد أسباب الصراعات فيما بين الافراد والمصالح.

<sup>1</sup> جون بي، "التعايش مع ضغوط العمل"، مكتبة جرير، السعودية، 2008، ص 12

كذلك هناك من يعتبر ضغوط العمل عبارة عن مواقف يستجيب لها الافراد العاملين بدرجات متفاوتة، وقد تكون هذه المثيرات من البيئة الخارجية والداخلية، أو من الفرد نفسه، وتؤثر بشكل كبير في سلوك الفرد وصحته النفسية والجسدية.<sup>1</sup>

لا ينكر أحد الدور الكبير الذي تقدمه تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات وما تقدمه من إيجابيات، لكن هذه التغيرات تؤثر على المؤسسة في بعض الجوانب مثل الجهود الإضافية والتوتر، والاغتراب الوظيفي والاحتراق النفسي، زيادة على العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي لها دور واضح في التأثير على أداء العاملين.<sup>2</sup>

وقد تطرقت الدراسة الحالية الى ضغوط العمل وتأثيرها على الافراد والمصالح من إعاقة للعمل وتسببها في الكثير من الصراعات، ما يدفع المؤسسة الى البحث عن الحلول والإجراءات التي تساعد على تجاوز الصراعات وتجنبها، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 35 يوضح مدى مساهمة الدفع الإلكتروني للمستحقات المالية في تخفيف الضغط على المؤسسة

| النسبة | التكرار | مدى مساهمة الدفع الإلكتروني في تخفيف الضغط على المؤسسة |
|--------|---------|--------------------------------------------------------|
| 37.2   | 35      | كثيرا                                                  |
| 43.6   | 41      | نوعا ما                                                |
| 18     | 17      | قليل                                                   |
| 1      | 01      | الممتنعين عن الإجابة                                   |
| 100    | 94      | المجموع                                                |

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 43,6% ترى أن حلول تحصيل المستحقات والمتمثلة في الدفع الإلكتروني والدفع بالبريد تساهم نوعا ما في تخفيف الضغط على المؤسسة، تليها نسبة 37,2% التي ترى أن حلول تحصيل المستحقات تساهم بشكل كبير في تخفيف الضغط، في حين ترى نسبة 18% أن مساهمة هذه الحلول في تخفيف الضغط ضعيفة.

<sup>1</sup> عبد المجيد أونيس، "مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين" بدون سنة-دار البازوري- ص 9  
<sup>2</sup> عمر سرار، "مسيبات ضغوطات العمل في المنظمات" 2002- مجلة المدير (المجلد 07، العدد 01، 2002)، الجزائر، ص 24-25

يتضح من المعطيات أن المؤسسة تسعى لإيجاد حلول للتخفيف من ضغط العمل على أفرادها، ووقوع الاختيار على هذه الحلول من بين الحلول الكثيرة التي تستعملها المؤسسة في تحسين الأداء لكافة التخصصات راجع الى الهاجس الكبير للمؤسسة وأفرادها حول تحصيل المستحقات والديون لما لها من تأثير مباشر على الأفراد والمؤسسة، فالتصريحات كانت تدل على أن مؤسسة سونلغاز مؤسسة وسيطة تشتري الكهرباء والغاز وتعيد بيعه وتأخر الدفع يؤثر عليها وعلى المداخل، وخاصة في فترات المناسبات والاعياد، فالمؤسسة تراعي الظروف وتأخر تحصيل المستحقات، والطريقة التقليدية بها عدة عيوب وسلبيات بينما الطريقة الحديثة لها مردودية كبيرة وتتميز بالسهولة والسلاسة، حيث يتم الدفع عن بعد عبر التطبيقات او البريد، لقد تم إدخال هذه العملية الى الساحة التنظيمية سنة 2022 وشملت مؤسسات الدولة والمؤسسات الخاصة.

ونسبة كبيرة من المبحوثين ترى أن هذه الحلول مجدية وفعالة في تخفيف الضغط على المؤسسة، حيث ان الاحتكاك المباشر بالزبائن قد تقلص وهذا ساهم في تجنب الكثير من الصراعات التي تؤثر على المؤسسة والزبائن على حد سواء.

هذا الاحتكاك المباشر لا زال متواصلا في قسم الشكايات حيث يستقبل الموظفون الكثير من الزبائن، وهذا ما تم التعبير عنه خلال المقابلات أن قسم الشكايات فيه الكثير من الضغط نظرا لعدم احترام الموظفين نتيجة للعصبية، وتشكيك بعض الزبائن في قدرة المؤسسة والعمال وفي بعض الأحيان مناقشات بين الزبائن أنفسهم وقلة احترام، كل هذه العوامل تجعل من الضروري توفر بعض الصفات في القائمين على هذا القسم مثل الصبر والحكمة وهذا حسب تصريح المبحوثين.

أما النسبة التي ترى أن هذه الحلول التي تقدمها المؤسسة تساهم بشكل قليل، فهذا راجع الى تأثير المجتمع بشكل عام والزبائن الذين يتأخرون عن الدفع بشكل خاص وعدم المفاهمة بينهم وبين المؤسسة، فالذي لا يدفع المستحقات لا تتفع معه الا طريقة فصله عن الكهرباء حتى يسدد ما عليه. ويوضح الجدول التالي كذلك تأثير الرقمنة في قضية ضغوط العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 36 يوضح مدى ضغوطات نظام الرقمنة على العمل

| النسبة | التكرار | مدى ضغوطات الرقمنة على العمل                   |
|--------|---------|------------------------------------------------|
| 32,9   | 31      | نظام الرقمنة يزيد كثيرا من ضغط العمل           |
| 35,1   | 33      | نظام الرقمنة يزيد نوعا ما من ضغط العمل         |
| 29,7   | 28      | تأثير النظام في العمل من حيث زيادة الضغوط قليل |
| 2,1    | 02      | الممتنعين عن الإجابة                           |
| 100    | 94      | المجموع                                        |

يتضح من الجدول أعلاه أن النسب متقاربة، أعلاها نسبة 35,1% التي ترى أن نظام الرقمنة يزيد نوعا ما في ضغوط العمل، تليها نسبة 32,9% التي ترى أن نظام الرقمنة يزيد كثيرا من ضغوط العمل، وآخر نسبة 29,7% ترى أن النظام يزيد من ضغوط العمل بشكل قليل.

يتبين من المعطيات أن نظام الرقمنة يزيد من ضغوط العمل بنسبة كبيرة وذلك على فئة الإطارات خاصة رؤساء المصالح والاقسام، هذا راجع الى المسؤوليات التي يشغلونها، فهم دائما في اتصال مع الإدارة العليا والمصالح الأخرى والزمائن، هذا من جملة ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة.

أما النسبة 35,1% التي تراه يزيد نوعا ما في الضغوط فذلك بالنسبة للموظفين الذين ليس لهم مسؤوليات كبيرة، والفئة المتبقية التي تراه لا يزيد في الضغوط فهؤلاء هم الذين ينشطون في الميدان، فتعاملهم مع شبكات الاتصال في المؤسسة محدود ويقتصر على تسيير النشاط الميداني.

نلاحظ أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمي تزيد ضغوطات العمل في مجال أنظمة الاتصال داخل المؤسسة، ذلك لأن المسؤولية تجعل رؤساء المصالح والفروع دائما في يقظة واطلاع على كل صغيرة وكبيرة خاصة الصراعات التي تؤثر على المؤسسة، والجدول التالي يوضح هذه العملية جيدا.

الجدول رقم 37 يوضح أضرار الرقمنة (الاتصال في أي وقت).

| أضرار الرقمنة                               | التكرار | النسبة |
|---------------------------------------------|---------|--------|
| للرقمنة أضرار صحية وضغوط في العمل بشكل كبير | 22      | 23,4   |
| للرقمنة نوعا ما أضرار وضغوط في العمل        | 55      | 58,5   |
| للرقمنة أضرار وضغوط قليلة                   | 16      | 17     |
| الملتجئين عن الإجابة                        | 01      | 1      |
| المجموع                                     | 94      | 100    |

يتضح من الجدول أعلى نسبة 58,5% من المبحوثين يرون أن نظام الرقمنة يؤثر على أفراد المؤسسة ويزيد من ضغوطات العمل بشكل كبير، ثم نسبة 23,4% التي ترى أن نظام الرقمنة يؤثر نوعا ما على الافراد ويزيد من ضغوطات العمل، وآخر نسبة 17 % ترى أن النظام قليل التأثير على الافراد من حيث ضغوط العمل.

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة ترى أن نظام الرقمنة يزيد بشكل كبير من ضغوطات العمل وتأثيراتها على الصحة، وهذا حسب تصريحات المبحوثين والاسئلة المفتوحة أن هناك ضغوطات في العمل مثل الجلوس الطويل أمام الشاشات تحت الضغط، الى جانب مسألة مهمة جدا وهي الاتصال خارج إطار العمل ما يجعل الافراد وخاصة الإطارات يشعرون بأنهم في عمل حتى خارج العمل ما يجعلهم يحسون بضغط كبير وهم يبذلون جهدا مضاعفا.

أما النسبة 58,5% التي ترى أن نظام الرقمنة يؤثر نوعا ما على صحة الفرد ويزيد من الضغوطات فهذا راجع الى أن هذه الفئة توجد في مستويات متوسطة تكون فيها المسؤولية متوسطة. والفئة الأخيرة التي ترى النظام لا يشكل ضغط عمل فهذه الفئة في الأغلب معظم نشاطها في الميدان وتعاملها مع شبكات الاتصال شبه محدود.

## 2. تأثير المؤسسة على محيطها:

تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى الجمهور خصوصا الزبائن، وللمؤسسة محل الدراسة اجتهادات في هذا الجانب، فمن خلال المقابلات والبحث الوثائقي توصلنا الى ان هناك أنشطة تقدمها المؤسسة للتقرب من المجتمع قصد تحسين الصورة وتقديم خدمات تساهم في كسب ثقة الجمهور، من بين هذه الطرق حملات طرق الأبواب، هذه الحملة يتم فيها نزول الافراد من المؤسسة والاتصال المباشر مع الزبائن وتقديم النصائح لتجنب الاخطار الناجمة عن الغاز ونصائح أخرى، كذلك عملية التوعية حيث يتم الاتصال بالمؤسسات واغتنام الفرص وتقديم النصائح والارشادات مثل المساجد، هذه الوسائل تعتمد منذ فترات سابقة حتى الآن، لكن هذه الأنشطة لا يمكن أن تغطي بشكل واسع كل الزبائن أو معظمهم، ومع التواصل الحديث أصبح من الممكن تغطية أكبر عدد من الزبائن من خلال البرامج والتطبيقات والمواقع، هذه الوسائل لها تأثير كبير وواسع والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 38 يوضح مدى سعي المؤسسة لتحسين صورتها في المحيط الخارجي

| النسبة | التكرار | مدى تحسين المؤسسة لصورتها في المحيط الخارجي     |
|--------|---------|-------------------------------------------------|
| 43,6   | 41      | المؤسسة تعمل بشكل كبير على تحسين صورتها للمجتمع |
| 43,6   | 41      | تعمل المؤسسة الى حد ما على تحسين صورتها للمجتمع |
| 11.7   | 11      | جهود المؤسسة قليلة في تحسين صورتها للمجتمع      |
| 1      | 01      | الممتنعين عن الإجابة                            |
| 100    | 94      | المجموع                                         |

يوضح الجدول أن هناك نسبتي متساويتين و43,6% كلاهما للمبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تعمل على تحسين صورتها للمجتمع وخاصة للزبائن، أما النسبة التي تليهما 11,7% ترى أن جهود المؤسسة ضعيفة في تحسين صورتها للمجتمع.

يتبين من المعطيات أن عددا كبيرا من المبحوثين يرون أن مؤسستهم تعمل بشكل فعال وإيجابي في تحسين صورتها، وذلك بتوظيف الوسائط والتطبيقات والمواقع، وبكل الوسائل المتاحة، هذا لأنها مدركة لأهمية تأثير المحيط الخارجي على التنظيم الداخلي للمؤسسة.

كذلك اهتمام المؤسسة بتقديم الخدمات المتميزة وتحسينها، وقد استقصرنا عن رأي المبحوثين حول الرقم 3033 لإزالة الاخطار وتصليح الأعطاب، وهذا الرقم هو خط الاتصال المباشر بالمركزية للإبلاغ عن الاخطار أو الأعطاب فيتم توجيه عمال الصيانة من المديرية المركزية في العاصمة إلى أدنى وحدة في المؤسسة وفي أي مكان من الوطن وفي أي وقت، وهو خاص بالمؤسسة، هذا الاجراء تم اتخاذه لضرورته في نشاط الصيانة وإزالة الاخطار.

الجدول رقم 39 يوضح آراء المبحوثين حول الرقم 3033 باعتباره إجراء يوفر خدمة إزالة الاخطار والاعطاب

| أراء المبحوثين حول القم 3033                     | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|
| هذا الخط فعال جدا في التدخل لمعالجة الخطر والعطب | 38             | 40,4           |
| هذا الخط يفيد نوعا ما في معالجة الخطر والعطب     | 43             | 45,7           |
| مساهمة الخط في التدخل قليلة                      | 13             | 13,8           |
| المجموع                                          | 94             | 100            |

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة 45,7% ترى الخط (3033) يساهم نوعا ما في التدخل وإزالة الاخطار والاعطاب، تليها نسبة 40,4% التي ترى هذا الخط فعال بشكل كبير في التدخل وإزالة الاخطار والاعطاب، أما آخر نسبة 13,8% فتري أن مساهمته قليلة في هذا الجانب.

يتبين من المعطيات أن أعلى نسبة من المبحوثين ترى أن المؤسسة تعمل على تحسين صورتها وتقدم أفضل الحلول لإزالة الأخطار والصيانة، هذه القضية بالنسبة للمؤسسة بالغة الأهمية حيث أن هذا الخط مفتوح طوال الأربع والعشرين ساعة خلال اليوم، والمديرية المركزية هي من تتكفل بهذه العملية وتسجلها وتقوم بتسليم العملية للجهة المختصة حتى تكون الفاعلية في هذا المجال كبيرة، فالأخطار في مجال الكهرباء والغاز كثيرة ولا يجب التهاون معها. لذا فهذا يجعل للأفراد أدوارا محددة بدقة وتكون الخدمات التي تقدمها المؤسسة وسيلة لتخفيف الضغط وتجنب الصراع.

### 3. تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة

#### 3.1. تأثير الديون على المؤسسة

إن مسألة الديون التي تعاني منها المؤسسة تؤثر على الأفراد بشكل ما، حيث أن هذه المسألة مرتبطة بالحوافز، فإذا كانت المؤسسة قد تحصلت على المستحقات بقدر كبير، فإن هذا يثري ويزيد في الحوافز والعكس صحيح، في هذا الصدد يذكر علي الكنز ان المؤسسة والمجتمع (المحيط) فضاءان مختلفان بمنطقتين وعقليتين متباينتين، فالمؤسسة تمثل الوقت المضبوط والمحسوب بمعنى أن الأنشطة منظمة ومتسلسلة، كل جهد مثنى حسب عقلانية اقتصادية في الوقت الذي يعطيه المحيط معنى مخالفا بل مناقضا<sup>1</sup>، ويضيف: "لقد تجسدت هذه الرؤية في بلورة علاقة من نوع أبوي نحو المجتمع، هذا المجتمع الذي اعتبر كوسط يجب تنظيمه، تكوينه وتربيته على الثقافة الجديدة، مما تولد عن هذه الرؤية عنصرا قويا سمي "الهبة"<sup>2</sup>.

هذا الطرح يدل على أن المجتمع ينظر الى المؤسسة العمومية على أنها ملك جماعي له الحق في خدمتها حتى بدون مقابل أو على الأقل تقديم نسبة رمزية، هذا المنطق ترسخ مع فترة توجه الدولة نحو الاشتراكية وفكرة "تاع البايك"، فهذه الثقافة تؤثر على المؤسسة وعلى مداخلها، والدراسة الحالية توضح تأثير عدم الدفع أو تأخر تحصيل المستحقات (الديون) على أفراد المؤسسة وعلى عملهم، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 40 يبين مدى تأثير الديون على عمل المؤسسة

| النسبة | التكرار | مدى تأثير الديون على المؤسسة      |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 53,1   | 50      | تؤثر هذه القضية كثيرا في العمل    |
| 30,8   | 29      | تؤثر هذه القضية نوعا ما على العمل |
| 10.6   | 10      | تأثير القضية ضعيف على العمل       |
| 5,3    | 05      | الممتنعين عن الإجابة              |
| 100    | 94      | المجموع                           |

<sup>1</sup> بشير محمد، "علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول"، دار كنوز، الجزائر، 2019، ص34

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 35

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة 53,1% ترى أن ديون المؤسسة (تأخر الزبائن عن تسديد المستحقات) تؤثر على عملهم، تليها نسبة 30,8% التي ترى أنها تؤثر نوعاً ما في العمل، وآخر نسبة 10,6% ترى أن لهذه القضية تأثير قليل على العمل.

يتضح من المعطيات أن أعلى نسبة ترى أن ديون المؤسسة (التأخر في تسديد المستحقات) قضية سرقة الطاقة مثل الأحياء الفوضوية تؤثر على العمل بشكل كبير، ما يجعل الأفراد يحسون بالضغط في تأدية مهامهم خاصة إذا تأخرت مستحقاتهم مثل الأجر والحافز، هذا الذي يدفع المؤسسة إلى إعطاء أهمية كبيرة لتسهيل عملية الدفع عبر كل الوسائل مثل الدفع الإلكتروني وعبر البريد وغيرها، كما وتلجأ للتهديد مثل فصل الكهرباء والغاز بعد مرور مهلة التسديد، وهذا في إطار جهود المؤسسة للتخفيف من ضغط العمل على أفرادها.

### 3.2. تضامن الأفراد من تأثيرات المحيط الخارجي للمؤسسة

يذهب الباحث "جمال غريد" إلى أن هناك اختلاف بين خطاب الإطارات الذي يؤسسه التناقض بين SMS والمحيط، الخطاب الذي يمنح التعاون والتضامن بين المسيرين والمنتخبين مكانة أساسية.<sup>1</sup>

فالإدارة العليا تعمل على تحقيق الانسجام والتكامل الذي يعبر عن نوعية التعاون القائم أو المطلوب بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>2</sup> وفي هذا السياق نرى أن هناك بعض قضايا التنظيم أو بالأحرى معوقات تدفع بأفراد المؤسسة بجميع مستوياتها إلى التضامن من أجل مواجهة التهديدات أو التغلب على هذه العقبات، هذا يعزز تقوية الترابط بينهم ويوجه جهودهم نحو تحقيق أهدافهم في إطار المصير المشترك.

الجدول التالي يوضح قضية التضامن والتعاون بين أفراد المؤسسة في تحصيل الديون.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص 47

<sup>2</sup> فاطمة بدر، معاد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

الجدول رقم 41 يوضح مدى التضامن والتعاون بين أفراد المؤسسة في تحصيل الديون .

| النسبة | التكرار | مدى التضامن والتعاون لتحصيل الديون                     |
|--------|---------|--------------------------------------------------------|
| 47,8   | 45      | عملية تحصيل الديون تدفع الى التعاون والتضامن بشكل كبير |
| 39,3   | 37      | عملية تحصيل الديون تدفع نوعا ما الى التعاون والتضامن   |
| 8,5    | 8       | عملية تحصيل الديون قليلا ما تدفع الى التعاون والتضامن  |
| 4,2    | 04      | الممتنعين عن الإجابة                                   |
| 100    | 94      | المجموع                                                |

يتبين من الجدول أن أعلى نسبة 47,8% من المبحوثين ترى أن قضية تحصيل الديون تساهم كثيرا في تضامن وتعاون أفراد المؤسسة لتحصيل هذه الديون، تأتي نسبة 39,3% من المبحوثين وترى أن هذه القضية تدفع نوعا ما الى التضامن والتعاون، وآخر نسبة 8,5% ترى أن لهذه القضية مساهمة قليلة في التضامن والتعاون بين أفراد المؤسسة لتحصيل هذه الديون.

يتضح من المعطيات أن أعلى نسبة 87,1% ترى أن قضية تحصيل الديون تساهم بشكل كبير في تضامن وتعاون وترابط افراد المؤسسة بجميع مستوياتها في مواجهة الامر، فالمصير المشترك يدفع الى التكاتف لتحقيق الأهداف والتي من بينها مصالح الافراد، فالفرد له علاقة مع المؤسسة بالدرجة الأولى من ناحية الاجر، وهذا امر طبيعي، فإذا ما ظهر أمر يؤثر على هذه العلاقة صار الفرد مستعدا للبحث عن بدائل وحلول تقوي هذه العلاقة.

#### 4. ثقافة صفر ورق

بموجب هذه الثقافة يتم تعميم الأنظمة الرقمية على جميع التعاملات خاصة الإدارية منها، وتشمل تحويل محتوى الأوراق والاعلانات وغيرها الى محتوى رقمي، يساعد هذا في تبسيط الإجراءات الإدارية ويزيد في فعالية التنظيم.

وفي السياق ذاته يصرح العمري تجار، وهو أستاذ بجامعة سطيف، "أن الجزائر استوردت خلال عام واحد فقط 1,2 مليون طن من الورق، بتكلفة 450 مليون، ويقدر الأكاديمي الجزائري أن

نصف هذه الكمية تم استهلاكها من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، مما أثقل الكاهل الاقتصادي الوطني وجهد تلك المؤسسات في تخزين ما تلفظه المشروعات البحثية من مجلدات ورقية<sup>1</sup>

لهذا تسعى مختلف المؤسسات والمنظمات الحديثة بمختلف أشكالها ونشاطاتها الى الاعتماد على توفير التقنيات والبرامج ووسائل الاتصال الحديثة لما توفره من فعالية في الأداء. والدراسة الحالية أشارت إلى هذا الجانب، والجدول التالي يوضح آراء المبحوثين فيما يخص التخلص من الورق وتجسيد ثقافة "صفر ورق" في التعاملات التنظيمية داخل المؤسسة. الجدول رقم 42 يوضح آراء المبحوثين حول مسألة التخلص من الأوراق والعمل بثقافة صفر ورق

| النسبة | التكرار | مدى تطبيق ثقافة صفر ورقة  |
|--------|---------|---------------------------|
| 23,4   | 22      | يمكن التخلص من الأوراق    |
| 72,3   | 68      | لا يمكن التخلص من الأوراق |
| 4,2    | 04      | المتنعين عن الإجابة       |
| 100    | 94      | المجموع                   |

يتضح من الجدول أن نسبة 72,3% ترى أنه لا يمكن التخلص من الورق والعمل بصفر ورق، بينما نسبة 23,4% ترى أن ذلك ممكن.

يتبين لنا أن النسبة الغالبة تعارض فكرة صفر ورق وتحويل جميع التعاملات الإدارية والتنظيمية والعمل بها عن طريق التحول الرقمي وعن طريق شبكات الاتصال الحديثة، هذا لأننا ما زلنا في بداية الطريق في هذا المجال، ومن خلال المقابلات الميدانية والملاحظة، بعض المبحوثين ينظرون الى قصور الرقمنة على ان المصدر الأساسي للمعلومة هو الموظف وهو المسؤول عن إدخالها وبالتالي فإن السلبية ليست في الوسيلة بقدر ما هي في العنصر البشري، فلا يمكن تطبيق الرقمنة بكافة ما تحمله من معنى، لأن العقلية والثقافة تمنع ذلك، ومنهم من يرجع تخوفه من التحول الرقمي الى أننا في مجال الامن السيبراني لا زلنا بعيدين، لذا نحن عرضة للقرصنة، كذلك الانترنت

<sup>1</sup> صفر ورق-الاستغناء عن الطباعة- al.Fanarmedia.org/Ar/2022/11

وشبكات الاتصال، ومنهم من يرجع الأمر أنه لا بد من وقت حتى نتحول الى هذا المجال وهو بذلك يقصد مشروع سونلغاز 2035.

وكثيرا ما كنا نسمع كلمة تدل على ثقافة التمسك بالملموس "الثقة في الوثيقة"، فنحن نخاف من المعلومات الالكترونية رغم أن معظم تعاملاتنا الآن أصبحت في العالم الافتراضي، ومع ذلك نؤمن بالبصمة والامضاء.

هذه معظم الأسباب التي تدفع المبحوثين الى عدم إمكانية التخلي عن الأوراق، أما بالنسبة للفئة التي ترى العكس فهي تمثل الفئة الأعلى في المؤسسة أي فئة الإطارات لأنها هي الأكثر تعاملًا بنظام الرقمنة ونلاحظ جليا أن لها فائدة كبيرة في التسيير ومساهمة فعالة في حل الكثير من الصعوبات والمشاكل والصراعات التي تعترض التسيير.

### خلاصة:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن الذكاء التنظيمي بأبعاده هو من اهم العوامل التي تساعد المؤسسة في اتخاذ الاستراتيجيات والأساليب لإدارة الصراع، خاصة المؤسسات الجزائرية التي كانت دائما ما تبحث عن الفعالية في الأداء وتحاول تجاوز المعوقات التنظيمية في كل مرحلة من مراحل التسيير.

فعملية اتخاذ القرار والعوامل المساعدة فيها من مشاركة وشفافية في التنظيم وتوفير بيئة تنظيمية يسودها الاحترام والتقدير حتما تؤدي الى تجنب الكثير من مظاهر الصراع، كذلك العملية التعاونية ومالها من تأثير في توزيع الأدوار والمسؤوليات، وإزالة الغموض والضبابية عن الإجراءات التنظيمية التي هي أساس التسيير الفعال، وفي الأخير مراعاة المحيط الخارجي للمؤسسة (المجتمع) والعمل على تجاوز تأثيراته السلبية على المؤسسة والذي بلا شك سيساعد التنظيم على ترابط أفراد المؤسسة في مواجهة المشاكل والصعوبات وتحقيق الأهداف.

## نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية مفهوم الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك في الكشف عن أبعاد الذكاء التنظيمي، ودورها في إدارة الصراع داخل المؤسسة، واشتملت الدراسة على فرضية رئيسية تفرعت منها أربع فرضيات فرعية وهي كالآتي:

### أ. الفرضية الرئيسية:

- يساهم الذكاء التنظيمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية من خلال توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد المهام والمسؤوليات مع تنمية العملية التعاونية وكذا الانفتاح والتواصل الجيد مع المحيط.

### ب. الفرضيات الفرعية:

1. كلما كانت المشاركة واسعة في اتخاذ القرارات ساعد ذلك في تجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.
  2. تحديد المسؤوليات ودقة ووضوح المهام بشفافية تساعد على تجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.
  3. كلما كان الاتصال التنظيمي جيد بين كافة الأقسام والمستويات تراجع الصراع وازداد التعاون داخل المؤسسة الجزائرية.
  4. التواصل مع الجمهور [الزبائن] والمؤسسات الفاعلة في المجتمع يساعد في تخفيف الضغط على المؤسسة وتجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.
- بعد إجراء الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع سونلغاز وهران، وتكونت عينة الدراسة من 94 مبحوثا موزعين على المديرية وبعض الوكالات التابعة لها، وهذه العينة موزعة على ثلاث فئات، فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

### • عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تناولت الفرضية الأولى القائلة كلما كانت المشاركة واسعة في اتخاذ القرارات ساعد ذلك في تجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية ، وهذا بدا جليا وواضحا من خلال نتائج البحث

الميداني لهذه الدراسة ، فعملية إتخاذ القرار تعد إحدى الركائز الأساسية في التسيير وتمثل إنطلاقة لجميع الإجراءات والأنشطة التنظيمية ، وتزداد أهميتها بازدياد حجم المؤسسة وتوسع نشاطها ، هذا ما يدفع الإدارة العليا إلى الإهتمام بهذه العملية لإختيار أفضل الخيارات التي تناسب المؤسسة و أفرادها.

وانطلاقا من تحليل البيانات والمعطيات يمكن استخلاص النقاط الآتية:

- تأثير شبكات الإتصال الحديثة في المؤسسة على مشاركة أفراد المؤسسة بطريقة إيجابية وواسعة ما يساعد على التسيير الفعال وتجنب الكثير من مظاهر الصراع .
- سهولة إنتشار المعلومات في كل المستويات عن طريق هذه الشبكات يساهم في التنسيق بين المصالح و الأقسام و الفروع وأفراد المؤسسة ككل ما يساعد على تجنب الكثير من مظاهر الصراع .
- كلما توسعت المشاركة في إتخاذ القرار ساد التعاون و تراجع الصراع .
- توفر شبكات الإتصال الحديثة حرية وحماية في إبداء الرأي والتصرف بمسؤولية مايساهم في صناعة مناخ تنظيمي يسوده التقدير والإحترام .
- توفر هذه الشبكات الية الرقابة فعالة مايساعد في ضبط والتحكم في الكثير من الأنشطة التنظيمية و المعوقات .
- تساعد هذه الشبكات في تعزيز الشفافية في الأدوار والمسؤوليات في أداء المهام ما يشجع على التسيير الديمقراطي وتجنب الكثير من الصراعات .
- في ظل هذه الشبكات الحديثة تزداد الإجتماعات الافتراضية وتقل بدورها الإجتماعات الحضورية ما يساهم في توفير الجهد والوقت و المال وتزداد الفعالية والخبرة لدى الأفراد .

يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تتخذ استراتيجية فعالة في إدارة الصراع والتسيير، وهذا بدى واضحا في تصريح المبحوثين حول توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وانتشار المعلومات والمعطيات التي تساعد في ذلك، فالنسب التي جاءت في الجداول والمقابلات التي أجريناها كانت تؤكد هذا، فمشاركة الأفراد المعلومات في وضع القرار وعدم احتكاره يجعل من هذه القرارات ملزمة

لهم، إضافة إلى التنسيق بين الأقسام والمصالح والأفراد يساهم في تجنب الكثير من الصدمات والصراعات خاصة بالاعتماد على شبكات الاتصال الحديثة وما توفره من فعالية كبيرة في التسيير وتجنب الكثير من مظاهر الصراع التي تحدث داخل المؤسسة، وبالتالي هذا يؤكد على صحة الفرضية.

### • عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تناولت الفرضية الثانية القائلة تحديد المسؤوليات ودقة ووضوح المهام بشفافية تساعد على تجنب مظاهر الصراع داخل المؤسسة الجزائرية ، وقد إتضح هذا بشكل كبير من خلال ما توفره شبكات الإتصال الحديثة في المؤسسة من شفافية في تحديد المسؤوليات و المهام والأدوار وإزالة الغموض و الضبابية عن الإجراءات والمهام التسييرية ما يساهم بشكل فعال في تجنب مظاهر الصراع وزيادة الفعالية في المؤسسة .

وانطلاقا من تحليل البيانات والمعطيات يمكن استخلاص النقاط الآتية:

- بدى واضحا أن المؤسسة تتوجه نحو الإعتماد بشكل كبير على التحول الرقمي وشبكات الإتصالات الحديثة وتطويرها بما يتناسب مع أنشطتها وما توفره من فعالية في التسيير .
- كلما قل الإتصال الجسدي والبصري بين الأفراد كلما تراجع الصراع بينهم وازداد التعاون
- كلما قل الاتصال الجسدي والبصري و إزداد الاعتماد على هذه الشبكات الحديثة تراجعت شبكة العلاقات الاجتماعية.
- نظام التسجيل الحضوري الالي بالبصمة " **pointeuse** " للموظفين والعمال يصلح ويجدي في الأماكن المغلقة والأنشطة التنظيمية داخل المنشآت، بينما يمكن الاستغناء عنه في الأماكن المفتوحة وميادين العمل، والأنشطة التنظيمية خارج منشآت المؤسسة.
- توفر شبكات الاتصال الحديثة الشعور بالعدالة التنظيمية مثل إنتشار حدود الأدوار والمسؤوليات، عدم التداخل بشكل دقيق وواضح في أداء المهام، وتوفير المعلومات في جميع المستويات، وعدم احتكارها والتحجج بها إن لزم الأمر.

- تراجع دور النقابة في ظل هذه الشبكات الحديثة و ذلك لما توفره من تسيير ديمقراطي وتحكم تنظيمي في أغلب العمليات الإدارية بين الإدارة والعمال والإدارات فيما بينهم والعمال فيما بينهم.

يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على تحديد المسؤوليات والمهام والأدوار وإزالة الغموض والضبابية في الأنشطة التنظيمية، هذا يساهم بشكل كبير وواضح في عدم تداخل الصلاحيات وتجنب الصراع، فعدم معرفة حدود الأدوار يجعل الأفراد والأقسام يدخلون في صراعات تعرقل تحقيق الأهداف، فوضوح المهام وتحميل المسؤوليات الكاملة للأفراد بإنجازها يجعل الأفراد والأقسام يلتزمون بها، خاصة مع اعتماد المؤسسة لشبكات الاتصال الحديثة وما توفره من تسهيلات في تحقيق الأهداف وتجنب مظاهر الصراع.

#### • عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تناولت الفرضية الثالثة القائلة إنه كلما كان الاتصال التنظيمي جيدا بين كافة الأقسام والمستويات تراجع الصراع وازداد التعاون، وتبين أن الاتصال التنظيم من خلال شبكات الاتصال الحديثة يساهم بشكل كبير في دفع العملية التعاونية بين أفراد المؤسسة نحو التعاون وتحقيق الأهداف وتجنب الكثير من مظاهر الصراع.

وانطلاقا من تحليل البيانات والمعطيات يمكن استخلاص النقاط التالية:

- تراجع الوسائل التقليدية في الاتصال داخل المؤسسة في ظل شبكات الاتصال الحديثة مثل (المجلة، لوحة الاشهار، فيسبوك المؤسسة)، حيث تعمل هذه الوسائل على نشر الإعلانات أكثر من إصدار التعليمات والأوامر.
- رغم ما توفره هذه الشبكات من تسهيلات في التواصل، يبقى الاجتماعي للأفراد هو الغالب في المؤسسة (العلاقة مع الزملاء) في التنظيم الغير رسمي و حتى الرسمي.
- إنتشار المعلومات وعدم إحتكارها يساهم في تجنب مظاهر الصراع وتراجعها.
- تساهم هذه الشبكات الحديثة في مشاركة المعلومات والخبرة والمعرفة بين أفراد المؤسسة في جميع المستويات وبالتالي تعزيز التعاون، وتكون هذه المشاركة بشكل كبير في المستوى

الأفقي أي بين أفراد المصلحة الواحدة أو بين المصالح من نفس الاختصاص في فروع المؤسسة الأم ( مجمع سونلغاز ).

- العلاقة الإجتماعية بين الأفراد داخل المصلحة الواحدة أقوى منها بين المصالح الأخرى التي ليس لها نفس الاختصاص.

- العلاقات الإجتماعية بين أفراد المصلحة تكون أقوى إذا كان مكان العمل مفتوح بينهم ويسمح بالرؤية وتبادل الحديث مثل المكاتب التي لها حواجز نصف زجاجية تسمح برؤية الأفراد لبعضهم البعض وتبادلهم الكلام.

- العلاقات الإجتماعية داخل الأماكن المغلقة والمنعزلة مثل المكاتب التي تعتمد شبكات الاتصال الحديثة تتسم بالضعف والبرودة والجمود.

يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على دفع العملية التعاونية بشتى الوسائل من بينها الاعتماد على الاتصال التنظيمي الفعال، فانتشار المعلومات والمعطيات وتبادلها بين الأفراد وكافة الأقسام والفروع يساهم في تعزيز التعاون وزيادة المعرفة والخبرة، خاصة بين الأنشطة التنظيمية التي لها نفس الاختصاص كذلك العلاقات الاجتماعية تكون أقوى بينهم مقارنة بالأنشطة التي ليس لها نفس الاختصاص، فتعزيز التعاون يساهم في فعالية التسيير وتجنب الصراع، وبالتالي هذا يؤكد على صحة الفرضية.

#### • عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تناولت الفرضية الرابعة القائلة إن التواصل مع الجمهور (الزبائن) والمؤسسات الفاعلة في المجتمع يساعد في تخفيف الضغط على المؤسسة وتجنب مظاهر الصراع، هذا يوضح دور تأثير المحيط الخارجي للمؤسسة على أفرادها، فالمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار كل الأسباب التي يكون للمجتمع يد فيها والتي تؤثر على الأفراد وتعمل على تخفيفها أو القضاء عليها لتجنب الضغوطات التي من الممكن أن تسبب الكثير من الصراعات، وبذلك تعمل المؤسسة على تحسين صورتها وتجاوز التأثيرات السلبية من محيطها.

وانطلاقاً من تحليل البيانات والمعطيات يمكن استخلاص النقاط الآتية:

- كلما قل التقارب المباشر بين أفراد المؤسسة و الزبائن خفت الضغوطات وقلت مظاهر الصراع.
  - ضغوطات العمل تزيد مع التدرج إلى الأعلى في المستويات التنظيمية في ظل هذه الشبكات الحديثة.
  - ضغوطات العمل تتخفض كلما تدرجنا الأسفل في المستويات التنظيمية في ظل هذه الشبكات الحديثة.
  - كلما عملت المؤسسة بشكل فعال في تحسين صورتها لدى الجمهور (الزبائن) عن طريق تقديم خدمات نوعية، كانت تأثيرات المحيط الخارجي قليلة على المؤسسة.
  - كلما أحس أفراد المؤسسة بالتهديد أو تأثير المحيط الخارجي على مؤسستهم ازداد التضامن والتكاتف لمواجهة لمواجهة هذه التأثيرات في إطار المصير المشترك.
  - علاقة الفرد بالمؤسسة هي في الدرجة الأولى علاقة بالأجر والحوافز وهو أمر طبيعي، فإذا تراجعت هذه العلاقة بسبب عوامل خارج نطاق المؤسسة، يصبح الفرد مستعدا للتعاون من أجل تقوية هذه العلاقة.
  - ثقافة المجتمع لا تزال في بداية الطريق في التعامل مع الشبكات الرقمية، رغم أن أغلب التعاملات أصبح في المجال الافتراضي (مواقع التواصل الافتراضي والتطبيقات للهواتف الذكية).
  - كلما إرتفعت الرتبة في المستوى التنظيمي، ازدادت النظرة الإيجابية لشبكات الاتصال الحديثة، وكلما تدرجنا في الرتبة إلى الأسفل أصبحت النظرة لهذه الشبكات ضعيفة.
- يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أولوية كبيرة لتأثيرات المحيط الخارجي على المؤسسة وبذلك تعمل على تخفيف هذا التأثير من خلال التواصل الجيد وتوفير خدمات نوعية تقلل الاحتكاك مع أفراد المؤسسة وتجنب الكثير من الصراعات مع الزبائن، وتخفف الضغوطات على أفراد المؤسسة، وكذلك بدى واضحا تضامن أفراد المؤسسة في مواجهة تأثيرات المحيط الخارجي، خاصة إذا كانت هذه التأثيرات تشكل عائقا للمؤسسة مثل مسألة الديون، والمؤسسة تعمل على تحسين

صورتها لدى الزبائن والمؤسسات الفاعلة في المجتمع هذا من شأنه أن يساهم في التخفيف الضغط عن المؤسسة وتجنب الكثير من مظاهر الصراع، وبالتالي هذا يؤكد على صحة الفرضية.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

تعتبر ظاهرة الصراع داخل المؤسسة من أهم الظواهر التي نالت إهتمام المدارس والإتجاهات التنظيمية في محاولة إدارتها والتخفيف من حدتها، وتعددت زاوية النظر إى هذه الظاهرة حسب مبادئ كل الاتجاه، فمنهم من إعتبر الصراع خلل وظيفي يجب القضاء عليه، ومنهم من إعتبره أمر طبيعي وحتمي وجب إدارته وتسييره لكي لا يؤثر على أهداف المؤسسة، ومنهم من ذهب الى الإستفادة منه من خلال إثارة الأفراد للإبداع والإبتكار، بشرط أن لا يتجاوز الحد المطلوب، والدراسة الحالية تم التطرق إلى مختلف الأفكار النظرية القريبة من موضوعنا والتي لها علاقة مع المتغيرات، فالمؤسسة التي لها إستراتيجية واضحة وتساهم في مشاركة أفراد المؤسسة في عملية إتخاذ القرار والعمل على تحديد المسؤوليات والمهام لتجنب التداخل في الصلاحيات، بالإضافة إلى فعالية الاتصال التنظيمي الذي يعد الركيزة الأساسية في تسيير الأنشطة التنظيمية ويساهم في دفع العملية التعاونية زيادة على ذلك تأثير المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يعتبر من العوامل المساهمة في إثارة الصراع، فالمؤسسة التي لا تدرج ضغوطات المحيط الخارجي حتما ستتعرض إلى مشاكل وصرعات تؤثر بالسلب على أفرادها، فالذكاء التنظيمي وإدارته للصراع داخل المؤسسة يساهم بشكل فعال في تجنب الكثير من مظاهر الصراع.

والحديث عن متغيرات الداسة ودورها في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية، التي كانت دائما تسعى عبر مراحل تطورها الى إجاد أسلوب تسيير فعال يساعد المؤسسة على تجاوز الصراعات، وأن تكون مؤسسة ناجحة تعتمد على إمكانياتها وتساهم في صنع قيمة مضافة، فالبحث الميداني سمح لنا بمعرفة إستراتيجية المؤسسة في إدارتها للصراع وتجنب مظاهره، فتبني المؤسسة للتحويل الرقمي والتركيز على الشبكات الحديثة للإتصال يضمن فعالية الإتصال التنظيمي الذي يسمح بتوسيع المشاركة في عملية صنع القرار، إضافة الى تحديد المسؤوليات والمهام لتجنب التصادم والتداخل في الصلاحيات، كذلك هذه الشبكات تساعد على إنتشار المعلومات والمعطيات، وعدم إحتكارها لفئة معينة، زيادة إلى تحسين الخبرة والمعرفة وتعزيز الشفافية وفعالية الية الرقابة وشعور أفراد المؤسسة بالحماية، هذه العوامل لها أثر كبير في إدارة الصراع داخل المؤسسة وهناك عامل آخر

هو المحيط الخارجي الذي يمثل ضغط على المؤسسة لهذا تعمل المؤسسة على التواصل معه وتحسين صورتها من خلال تقديم خدمات وتسهيلات تساهم في تخفيف الضغوطات وتجنب الصراعات.

يمكن القول ان هذه العوامل تساهم بشكل كبير في إدارة الصراع داخل المؤسسة، لكن تبقى بعض الجوانب وجب التعمق فيها، فالعلاقات الاجتماعية تأثرت بشكل ملحوظ من خلال هذا التحول فالتسيير عبر هذه الشبكات الحديثة للاتصال، خاصة مع التطور السريع الذي يشهده هذا المجال.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1. المراجع باللغة العربية:

#### 1.1 الموسوعات والمعاجم:

1. إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013.
2. أحمد أبو حاقّة، معجم النفائس الوسيط، دار النفائس، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.
3. أحمد بن النعمان، اللسان قاموس عربي مستحدث، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1999.
4. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد أسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2011.
5. ريمون وفرنسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1986.
6. عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
7. عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
8. معاجم دار المشرق، المنجد الأبجدي، المكتبة الشرقية، بيروت، لبنان، 1987.
9. موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
10. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

#### 1.2 الكتب:

11. إحسان محمد الحسن، "علم الاجتماع الصناعي"، دار وائل، الأردن، 2014.
12. أحمد الأصفر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2012.

13. أحمد بن داود المزجاوي الأشعري، الوجيز في طرق البحث العلمي، دار خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، 2007.
14. أحمد متوارية، "فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
15. أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الادارية"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2017.
16. أندرو ديسي زلاقي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء" ت. جعفر أبو القاسم أحمد - الإدارة العامة للبحوث - السعودية .
17. إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونس إلى هرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، دار عالم المعرفة، الكويت، 1990.
18. بشير محمد، "دراسات وأبحاث في سوسيولوجيا التنظيمات والعمل بالجزائر مرفق بمقالات"، دار كنوز، الجزائر، 2021.
19. بشير محمد، "علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول"، دار كنوز، الجزائر، 2019.
20. بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
21. بوفلجة غياث، "بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
22. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2007.
23. جورج فريدمان، بيار نافيل، "رسالة في سوسيولوجيا العمل"، منشورات عويدات، بيروت، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ت. يولاند عما نويل، 1988.
24. جون بي، "التعايش مع ضغوط العمل"، مكتبة جرير، السعودية، 2008.
25. حاتم أبو زائدة، مناهج البحث العلمي، مركز البحث المستقبل، الطبعة الثانية، 2018.
26. حسين السيد طه، محمد عبد المنعم محمد عبد الحميد، "دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية" -جامعة مدينة شمس السادات-مصر- 2021 .

27. حسين حريم، "السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع-الأردن، 2013.
28. حنفي علي، "الجوانب النظرية والتطبيقية وإدارة الموارد البشرية" 2008 ، دار الكتاب الحديث ، مصر.
29. خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2007 .
30. خضر مصباح إسماعيل طيتي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2010 .
31. خليل حمو الحمدان وآخرون، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال المعاصرة" ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية والاقتصادية ، برلين ، ألمانيا ، 2025.
32. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة، دارالمسيرة، الأردن، 1999.
33. دان كوهين، "أسس التغيير التنظيمي دليل عمل ميداني" ت. معتز سيد عبد الله-،إيتاك للطباعة والنشر،القاهرة،مصر ، 2009.
34. نوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة التاسعة، 2005.
35. رحالي حجيعة، نظريات التنظيم، دار كنوز الحكمة، الجزائر، 2017،
36. زاهد الديري، سعاد الخطيب، "إدارة المؤسسات الاجتماعية" ، دار كنوز للمعرفة ، الطبعة الأولى،الأردن ، 2011.
37. سماح سالم، البحث الاجتماعي-الأساليب-المناهج-الإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
38. سمير جمال العيسى، "إدارة مصادر المعلومات والبيانات" ،شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 2014.
39. سيمونا فاسيلاش، "أبعاد الذكاء التنظيمي في الشركات الرومانية، أكاديمية الدراسات الاقتصادية، بوخارست، رومانية 2014.

40. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامرين، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008.
41. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007.
42. عادل غزال، "التسيير الالكتروني للوثائق" ،دار الألمعية للنشر والتوزيع،الجزائر، 2012.
43. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ،دار المسيرة،عمان،الأردن،2008
44. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017،
45. عبد المجيد أونيس، "مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين" بدون سنة-دار اليازوري.
46. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النмир، سورية، الطبعة الأولى، 2002.
47. عصام عبد الهادي، شيرين عابدين، "كتاب السلوك التنظيمي" المعهد التكنولوجي العالي العاشر من رمضان،2005.
48. عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار بن كثير، 2009.
49. علي إحسان شوكت، فوزي عبد الخالق فائق، البحث العلمي مناهجه واساليبه، دار المناهج، عمان، الأردن، 2017.
50. علي الحمادي، "فن إدارة الاجتماعات"، دار ابن حزم ، لبنان، 2000
51. علي رزاق العابدي، "إدارة الموارد البشرية الحديثة والتوغل في طبيعة سلوك العاملين" ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021 .
52. علي زكار، نصر الدين بوشيشة، "الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية" ، كنوز الحكمة-الجزائر، 2013 .
53. علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

54. علي عسكر، "الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل"، دار الكتاب الحديث-مصر، 2005.
55. عمار إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، بدون سنة .
56. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،
57. فادية عمر الجولاني، تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية، مصر، 2006.
58. فاروق عبد فليته، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة-الأردن، 2005
59. فاطمة بدر، معاد الصباغ، "نظرية المنظمة"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
60. فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس، الأردن، الطبعة الأولى، 2007،
61. فؤاد البهي السيد، الذكاء، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
62. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمية" دار الفكر-الأردن .
63. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي، دار الزهران، الأردن، 2009.
64. محمد الصغير بعلي، "دروس في المؤسسات الادارية" منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر-بدون سنة.
65. محمد الصيرفي، "التنسيق الاداري"، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
66. محمد بو مخلوف، "التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر التجربة والآفاق"، دار الأمة، الجزائر، 2001 .
67. محمد بو مخلوف، "اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية"- ديوان المطبوعات الجامعية.
68. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، اليمن، الطبعة الثالثة، 2019.

69. محمد عبد السلام، "التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم"، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
70. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، 1999.
71. محمد قاسم القرويتي، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع-الأردن ، 2009.
72. محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، دار الراية، الأردن،.
73. معمر داود، "منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت" ، دار الكتاب الحديث-مصر، 2006.
74. منصور محمد إسماعيل العريفي، "السلوك التنظيمي" ، جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء-اليمن، 2013.
75. منى عطية خزام خليل، "الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية" ، أبو الخير للطباعة والتجليد ، مصر ، 2009 .
76. منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
77. موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوريد صحراوي وآخرون، دار القصبه، 2004.
78. مؤيد سعيد سالم، "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم"، دار وائل- الأردن ، 1999.
79. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
80. نادر أحمد أسعد أبو شيخة، "أصول التفاوض" ، دار المجدلاوي ، الأردن ، 2000.
81. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2016.
82. ناصر قاسيمي، التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017،
83. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 2017.

84. هباس رجاء الحربي، "العلاقات العامة والإدارة العليا"، دار أسامة، الأردن، 2012.
85. يوسف سعدون، "علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية" مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري .
- 1.3 المجالات العلمية:**
86. أحمد جباري، السلامي دلال، " دور تكنولوجيا الاتصال الرقمي في عصرنة المؤسسات الخدماتية دراسة حالة لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء CNAS عين الدفلى"، مجلة المعيار (المجلد 14، العدد 02، 2023)
87. ألاء عارف سالم، عثمان ناصر منصور، الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (المجلد: 42، العدد: 2، 2022).
88. بسمة خميسي، "دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات"، مجلة الجزائرية للأمن الإنساني (المجلد 08- العدد 02- 2023) الجزائر.
89. بن جلول نبيل، زاهي منصور، مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، "دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"، مجلة مجتمع تربوية عمل، (العدد: 03، 2017)، الجزائر.
90. جميلة أوتشن، "أسس إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال"، (مجلد 17، العدد 2، 2022) الجزائر .
91. حابري دلال، شرف زهرة، الصراع التنظيمي...مقاربة سوسيولوجية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (المجلد: 23، العدد: 1، 2023).
92. حازم حجلة سعيدة-بالفار شوقي، "مجمع سونلغاز كشركة قابضة وشركات تابعة" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، (المجلد 05- العدد 02، 2022)، الجزائر .
93. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
94. زنقيلة سلطان، "الاضراب في الجزائر-دراسة قانونية"، مجلة القانون والتنمية المحلية، (المجلد 03، العدد 02، 2021)، الجزائر.

95. الزهرة مولاي علي، تطور علم الاجتماع التنظيمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (المجلد: 1، العدد: 1، 2015)، الجزائر.
96. زياني سلطنة فايزة، طالب كبحول، الاتصال التنظيمي ودوره في مرافقة ودعم مشاريع التنمية المحلية الناشئة، مجلة الحوار الثقافي، (المجلد: 12، العدد: 2، 2023)، الجزائر.
97. سعيد زيوش، "نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي عند هيربرت سايمون ومجالاتها وتطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية"، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، (مجلد 05-عدد، 2022)، الجزائر.
98. صليحة بلاش، منير جرجار، تشخيص و تقييم معايير الإنتقاء والتوظيف المهنيين في المؤسسة سونلغاز فرع التوزيع الكهرباء، مجلة الروائز، (مجلد 2، عدد 2، 2018)، الجزائر.
99. عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
100. عبد القادر حبيتر، شايب الدراع ميدني، فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، (المجلد: 10، العدد 2، 2021)، الجزائر.
101. عبد الماجد أحمد الحسن إدريس، المفهوم الحديث للتواصل والاتصال، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (المجلد: 01، العدد: 02، 2017)، الجزائر.
102. عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من آلان توران، بيار بورديو، ميشال كروزييه، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (المجلد: 2، العدد: 9، 2018).
103. غربي صبرينة، حمزة معمري، "الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة"، مداخلة الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، 2013.
104. قامون سمية، خواني أحمد عماد الدين، "العمليات الإدارية آلية لتعزيز فعالية التنظيم في ضوء الوسيط الاتصال التنظيمي" 2022-مجلة الاعلام والمجتمع، (المجلد 06-العدد 2022)، الجزائر.
105. القفل يسمينه، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (المجلد: 04، العدد: 08، 2016)، الجزائر.

106. مازن سليمان الحوش، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (المجلد: 16، العدد: 04، 2024)، الجزائر.
  107. ماقري مليكة، الأسس المنهجية لتوظيف الدراسات السابقة في البحث الاجتماعي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (المجلد: 10، العدد: 3، 2022)، الجزائر.
  108. مايدي زينب، المداخل النظرية لدراسة السلطة في التنظيم، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (المجلد: 04، العدد: 04، 2016)، الجزائر.
  109. محمد جبالة، الأسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، مجلة الإحياء، (المجلد: 20، العدد: 24، 2020)، الجزائر.
  110. المداني الحاج، استقرار الموظفين وتأثيره على قيمهم في العمل، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، (المجلد: 5، العدد: 2، 2018)، الجزائر،
  111. معزوز ربيع، سامية قلوشة، "الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة"، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية (ر-العدد 04- جوان 2018) الجزائر.
  112. نسرين ساحل، "الصراع داخل المنظمة وكيفية إدارته"، مجلة الاناسة وعلوم المجتمع (المجلد 07، العدد 01) 2023 الجزائر .
  113. هاشم فوزي العبادي، "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة،الأردن، 2021 .
  114. هشام السيد عباس، "تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير" ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف،مصر، 2019.
- 1.4 الأطروحات:**
115. آو زدت ألتين داغ وفولكان آنجل، مثلث إدارة المعلومات والذكاء التنظيمي وأداء الابتكار-بحث تجريبي حول الشركات التركية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة بيكيننت، سيرايفيليركاد، رقم 65، إسطنبول، تركيا، 2021.
  116. بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء والغاز للشرق قسنطينة الجزائر،

- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم تيير المنظمات جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016.
117. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي في ظل التغييرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الاطارات الوسطى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة -2-، 2016.
118. ربيع شتوي، "الصراع التنظيمي وثقافة المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم علم الاجتماع-جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهري-الجزائر، 2019 .
119. شتوح فاطمة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع لدى موظفي الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة العربي تبسي-تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2016.
120. عبد الكريم زمران، الصراع التنظيمي (أساليبه، آثاره وطرق إدارته) في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية للفاعلين بجامعة زيان عاشور الجلفة-أنموذجًا-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018.
121. عبد الله محمد الزيد، "أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2016.
122. عنابي إيمان، "الصراع التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية" أطروحة دكتوراه-قسم العلوم الاجتماعية-جامعة أم البواقي، 2023.
123. فيدا داو داف سيني وخالد المحدوب، تأثير الذكاء الثقافي والصراع على القيادة التحويلية في عمليات صنع القرار في الفرق الافتراضية، قسم تقنيات الأعمال وريادة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة فيلنيوس للتكنولوجيا-ليتوانيا-هو عبارة عن مقال منشور في <https://www.mdpi.com>، 2022.
124. القفل يسمينه، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية تيارازة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم اجتماع جامعة الجزائر 2، سنة 2015.

125. كوشر منسل، "تفعيل دور الإدارة الالكترونية في الجزائر: نحو بروز قانون الإدارة الالكترونية"، أطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم الإنسانية تخصص قانون عام، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023.

126. مها علي حسين، "أثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مشروع لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سوريا، 2020.

127. ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري - دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة مقدمة لشهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع جامعة الجزائر، 2005.

## 1.5 المواقع الإلكترونية:

128. Hews.radioalgerie.dz/Ar/Node/42222

129. سونلغاز Ar.wikipedia.org/wiki/سونلغاز

130. صفر ورق-الاستغناء عن الطباعة - al.Fanarmedia.org/Ar/2022/11

131. مؤسسة سونلغاز (في) (www.sonelgaz.dz/presse) رسالة إخبارية رقم 02-أبريل

2021، تاريخ 2023/12/12 الساعة 20:30

## 1.6 المراسيم والقوانين:

132. القانون الأساسي للمرسوم الرئاسي - 02-195-2002-الجريدة الرسمية عدد 39.

## 2. المراجع باللغة الأجنبية:

133. Amany acfaqeehz. "Organizational Intelligence and Market-Expansion\_i." الأردن 2021-Vol 12. N°1. University

134. Angel adrianis comez degrades. Katiné comez « Measureent of the organizational intelligence. 2021. »

135. Bronillovic marie (4) marie luloorg. 2021. Organizational intelligence. Site de sabbar (in), (httpss// : sabbar.com/blog/communication-and-interaction-in-the-work-date de la visite 13/08/2025, l'heure 22 :26.

136. Chattejee isidharte Chattejee. 2023. On the developpment of organizational intelligence and strategic organizational.

137. Gallen.Switzerland. “نموذج سيبراني لتعزيز الذكاء” 2003 – Volume 43-N°1.
138. Hews.radioalgerie.dz/Ar/Node/42222
139. Karl Albrecht. “Organizational Intelligence and knowledge. Management”pdf.
140. Morris Yoliss. « Organizational Intelligence » 2005 – The journal of workplace learning. Liverpool. Volume 17 – N°2\.
141. Najim Abood, Amany alfaqeehz, « Organizational Intelligence and Market. Expansion in Jordanian pharmaceutical companies. Magazine. Organization and market in Emerging Economies. 2021 vol 12. N°1.
142. Parsons, Talcott: The Social System, Glencoe, Ill, Free Press, 1951.
143. Salvatore Falita – Wendi Komiss. “Organizational Intelligence Model in Context “2018
144. Site de sabbar (in), ([https:// : sabbar.com/blog/communicationand-interaction-in-the-work-date](https://sabbar.com/blog/communicationand-interaction-in-the-work-date) de la visite 13/08/2025, l’heure 22 :26.
145. Volkan ôngel. Özden Altindag opcit.

الملاحق

الملحق (01): استمارة البحث:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الاجتماع

الذكاء التنظيمي و إدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية  
دراسة ميدانية مديرية سونلغاز للتوزيع - وهران -

مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
جبالة محمد

إعداد الطالب:  
بن سعيد كريم

ملاحظة: نود أن نلفت عنايتكم إلى أن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة تُستخدم لأغراض علمية وتسهم في إثراء البحث العلمي. لذا، نرجو منكم التفضل بالمشاركة في استكمال هذا البحث من خلال الإجابة على الأسئلة، ووضع علامة (X) بجانب الخيار المناسب، وإضافة التعليقات عند الحاجة.

السنة الدراسية 2023-2024

ملاحظة: تهدف دراستنا إلى معرفة فعالية شبكات الإتصال (نظام الرقمنة) داخل المؤسسات على الموظفين و العمال، و الوقوف على الإيجابيات التي تقدمها هذه الشبكات للمؤسسة، و تتضمن مايلي: ( CRMS - تنسيق - الدفع الآلي - الدفع الإلكتروني - تصفح الفاتورة عبر الإنترنت - لوحة القيادة - أعلمني - 3303 - POINTEUS ... )

#### محور البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 50 فما فوق ☐
3. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
4. مكان الإقامة: حضر ☐ ريف ☐
5. المهنة: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
6. الأقدمية المهنية أو الخبرة المهنية في الشركة:  
أقل من 5 سنوات ☐ 10-6 ☐ 15-10 ☐ 20-15 ☐ 30-20 ☐
7. المصلحة التي تعمل بها: .....

#### المحور الأول: إتخاذ القرار

1. هل ترى أن نظام الرقمنة يساعد في توسيع المشاركة في إتخاذ القرارات؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐
2. هل ترى أن نظام الرقمنة ينسق بين المكاتب و الأقسام و المصالح؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐
3. هل تعزز الرقمنة الشفافية في المؤسسة؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐
4. هل ترى أن تبادل المعلومات داخل نظام الرقمنة يساعد الإدارة العليا في إتخاذ أفضل القرارات؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐
5. هل ترى أن نظام الرقمنة أعطى حرية أوسع للموظفين في التصرف و إبداء رأيهم؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐
6. هل قلص نظام الرقمنة الاجتماعات الحضرية؟ نعم ☐ لا ☐
7. في رأيك، هل يعتبر نظام الرقمنة شبكة إتصال بين الأفراد و الأقسام و الفروع عبر التراب الوطني؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

لماذا؟.....  
.....

8. هل في رأيك أن نظام الرقمنة يزيد في الخبرة؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

9. في رأيك ماهي الصعوبات و المشاكل التي تعترض الموظفين و العمال و لم تستطع الرقمنة معالجتها؟

.....

.....

10. هل ترى أن نظام الرقمنة يشجع على تبادل المعرفة و التعلم و الخبرة بين الموظفين؟

كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

#### المحور الثاني: تحديد المسؤوليات

1. هل ترى أن نظام الرقمنة حدد المسؤولية في تنفيذ المهام؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

2. هل ترى أن نظام الرقمنة يشكل نوعا من الرقابة؟ نعم ☐ لا ☐

3. هل ساعد نظام الرقمنة في وضوح المهام و الإتفاق عليها؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

4. في رأيك، ماهي أهم مصلحة تلعب دوراً كبيراً في المؤسسة؟ و لماذا؟

.....

.....

5. ما رأيك في نظام [Pointeus] باعتباره وسيلة من نظام الرقمنة؟

.....

.....

6. هل الرسائل واضحة و ليس فيها غموض؟ نعم ☐ لا ☐

7. عند إرسال رسالة عبر نظام الرقمنة، هل تقوم باتصال هاتفي لتؤكد عليها؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

8. في رأيك ماهي أهم وسيلة في نظام الرقمنة تساعد في حل الصعوبات و المشاكل بين الأفراد و الأقسام و لماذا؟

.....

.....

9. هل ساعد نظام الرقمنة بتوزيع المسؤولية و المهام بطريقة عادلة؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

10. هل يمثل نظام الرقمنة حماية للعامل؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

11. هل يزيد نظام الرقمنة من الضغط في العمل؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

12. في رأيك هل ترى فرقا بين النظام السابق و النظام الحالي للرقمنة في تجاوز الصعوبات و المعوقات بين الأفراد و

الأقسام و الفروع؟ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

13. إذا واجهتك مشكلة و تريد حلها، إلى من ترجع أولا؟

زميل المهنة ☐ الإدارة ☐ النقابة ☐ غير ذلك ☐

المحور الثالث: العملية التعاونية

1. في رأيك هل ساعد نظام الرقمنة في مشاركة المعرفة و المعلومات و إستخدامها بسهولة بين الأفراد والمصالح و ذلك لتعزيز التعاون؟ كثيرا ☐ إلى حد ما ☐ قليلا ☐
2. هل تشكل اللغة في الرقمنة ضعفا في التواصل؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل تكفي بالتواصل مع زملاء العمل في المؤسسة عبر الرقمنة (إطار عمل) أم تستعمل وسائل أخرى مثل (واتساب، فيسبوك، ... إلخ)؟  
.....  
.....
4. ماهي الوسائل المفضلة لديك في التواصل مع المصالح و الإدارة؟  
وجها لوجه ☐ الاجتماعات ☐ الرسائل الإلكترونية ☐ غير ذلك ☐  
..... لماذا؟  
.....
5. هل للرقمنة دور في حل المشاكل و الصعوبات التي تقع بين الأفراد و المصالح؟  
كثيرا ☐ إلى حد ما ☐ قليلا ☐
6. في رأيك ماهي العوامل التي تتسبب في صعوبات و إختلافات بين العمال؟  
.....  
.....
7. هل تسهيل المعلومات و الإتصال عن طريق هذه الشبكات يزيد من ترابط الأفراد و القسم؟  
كثيرا ☐ إلى حد ما ☐ قليلا ☐
8. هل تطلع على الإعلانات في لوحة الإشهار؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
9. هل تتابع فايسبوك المؤسسة؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
10. هل تتابع مجلة المؤسسة؟ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
11. هل تعتقد أن نظام الرقمنة له أضرار صحية و ضغوط في العمل (الإتصال في أي وقت)؟  
كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐
12. ما هي الوسائل المفضلة لديك للإطلاع على أخبار المؤسسة؟  
الزملاء ☐ فايسبوك ☐ المؤسسة (الإدارة) ☐ غير ذلك ☐  
..... لماذا؟  
.....

المحور الرابع: التواصل مع المحيط الخارجي

1. هل ساهم الدفع الإلكتروني في جميع الوكالات و الدفع بالبريد في تخفيف الضغط على المؤسسة؟  
☐ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا
2. هل تعمل المؤسسة بالقدر الكافي لتحسين صورتها للمجتمع و خاصة الزبائن؟  
☐ كثيرا ☐ إلى حد ما ☐ قليلا
3. في رأيك ماهي أهم المشاكل و الصعوبات التي تواجهها المؤسسة مع المجتمع بصفة عامة و الزبائن بصفة خاصة و تؤثر على العمال؟  
.....  
.....  
.....
4. في رأيك هل نظام الرقمنة (3303) يوفر أفضل الحلول للتدخل (إزالة الخطر) ؟  
☐ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا
5. هل قضية ديون المؤسسة (تأخر الزبائن في تسديد الفواتير) تؤثر على عملك؟  
☐ كثيرا ☐ إلى حد ما ☐ قليلا
6. في رأيك هل يمكن التخلص من الأوراق (صفر ورق)؟  
☐ لا ☐ نعم ☐ لماذا؟  
.....  
.....
7. ماهي الإضافة التي يمكن أن تقترحها لتحسين نظام الرقمنة أو العمل في المؤسسة ؟  
.....  
.....
8. في رأيك ماهي الظروف و العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية للمجتمع التي تؤثر على العمال في المؤسسة ؟  
.....  
.....
9. في رأيك هل قضية تحصيل الديون من الزبائن تدفع العمال إلى التضامن و التعاون لتحصيل هذه الديون؟  
☐ كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا

نقدر تعاونكم الثمين ونشكر لكم وقتكم ومساهمتمكم القيمة

## الملحق (02): دليل المقابلة

### دليل المقابلة :

1. في رأيك ماهي أهم الأسباب التي تؤدي إلى صراعات و صعوبات بين الأفراد و الأقسام و الفروع؟
2. هل ترى أن شبكات الإتصال في المؤسسة ساعدت كثيرا في تحقيق انسجام بين الأفراد و الأقسام؟
3. هل ترى أنه يوجد تعاون و تضامن بين الأفراد و الأقسام مع بعضهم البعض؟
4. ماهي أكثر الطرق استعمالا لحل المشاكل بين أفراد المؤسسة ؟
5. ماهو دور النقابة في المؤسسة و هل تؤدي دورا فعالا؟
6. هل قدمت الرقمنة إضافات و شجعت على تبادل المعرفة و التعلم بين الموظفين؟
7. هل ترى أن نظام الرقمنة عزز الشفافية و العدالة و المشاركة في اتخاذ القرار و التعاون و الرقابة؟
8. هل ترى فرقا بين النظام السابق و نظام الرقمنة الحالي؟
9. هل تشعر أن نظام الرقمنة يزيد الضغط (الاتصال خارج أوقات العمل)؟
10. هل تشكل الظروف الإجتماعية و الإقتصادية و الثقافية صعوبات في أداء العمل؟
11. هل نظام الرقمنة حدد المسؤوليات و وضوح المهام أكثر؟
12. إذا واجهتك مشكلة إلى من ترجع أولا؟
13. قضية ديون المؤسسة ( تأخر الزبائن عن تسديد الفواتير) يؤثر على العمل؟ و هل تدفع إلى تضامن و تعاون أعضاء المؤسسة؟
14. في رأيك هل يمكن تحقيق (صفر ورق)؟
15. ماهي الإضافة التي يمكن أن تقدمها لتحسين العمل في المؤسسة؟

الملحق (03): طلب ترخيص إجراء البحث الميداني من الجامعة إلى مؤسسة سونلغاز



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر



---

التاريخ: 2024/05/09

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الرقم: 2024 / 11 ع / 11 ك

إلى السيد: مدير مؤسسة سونلغاز مديوني  
ولاية وهران

الموضوع: طلب ترخيص لإنجاز بحث ميداني

في إطار تكوين الطلبة الدكتوراليين شعبة: ..... علوم اجتماعية - علم الاجتماع

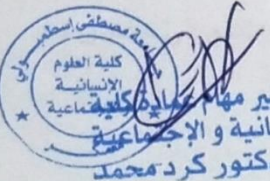
يشرفني أن أطلب من سيادتكم الترخيص للطلّاب (ة) الباحث (ة) الدكتورالي (ة): ..... بن سعيد كريم

المولود (ة) بتاريخ: 1977/04/03 ..... بـ: ..... وهران ..... لإجراء بحثه (ها) الميداني بمؤسستكم

المعنون بـ: ..... الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية والذي سيساعده (ها) في استكمال أطروحة تخرجه (ها).

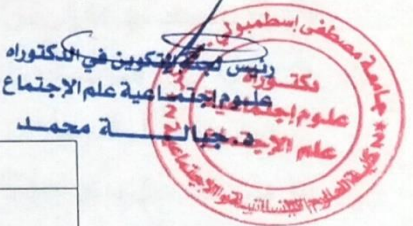
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

العميد



السيد: د. بوحلوآن عبد الحفيظ  
مكلف بتسيير مهام رئيس قسم علم الاجتماع  
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه



رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه  
علوم اجتماعية علم الاجتماع  
د. محمد

رئيس القسم



السيد: د. بوحلوآن عبد الحفيظ  
مكلف بتسيير مهام رئيس قسم علم الاجتماع  
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رأي المؤسسة المستقبلة




## ملحق (04) : ترخيص إجراء البحث الميداني في مؤسسة سونلغاز وهران

|                                                                                                            |                                                                                                                          |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                           | <b>الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع</b><br><b>Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution</b> |                                 |
| Concessions de Distribution d'Oran<br>Direction de Distribution d'Oran<br>Division des Ressources Humaines | Région d'Oran                                                                                                            | N° 1254<br>N° 1254 / Année 2024 |

Oran le 12/05/2024

## CONVENTION DE PARRAINAGE

**ENTRE LA STRUCTURE DE FORMATION REPRESENTEE PAR :**  
 Monsieur .....  
 Fonction : .....  
 STRUCTURE DE FORMATION.....  
 SIEGE :.....

**D'UNE PART,**  
 ET L'UNITE REPRESENTEE PAR :  
 MONSIEUR : SAKA ABDELHAMID.  
 FONCTION DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION.  
 - DIRECTION DE LA DISTRIBUTION D'ORAN-  
 SIEGE 12 RUE KHIAT SALAH - MADIOUNI -ORAN-

**D'AUTRE PART,**

**Il a été convenu ce qui suit :**

**ARTICLE 1 :** La présente convention établie conformément aux dispositions de la circulaire n°101 DP. Cir en date du 08/11/1993 relative au parrainage dans l'entreprise, à pour objet de définir :

- Les relations entre l'unité et la structure de formation.
- Les conditions de réalisation de l'activité.
- Les dispositions de règlement des griefs et des différents qui peuvent survenir entre les deux parties.

**ARTICLE 2 :** L'unité concernée est chargée d'assurer :

- La formation pratique des stagiaires,
- La mise à disposition des moyens matériels nécessaires à la réalisation de l'activité parrainage (transport, logistique...).

**ARTICLE 3 :** L'unité concernée est chargée de suivi administratif de l'activité parrainage, aux plans de l'assiduité et la prise en charge des stagiaires afin d'assurer la réalisation du programme prévu dans de bonnes conditions.

**ARTICLE 4 :** L'unité autorise la participation des parrains aux regroupements, conseils pédagogiques, réunions de coordination, soutenance de mémoire organisée par les structures de formation.

**ARTICLE 5 :** L'unité arrête, d'un commun accord avec la structure de formation, au plus tard un mois avant le démarrage effectif de l'action de parrainage, la liste des

**ARTICLE 6 :** L'unité procède au remplacement du parrain dans les mêmes conditions qui ont présidé à sa désignation et ce dans les cas ci-après :

- Non respect des engagements de parrainage. Absence de longue durée.

**ARTICLE 7 :** L'unité soumet les stagiaires au règlement intérieur au même titre que les autres travailleurs.

**ARTICLE 8 :** La structure de formation met à la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité de parrainage, les moyens pédagogiques nécessaires (guide du parrain etc....).

**ARTICLE 9 :** La structure de formation est chargée du suivi pédagogique du parrain dans le cadre des regroupements et des visites périodiques dans les unités.

**ARTICLE 10 :** La structure de formation est chargée d'organiser des sessions de perfectionnement technique et pédagogiques à l'intention des parrains.

**ARTICLE 11 :** La structure de formation attribue des formes d'encouragement aux parrains méritants (inscription au tableau d'honneur, choix des meilleurs parrains pour animer les centres de formation, etc. ....).

**ARTICLE 12 :** Toute disposition complémentaire relative à l'activité parrainage est arrêtée d'un commun accord entre les parties signataires de la présente convention.

**ARTICLE 13 :** En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différend.

**ARTICLE 14 :** Chacune des parties peut dénoncer tout ou partie des dispositions de la présente convention dans le cas de non respect des clauses stipulées par l'une ou l'autre partie.

**ARTICLE 15 :** la présente convention est conclue pour une durée de :

**30 JOURS à compter du 19/05/2024 au 18/06/2024**

**SIGNATAIRE DE L'UNITÉ  
DE FORMATION**

المكلف بتسيير مهام عمادة العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الأستاذ الدكتور

**SIGNATAIRE DE L'UNITÉ  
DE PARRAINAGE**

**NOMS ET PRENOMS DU STAGIAIRE**

**BENSAID KARIM**

**Doctorant en sciences humaines et sociales  
UNIVERSITE DE MASCARA**



## تمديد البحث إلى 30 أوت 2024 .

**ARTICLE 6 :** L'unité procède au remplacement du parrain dans les mêmes conditions qui ont présidé à sa désignation et ce dans les cas ci-après :

- Non respect des engagements de parrainage. Absence de longue durée.

**ARTICLE 7 :** L'unité soumet les stagiaires au règlement intérieur au même titre que les autres travailleurs.

**ARTICLE 8 :** La structure de formation met à la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité de parrainage, les moyens pédagogiques nécessaires (guide du parrain etc....).

**ARTICLE 9 :** La structure de formation est chargée du suivi pédagogique du parrain dans le cadre des regroupements et des visites périodiques dans les unités.

**ARTICLE 10 :** La structure de formation est chargée d'organiser des sessions de perfectionnement technique et pédagogiques à l'intention des parrains.

**ARTICLE 11 :** La structure de formation attribue des formes d'encouragement aux parrains méritants (inscription au tableau d'honneur, choix des meilleurs parrains pour animer les centres de formation, etc. ....).

**ARTICLE 12 :** Toute disposition complémentaire relative à l'activité parrainage est arrêtée d'un commun accord entre les parties signataires de la présente convention.

**ARTICLE 13 :** En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différend.

**ARTICLE 14 :** Chacune des parties peut dénoncer tout ou partie des dispositions de la présente convention dans le cas de non respect des clauses stipulées par l'une ou l'autre partie.

**ARTICLE 15 :** la présente convention est conclue pour une durée de :

**30 JOURS à compter du 19/05/2024 au 30/08/2024**

**SIGNATAIRE DE L'UNITE  
DE FORMATION**

**SIGNATAIRE DE L'UNITE  
DE PARRAINAGE**

**NOMS ET PRENOMS DU STAGIAIRE**

**BENSAID KARIM**

**Doctorant en sciences humaines et sociales  
UNIVERSITE DE MASCARA**

ملحق (05) : طلب ترخيص إجراء البحث الميداني من الجامعة إلى مؤسسة ترام واي وهران .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطوبولي - معسكر



---

التاريخ: 2023/05/18

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الرقم: 2023/05/18/ك ع 1/1 ج م / 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة ترامواي وهران

الموضوع: طلب ترخيص لإنجاز بحث ميداني

في إطار تكوين الطلبة الدكتورالين شعبة: علوم اجتماعية - علم الاجتماع

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الترخيص للطلّاب (ة) الباحث (ة) الدكتورال (ة): بن سعيد كريم

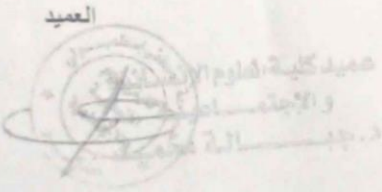
المولود (ة) بتاريخ: 1977/04/03 بـ: وهران لإجراء بحثه (ها) الميداني بمؤسستكم

المعنون بـ: الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسات الجزائرية.

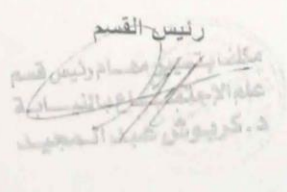
والذي سيساعده (ها) في استكمال أطروحة تخرجه (ها).

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

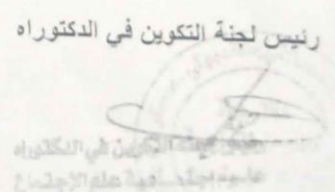
العميد



رئيس القسم



رئيس لجنة التكوين في الدكتوراه



رأي المؤسسة المستقبلة



# سونلغاز 2035 رسالة إخبارية

مديرية الإتصال  
رقم 002 / م.إ. / 2021

رسالة إخبارية رقم 02

أفريل 2021

تواصل إعلامي :

02. نهج كريم بلقاسم الجزائر

Presse@sonelgaz.dz

www.sonelgaz.dz/presse



Sonelgaz Officiel



سونلغاز-Sonelgaz



Sonelgaz Officiel



www.sonelgaz.dz

سونلغاز  
2035

## سونلغاز 2035

### تجمعات من أجل العرض والتعريف

في إطار التعريف بالمخطط الاستراتيجي «سونلغاز 2035»، تم تنظيم تجمّعين جهويين في كل من مستغانم والجزائر العاصمة على التوالي أيام 28 و 30 مارس 2021. وذلك بحضور الرئيس المدير العام لمجمّع سونلغاز، السيد شاهر بولخراس، الأمين العام للفدرالية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، عاشور تلي، والإطارات المسيرة لمجمّع سونلغاز، وكذا مدراء شركات سونلغاز في المنطقتين الجهويتين. يندرج اللقاءان في إطار عرض وتقديم «رؤية واستراتيجية سونلغاز 2035»، زيادة على إعادة هيكلة شركات المجمّع.

قدّم مستشار الرئيس المدير العام للمجمّع، السيد عبد الوهاب بوخروبة، عرضا حول المخطط الاستراتيجي الجديد «سونلغاز 2035»، أين ركز على سبب وجود سونلغاز، و هو « توفير طاقة ناجعة ومسؤولة، وضمان خدمة عمومية نوعية كل يوم وأينما تواجدنا، مساهمين في رفاهية زبائننا و فاعلين في التنمية المستدامة» مع رؤية تجعل من سونلغاز «مجمع طاقوي مندمج و فاعل إقليمي من الدرجة الأولى، يعمل على أن يصبح رائدا في التحول الطاقي، كي يوفر للجميع طاقة ناجعة و مسؤولة، كما نعمل على جعل المجمّع محركا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية حيثما تواجدنا».

كما أشار المتحدث أن هذه الرؤيا تركز على أربع طموحات متمثلة في:

1. نرغب في مواصلة تحديث مهنتنا، مهنة المتعامل الكهرباء والغاز لتحسين جودة خدماتنا لجميع زبائننا، من خلال التوفيق بين مهمة الخدمة العمومية والأداء الاقتصادي، وتسريع توسعنا عبر التراب الحامل للنمو في الجزائر وعلى الصعيد الدولي.

سونلغاز  
2035

2. نريد أن نصح فاعلا رئيسيا ومسؤولا عن البرنامج الجزائري لتنمية الطاقات المتجددة، من التصميم إلى التجسيد، والاستفادة من هذه التجربة الدولية.
3. نريد أن نضع الرقمنة في قلب نموذج التطور الخاص بنا، في خدمة زبائننا، من أجل إنتاج كهرباء أكثر مرونة وشبكات ذكية وكفاءة عملياتية أكبر.
4. ويجب علينا مواجهة تحدي الكفاءات، تحويل نُظْمنا والتفكير في ثقافتنا لبناء معًا سونلغاز الغد.
- يجب ألا تظل هذه الطموحات نوعية بحتة ، بل يجب ترجمتها إلى أهداف كمية وقابلة للقياس نوليها الاهتمام. هي سبعة الأهداف:
1. الامتياز العمليتي: تكاليف التشغيل باستثناء مشتريات الطاقة والاستهلاك/كيلووات ساعة: يتوجب خفضها بنسبة 15 % في 15 عامًا.
2. التحكم في الاستثمارات: مؤشر OTD (التسليم في الوقت المحدد) على المشاريع الاستثمارية: 90 % بحلول عام 2035.
3. التنمية في الطاقات المتجددة: الحصة في البرنامج الوطني للاستثمار في الطاقة المتجددة: 30% بحلول عام 2035.
4. التطور على الصعيد الدولي: حصة المبيعات الدولية في مبيعات المجمع: 10 % بحلول عام 2035.
5. التحول الرقمي: خطة التحول الرقمي المحددة في عام 2022 ، وتنفيذها بنسبة 100 % بنهاية عام 2026.
6. الكفاءة التنظيمية: تقليص المستويات الإدارية بين الرئيس المدير العام وأدنى منصب في المنظمة بمقدار مستويين بحلول عام 2035.
7. تحدي الكفاءات: تطوير GPEC (الإدارة التقديرية للوظائف الكفاءات)

سونلغاز  
2035

بالكامل ورقمته بحلول عام 2025.

كما أوضح بأن المخطط يستوجب على سونلغاز أن تواجه ستة (06) تحديات رئيسية في السنوات القادمة:، و هي:

1. تحسين أدائها: من حيث رضا الزبائن، الامتياز العملياتي، إدارة الاستثمارات ومحفظة الشركات التابعة لها خارج نطاق المهن القاعدية ولتحسين الأداء الاقتصادي.

2. استعادة هيكلها المالي: يتوجب احترام القواعد المالية الخاصة للشركات بالأسهم. إن مستوى المديونية لا يطاق ويجب ان يغيض من خلال تحسين الأداء من جهة ومقابل عادل لتكاليف المرتبطة بالخدمة العمومية من جهة اخرى.

3. قيادة التحول الرقمي: يتوجب على سونلغاز الاستفادة من التقنيات الرقمية لتطوير خدمات جديدة لزبائنها وتغيير طرق عملها لتحقيق كفاءة أكبر.

4. انجاح التحول الطاقوي لا سيما الطاقات المتجددة: يعد برنامج تطوير الطاقات المتجددة الجزائرية فرصة رائعة يجب اغتنامها و بالموازات مصدر مخاطر يجب على سونلغاز و فروعها التمكن منها.

5. التطور على الصعيد الدولي: ان تطوير البنية التحتية للكهرباء والغاز في الجزائر، الذي نفذته بنجاح من طرف سونلغاز، سوف يكبح، ليفسح المجال لمهارات المجمع التطور على المستوى الدولي.

6. وتحضير الموظفين ليكونوا في مستوى مواجهة كل هذه التحديات: يعتمد مستقبل سونلغاز على رأس مالها البشري، ومن مسؤوليتها دعمهم في التطوير الضروري لوظائفهم ومهاراتهم.

## سونلغاز 2035

### التنظيم الجديد لمجمع سونلغاز:

من جهتها استعرضت المديرية التنفيذية للرأس المال البشري والتنمية التنظيم، السيدة شهرزاد بوتيرة، التنظيم الجديد لمجمع سونلغاز، والذي سيتبع المخطط الاستراتيجي الجديد قيد التطوير. وفي السياق قالت ذات المتحدث إن إعادة هيكلة مجمع سونلغاز قد تحققت من خلال:

1 - إنشاء شركتين قابضتين (02)، مملوكة بنسبة 100% للشركة القابضة الأم سونلغاز.

- شركة قابضة للهندسة والإنجازات، تمارس دورًا هرميًا على شركات الاعمال الهندسية CEEG و HYENCO و KAHRIF و KAHRAKIB و KANAGHAZ و ETTERKIB و INERGA و TRANSMEX.

- شركة قابضة للصناعات، تمارس دورًا هرميًا على الشركات AMC و MEI و Eclairage و VIJAI و BHI و SEDIVER و GEAT.

2 - الإبقاء على شركة واحدة للحراسة ووقاية منشآت المجمع، وهي شركة وقاية وأمن الشركات الطاقوية (SWAT)، والتي ستصهر فيها ثلاث (03) شركات أخرى هي: SAR و SAT و SAH.

بالنسبة للشركتين القابضتين الجديدتين، سيتم تعيين مديرين لتولي مسؤولية تنفيذ خارطة الطريق من أجل إرساء تنظيم وتطوير النظام الأساسي للشركة، ونقل ملكية الشركات، ولا سيما تحديد مهام كل من الشركتين.

وبناء على ما سبق، يتيح التنظيم الجديد تقليص عدد الشركات التابعة لمجمع سونلغاز إلى 21 شركة، بما في ذلك الشركتان القابضتان الجديدتان.

وفيما يتعلق بشركة سونلغاز القابضة، يدور تنظيمها الجديد حول تحويل أقطاب الأنشطة إلى إدارات تنفيذية ستلحق بها شركات المجمع وظيفيًا،

## سونلغاز 2035

مجمّعة حسب الأعمال والنشاط، على النحو التالي:

- الإدارة التنفيذية للإنتاج التقليدي والطاقات المتجدّدة.
- الإدارة التنفيذية لنقل وتوزيع الطاقة.
- الإدارة التنفيذية لأنشطة الخدمات.

ستكون الإدارات الثلاثة للشركة القابضة الأم مسؤولة عن إدارة ومراقبة وتقييم شروط ممارسة أنشطة الشركات التابعة للإدارة التنفيذية. يتم تنفيذ هذه الرقابة والإدارة على أساس علاقات مقنّنة ومحدّدة وفقًا للقوانين واللوائح السارية، وضمن الحدود المنصوص عليها ضمن أنظمة شركة سونلغاز القابضة.

### إعادة هيكلة شركة سونلغاز القابضة:

- سيحمل التنظيم الجديد لشركة سونلغاز القابضة إنشاء الهياكل التالية:
- أمانة عامة تكون مسؤولة عن الهياكل المسؤولة عن أنشطة الاتصالات والخدمات والشؤون القانونية والأمن الداخلي والصحة والسلامة والبيئة.
- إدارة مركزية للتحويل الرقمي مسؤولة عن تحديد المبادئ والاستراتيجيات الرقمية، وتشرف أيضًا على تنفيذها من قبل الشركات التابعة. سيكون هذا القسم مسؤولاً أيضًا على الإشراف والرقابة على شركة (ELIT).
- إدارة مركزية مسؤولة عن إدارة الأداء ومراقبة الإدارة (DCG).
- إدارة الشؤون القانونية (DAJ)، والتي ستكون مسؤولة عن الجمع بين الاستشارات القانونية والمنازعات القضائية وتنظيم السوق وإعادة تنظيم الممتلكات.

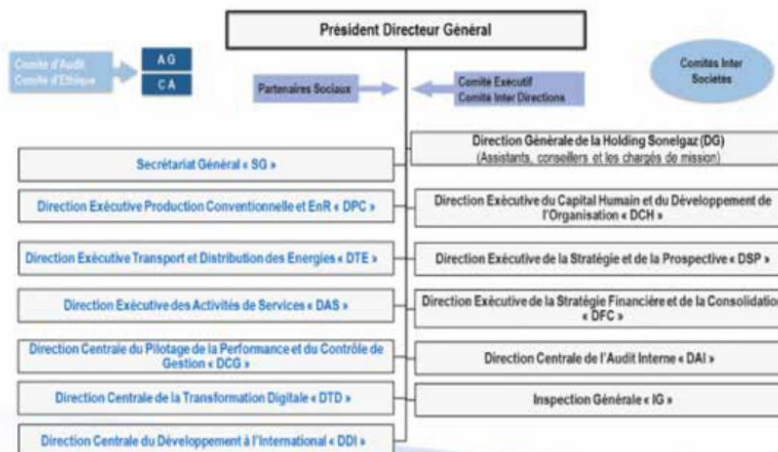
## سونلغاز 2035

- إدارة التنمية الدولية المركزية (DDI) ، المسؤولة عن دعم الشركات التابعة لسونلغاز للمشاركة في مختلف دعوات المناقصات في مجالات خبرتها.

بالنسبة لـ IFEG ، سيتم نقل الإشراف والرقابة على هذه الشركة إلى المديرية التنفيذية لرأس المال البشري والتنمية التنظيمية (DCH).

خلال الكلمة التي ألقاها، أشار الرئيس المدير العام لسونلغاز، إلى أن المخطط الاستراتيجي سونلغاز 2035، يحمل طموحات للمجمّع بأكمله. كما طلب دعم مديري الشركة والعاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، مع طمأننتهم بشأن الحفاظ على مكتسباتهم الاجتماعية والمهنية.

### Nouvelle macrostructure de la Holding Sonelgaz



## ملخص الدراسة:

تتمحور هذه الدراسة حول موضوع الذكاء التنظيمي وإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية، حيث كان الهدف منها هو التعرف على أهم الأساليب والإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة الصراع الذي يحدث داخلها، حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية وهران، تناولت هذه الدراسة دور الذكاء التنظيمي بأبعاده لإدارة الصراع من خلال التعمق في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك أهمية تحديد المسؤوليات ودقة ووضوح المهام وإزالة الغموض عن الأدوار، إضافة إلى تعزيز العملية التعاونية بالإعتماد على الإتصال التنظيمي الذي يعد الركيزة الأساسية في إدارة الصراع خاصة مع الشبكات الإتصال الحديثة وما تقدمه من تسهيلات في التسيير، وفي الأخير تناولت الدراسة تأثيرات المحيط الخارجي للمؤسسة وأهم الطرق التي تتخذها المؤسسة لتجاوز هذه التأثيرات أو تخفيفها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع المعطيات باستخدام تقنيات الإستمارة والمقابلة والملاحظة، وبعد تحليل البيانات، والمعطيات الميدانية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- المشاركة الواسعة لأفراد المؤسسة في إتخاذ القرار يساهم في تجنب مظاهر الصراع.
  - تحديد المسؤوليات ودقة ووضوح المهام مع إزالة الغموض عن الأدوار التنظيمية يساعد على عدم التداخل في الصلاحيات وتجنب الصراع.
  - تعزيز التعاون من خلال عملية الإتصال التنظيمي الذي يعتمد على الشبكات اللاتصال الحديثة (الرقمنة)، يساهم في التنسيق بين المستويات التنظيمية إضافة إلى فعالية التسيير وتجنب الكثير من الصراعات.
  - التواصل الجيد مع محيط الخارجي للمؤسسة من خلال توفير خدمات نوعية تقلل من الضغط على المؤسسة وأفرادها يساهم بشكل كبير في تجنب الصراع.
- الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، الصراع، إدارة الصراع، المؤسسة.

### Abstract:

This study revolves around the topic of *organizational intelligence* and *conflict management* within Algerian institutions. Its main objective is to identify the key methods and strategies adopted by organizations to manage internal conflict. The study was conducted at Sonelgaz-Directorate of Electricity and Gas Distribution in Oran, located in the Oran province.

It explores the role of organizational intelligence, with all its dimensions, in managing conflict by delving into aspects such as participative decision-making, the importance of clearly defining responsibilities, clarity and precision in task assignments, and the elimination of role ambiguity. Additionally, the study highlights the value of enhancing collaboration through organizational communication, which stands as a cornerstone in conflict management-especially with the use of modern communication networks and the digital tools they offer to facilitate management.

Finally, the study addresses the impact of the external environment on the institution and the key approaches employed to mitigate or overcome these external pressures.

The researcher adopted a descriptive methodology, and data was collected using questionnaires, interviews, and observation techniques. Upon analyzing the field data, the study yielded the following key findings:

- Broad participation of organizational members in decision-making contributes to avoiding conflict manifestations.
- Clearly defined responsibilities and unambiguous tasks help prevent overlap in authority and reduce conflict.
- Promoting collaboration through organizational communication-especially when supported by modern communication networks (digitization) enhances coordination across organizational levels and improves management efficiency while minimizing conflicts.
- Maintaining effective communication with the institution's external environment through the provision of quality services helps reduce pressure on the organization and its personnel, thus significantly contributing to conflict prevention.

**Keywords:** Organizational Intelligence, Conflict, Conflict Management, Institution.