



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تندوف -

معهد العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم وتسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص: ادارة الأعمال

تحت عنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في

تحت اشراف الاستاذ الدكتور

- بياض مصطفى

من اعداد الطلبة:

➤ قاسمي الزهراء

➤ بن طوبة يمان

السنة الجامعية

2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بعد الحمد لله سبحانه وتعالى العلي العظيم جل في علاه و الثناء عليه
النيوفقني الإنجاز هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن أتقدم بأخلص عبارات الشكر والتقدير والعرفان

لكل من ساهم في هذا العمل وأخرجه إلى النور واخص بالذكر

الاستاذ الدكتور " بياض مصطفى " الذي لم يبخل علينا بنصائحه

وتوجيهاته وملاحظاته القيمة.

إلى جميع موظفي وعمال كلية الاقتصاد جامعة علي كافي تندوف

اهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطتك انه لا يسعنا في هذا اليوم المقام الا أن نهدي
ثمرة جهدنا الى من قال فيهما الله تعالى {واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما
ربباني صغيرا}

اهذي تخرجي الى جنة الله في الأرض الى الجسر الصاعد بي الى الى الجنة غاليتي أمي
الى من كان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب الى قلبي الداعم الأول أبي الغالي. الى
الحضن الدافئ الذي يتسع كونا بأكمله الى الصدر الرحب أمي الثانية ورفيقة دربي منذ الصغر °فهيمة°
قال الله عزوجل {سنشد عضك بأخيك.....} الآية 35 سورة القصص. الى من بهم يشد ساعدي
وتعلى هاماتي هم سندي ركائز نجاحي اخواني واخواتي

-الى من كانوا قوتي ومثلي الأعلى دوما الأقرب والأحب الى قلبي أخوالي وروح خالي الزكية الطاهرة
محمدي كمال إلى من تحلوو وتتميزو بالوفاء والعطاء إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمدا إلى من أحمل
اسمهم أعمامي.

الى من تمنوا الخير سرا وجهرا الى أصحاب النوايا الطيبة أجدادي والى فقيد قلبي رحمة الله عليه
قاسمي سالم

. الى من فتحوا أفئدتهم لي عندما ضاقت بي دروب الحياة رغم اتساعها اخواني الذي لم يلداهم رحم
أمي بل ولدتهم مواقف الحياة بو طالب عبد الكريم وأحمد الى من جمعتني بهم أجمل الصدف في
الحياة فكانوا خير الرفقة ونعم الأصدقاء كل واحد باسمه.

الى من جعل الحياة أجمل بوجودها الى من يتزين قلبي ببسماتهاصديقتي بن طوبة ايمان انتهت
الحكاية ورفعت القبعة احتراما لسن ين مضت.

الزهراء

اهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار

“والدي العزيز وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسمه الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب “امي الحبيبة”

إلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منة تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي" وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير "أصدقائي الأعزاء" بتوفيق من الله. وبدعاء من الام لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية

شكرًا لكل من مد لي يد العون أهدي تخرجي هذا لروحك الطيبة يا أبي واسأل الله التوفيق لي ولكم.

ايمان

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الصراع التنظيمي و مستوى إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة أيضا معرفة دور إعادة هندسة العمليات الادارية في الحد من الصراع التنظيمي.

حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة عمال مؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز حيث بلغ عددهم 50 مفردة .

واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي وذلك باستعمال استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، حيث قسمت الدراسة إلى جانب منهجي وجانب تطبيقي الذي تم فيه التحقق من صحة الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية في الحد من الصراع التنظيمي .
- مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة متوسط.
- توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الادارية والصراع التنظيمي أي كلما زادت إعادة هندسة العمليات الإدارية قل الصراع التنظيمي ..

الكلمات المفتاحية : إعادة هندسة العمليات الادارية – الصراع التنظيمي

Résumé :

L'étude vise à connaître le niveau de conflit organisationnel et le niveau de réingénierie des processus administratifs dans l'établissement, ainsi que le rôle de la réingénierie des processus administratifs dans la réduction des conflits organisationnels.

Là où la méthode de l'échantillon a été invoquée, les travailleurs de la National Electricité and Gaz Corporation, dont le nombre a atteint 50 personnes.

Dans l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive, en utilisant un questionnaire pour recueillir des données auprès des

répondants, où l'étude a été divisée en un volet méthodologique et un volet appliqué, dans lequel la validité des hypothèses a été vérifiée.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont:

- La réingénierie des processus administratifs contribue efficacement à réduire les conflits organisationnels.
- Le niveau de conflit organisationnel au sein de l'établissement est moyen.
- Il existe une corrélation entre la réingénierie des processus administratifs et le conflit organisationnel, c'est-à-dire que plus la réingénierie des processus administratifs est importante, moins il y a de conflit organisationnel.

Mots-clés : réingénierie des processus administratifs - conflit organisationnel

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

-	البسمة
-	شكر و عرفان
-	اهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ-ت	مقدمة
-	الفصل الاول : اعادة هندسة العمليات الادارية
01	تمهيد.....
02	المبحث الاول
02	المطلب الاول نشأة أسلوب هندسة العمليات الإدارية.....
04	المطلب الثاني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
06	المطلب الثالث . عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
09	المطلب الرابع أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
10	المبحث الثاني
10	المطلب الاول أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
12	المطلب الثاني خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية.....
13	المطلب الثالث . متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية.....
16	المطلب الرابع تكنولوجيا المعلومات و دورها في الهندسة الإدارية
19	المبحث الثالث
19	المطلب الاول أنواع المنظمات التي تحتاج إعادة هندسة العمليات.....
19	المطلب الثاني مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية
22	المطلب الثالث . العوامل الحاسمة لنجاح و تطوير إعادة هندسة العمليات.....
24	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

-	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي
25	تمهيد.....
26	المبحث الاول: إشكالية تحديد مفهوم الصراع التنظيمي
26	المطلب الاول تعريف الصراع التنظيمي.....
32	المطلب الثاني خصائص الصراع التنظيمي.....
33	المطلب الثالث أهمية الصراع التنظيمي
35	المبحث الثاني
35	المطلب الاول أنواع الصراع التنظيمي
40	المطلب الثاني مصادر الصراع التنظيمي.....
41	المطلب الثالث مراحل تطور الصراع التنظيمي
43	المطلب الرابع . مستويات الصراع التنظيمي
45	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث : الفصل التطبيقي
46	تمهيد.....
47	المبحث الاول
47	المطلب الاول التعريف بالمؤسسة.....
51	المطلب الثاني مجتمع الدراسة
51	المطلب الثالث أداة الدراسة
53	المبحث الثاني
53	المطلب الاول منهج الدراسة.....
53	المطلب الثاني متغيرات الدراسة.....
57	المطلب الثالث عرض النتائج
66	خلاصة الفصل
67	الخاتمة العامة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	يمثل أوزان العبارات	01
53	يوضح معامل الثبات لمحور اعادة الهندسة الادارية	02
54	يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور اعادة الهندسة الادارية والدرجة الكلية للبنود	03
55	يوضح معامل الثبات لمحور الصراع التنظيمي	04
55	يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للبنود	05
57	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	06
61	العمليات الإدارية بفعالية في الحد من الصراع التنظيمي	07
62	مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة متوسط	08
63	يبين معامل الارتباط بين متغيري الدراسة	09

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	منظومة عناصر الهندسة	01
50	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	02
58	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
59	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
59	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
60	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	06
60	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	07
61	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	08

مقدمة

المقدمة العامة

لقد أصبح ينظر إلى المنظمة على أنها وحدة إجتماعية هادفة، يشكل فيها العنصر البشري أحد أهم المقومات التي تساهم بقدر كبير في أنشطتها وتحدد نتيجة مخرجاتها، ولهذا إهتم الباحثون بدراسة سلوك الفرد وإتجاهاته في العمل .

كما أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، وهذه الإعتمادية يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو إلى الصراع. فالصراع التنظيمي أمر حتمي في المنظمة لا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة الاعتراف به والتعرف على أسبابه سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معه، وهذا يتطلب توافر المهارات السلوكية اللاآزمة لذلك، لأنه إذا تم إهمال الصراع سيصبح عامل هدم وإعاقة ينعكس على الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ويمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي لا يمكن عزل آثار الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ويعد هذا الأخير مطلباً أساسياً لبقاء الفرد بالمنظمة، وعاملاً إيجابياً لزيادة فعالية وكفاءة أداءه.

و من جهة أخرى يعتبر أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي ظهر في التسعينيات وأحدث ثورة في عالم الإدارة الحديثة، بسعيه لإحداث تغييرات جذرية في العمليات الإدارية لتحقيق السرعة في تنفيذ الأعمال وتقليل الصراع بين الافراد ومنه الوصول إلى أفضل مستوى من الأداء، بتركيز على العمليات بعينها و ليس على الوظائف و اعتماد هذا الأسلوب على تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في تحقيق أهدافها، هذا التغيير بدوره سينعكس على كافة عمليات في المؤسسة مما يؤثر أيضاً على فعالية الأداء.

ولالإحاطة بجوانب الدراسة، تم تقسيم هذا البحث إلى قسمين أساسيين، الأول نظري والثاني تطبيقي، أما من حيث الفصول، فقد قسمت إلى فصلين، إضافة إلى الإطار العام للدراسة، حيث خصص الفصل الأول للحديث عن إعادة هندسة العمليات الادارية ، أما الفصل الثاني خصص للحديث عن الصراع التنظيمي ، القسم الثاني المعنون بالإجراءات المنهجية لدراسة، و عرض النتائج مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، الخاتمة، الملخص.

1. الاشكالية:

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة إحدى الظواهر الشائعة في عصرنا ويمكن أن يكون لها عواقب وخيمة على المؤسسة ، خاصة إذا لم تسقط هذه الأخيرة بإرادة صراعاتها والحد منها للسماح للمؤسسة بتحقيق أهدافها .

في حين أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية تنشأ عن علاقات معينة في كل مكان بسبب اختلاف وجهات النظر أو تضارب الأدوار والاحتياجات والرغبات ، أو عملية البحث عن ميزة مادية أو معنوية ، والصراع أو الخلاف الذي ينشأ

المقدمة العامة

استجابة لذلك قيام العامل بممارسة ضغط داخلي على عامل آخر أو مجموعة عمال مجال عمل يكون القصد منه إحداث تغييرات إيجابية أو سلبية في معايير وقيم العامل .

تساهم عدة عوامل في هذا الصراع ، ليس أقلها الدور الذي يلعبه العمال وتفاوتهم في الوظائف والمؤسسات وروحهم التنافسية إنه يسود بين العمال ، لذلك ان هذه النضالات داخل المؤسسة من أجل السعي وراء أهدافهم .

و من أجل الحد من هذه الصراعات التنظيمية تقوم المؤسسة بعدة أمور من بينها إعادة هندسة العمليات الادارية .

تعد إعادة هندسة العمليات الادارية من بين المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين منذ القدم بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، وذلك لأهميتها ومكانتها باعتبارها عامل مهم للبقاء والاستمرار وكذا الترسنة الأساسية التي تركز عليها أي منظمة من المنظمات.

وعلى ضوء ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؟

-هل توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الادارية والصراع التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة :

-تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية في الحد من الصراع التنظيمي .

- مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة متوسط .

-توجد علاقة ارتباطية بين إعادة هندسة العمليات الادارية والصراع التنظيمي أي كلما زادت إعادة هندسة العمليات الإدارية قل الصراع التنظيمي .

3. أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في معرفة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية و الصراع التنظيمي .

- إثراء البحث العلمي كالمكتبة الجامعية حتى يصبح الموضوع كمرجع بسيط للطلبة.

المقدمة العامة

- اعتبار الموضوع يصب في مجال تخصصنا.

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال.

4. أهداف الدراسة :

- معرفة مستوى الصراع التنظيمي محل الدراسة.

- معرفة مستوى إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسة .

- معرفة دور إعادة هندسة العمليات الادارية في الحد من الصراع التنظيمي.

- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي(الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) و إعادة هندسة العمليات الادارية .

5. أهمية الدراسة :

يتوقف البحث على أهمية الدراسة المدروسة، واستغلال قيمتها العلمية، التي تكتسبها أثناء معالجتنا للموضوع وامكانية استغلال نتائجه والاستفادة منها ميدانيا، وذلك كونه دراسة نظرية و تطبيقية ، و الموضوع يعد من المواضيع الإدارية التي لها تأثير واضح ومردود نفسي على أداء العاملين فالموضوع ذو أهمية كبيرة تتمثل في إعادة هندسة العمليات الادارية و مدى دورها في الحد من الصراع التنظيمي.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة لأنه يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة لما له علاقة مباشرة بالسلوك التنظيمي

6. صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتني عند القيام بهذا البحث العلمي :

- قلة المادة العلمية فهي غير متوفرة بكم يسمح لي بالتوسيع في الدراسة وخاصة في مكتبة كليتنا.
- ضيق الوقت وكذا نقص الإمكانيات المادية والمعنوية.

الفصل الأول

اعادة هندسة العمليات الادارية

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

تمهيد

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندسة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، من خلال إحداث تغيير جذري فيها وفي كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة، وذلك بهدف تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها أن تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة في ظل الأوضاع البيئية التي تتميز بالتعقد والتغيير السريع

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

المبحث الأول: عموميات حول هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أهم الأساليب المطبقة حالياً في المنظمات، وهذا من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق تحسينات كثيرة في الأداء التي تدفع المنظمة نحو أحسن مردودية وأحسن استغلال لمواردها المتاحة لضمان مكانة مرموقة

المطلب الأول: نشأة أسلوب هندسة العمليات الإدارية

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندسة من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في تسعينات القرن الماضي، حيث استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها والرفع من ميزتها التنافسية وتقديم أجود خدماتها وتقليل تكلفتها ووقتتها. وقد ظهر هذا المدخل الإداري عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكتابهما "إعادة هندسة المنظمة" هذا الكتاب أحدث ثورة في علم وعالم الإدارة، لأنه وجه دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها منظمات الأعمال والخدمات¹ ومنذ صدور هذا الكتاب بات مفهوم إعادة الهندسة من أحدث النظريات الإدارية التي وجدها العديد من ذوي الاختصاص طريقاً لمواجهة الانهيار المنظمي وفقدان حصة السوق ... وعُد هذا الكتاب أحسن كتاب في التسعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية.²

وقد انتشر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال باعتباره اتجاهها جديداً في علم الإدارة.

وعليه يعد كل من مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع لهما الفضل في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحثهما وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات. لكن البحوث والدراسات التي اهتمت بهذا المجال وردت تحت العديد من المسميات مثل: الهندسة الإدارية، إعادة هندسة نظم الأعمال، إعادة البناء الجذري والهندسة ... الخ، واختلفت كذلك حتى الترجمات، كما وردت تحته العديد من التعاريف التي تختلف من حيث الشكل لكنها تتفق في المضمون³ وتم اشتقاق مصطلح هندسة من المصطلحين (هندسة وإدارة) وتم اعتماده في معجم اللغة العربية إن ظهور تطبيقات إعادة الهندسة وتطورها أعاد الأذهان إلى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم، وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ

¹ نور الدين حاروش، رقيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام، عمان-الأردن، 2015م، ص.323

² بوحيفة قوي: إعادة هندسة الأداء الجامعي - مقارنة معاصرة -، مجلة الباحث، العدد، 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2007م، ص.112

³ نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص.323

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

والأسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا وصرامة، حيث لا تجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة، وضمن هذا السياق تعنى إعادة الهندسة البدء بكل شيء من جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة، إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي أساس الثورة الإدارية حاليا.¹

وقد تم تبني هذه الفكرة سريعا من قبل عدد كبير من الشركات التي تكافح من أجل القدرة على المنافسة مع بداية الألفية الثالثة، والتي كانت قد فقدتها بسبب دخول المنافسين الأجانب السوق، وعدم قدرتهم على تلبية احتياجات العملاء، ولعدم كفاية تكاليف الهيكلية، وهكذا فقد تم اعتماد عملية إعادة الهندسة بشكل متسارع ... وبعد تجاوز الانتقادات وسوء فهم استخدام المفهوم، فقد اكتسب مفهوم الهندسة في المدة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الشركات والمنظمات وأصبحت تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لاستعراض أساليب العمل الجديدة² والتي تكفل لها قدر أوسع من التصور والمعالجة، والذي فشل التغيير التنظيمي في تحقيقه رغم مساهمته في تحقيق بعض النجاحات في ظل طبيعة التحديات التي كانت تواجه المنظمات في المراحل السابقة، وعليه فقد برر الباحثين إطلاق استراتيجية الهندسة الإدارية كأحد الآليات التي يجب على المديرين الاعتماد عليها لمحاولة تكييف مؤسساتهم مع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العهود السابقة غير قادرة على الوفاء وتلبية احتياجاتها.

فالهندسة تسعى لإحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل للمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة، والثورة التكنولوجية، كما تعتبر (الهندسة) الطريق نحو التغيير وهي من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة.

هذا الحل الجديد تماما يمثل في واقع الأمر منهجية ضد الحلول الإدارية التقليدية التي ركزت على التحسين التدريجي عن طريق الميكنة أو الأتمتة والتي تفترض القبول بالواقع الحالي والعمل على تطويره وتحسينه عن طريق الميكنة. ولقد كان الاعتقاد في السابق ينظر إلى الأتمتة أو الميكنة على أنها العصا السحرية والسلاح القوي في ميدان الأعمال، ولكن هذا المفهوم ما لبث أن تغير عندما أثبتت تساؤلات عدة حوله، واكتشف البعض أن ميكنة العمل آليا لا تعدد وكما أشار إليه هامر وتشامبي سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة، أو توفير أساليب متقدمة لأداء نفس الأخطاء السابقة، ولقد تسابقت المؤسسات العامة والخاصة على البحث والأخذ بالأسباب والعوامل التي من شأنها رفع كفاءة الأداء وتخفيض التكاليف، وبعد أن كان شعار الستينات هو إعادة النظر في حدود الصلاحيات أصبح شعار القرن الجديد "21" إعادة النظر في كل البديهيات.³

¹ بوحنيفة قوي: مرجع سابق، ص.111

² نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص.117

³ فهد بن صالح السلطان: إعادة هندسة نظم العمل - النظرية والتطبيق -، مطابع الخالد، الرياض-السعودية، 2008م، ص.12

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

وعليه نجد أن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية قد أخذ سمته الحديثة مع التطورات التكنولوجية وتسارعها ودخول التقنيات الإدارية الحديثة الذي ساهم بشكل كبير في إحداث تغييرات جوهرية في نظم العمل والعمليات الإدارية خاصة.

المطلب الثاني: مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل، ومكان أدائه، ومن أهمها:¹

◀ تحول معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:

بمعنى تقييم أداء العاملين ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم لا على الجوانب الشكلية والانتظام في وقت العمل، وبالتالي تكون المرتبات منخفضة والمكافآت المتعلقة بمستوى الإنتاج والانجاز مرتفعة جدا.

◀ تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم:

الوظائف في ظل إعادة الهندسة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب للعمل، لذلك لا بد من امتلاكهم لقدر كاف من التعليم لتمكينهم من الوصول إلى أفضل الأساليب المحققة للأهداف والقادرة على تنفيذ المهام على الوجه المطلوب.²

◀ دمج المعلومات الهامة لتنفيذ العمل:

أي يجب أن يصبح الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات هم أصحاب الدور الفعال في عملية تشغيلها ومعالجتها وهذا يقلل الحاجة لجماعة أخرى للقيام بمثل هذه المهمة.

◀ الدمج الوظيفي:

وفقا لهذا المبدأ يتم ضم عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة، وتوجد بعض المزايا لهذه العملية أهمها سهولة توزيع أعباء العمل ومسئوليته على الأفراد وتحسين مراقبة أدائهم، ومنحهم صلاحيات أوسع لأداء عمليات كاملة تسمح بالإبداع في العمل، فضلا عن ما يمكن تحقيقه من أفضليات زيادة نتيجة لعمليات التجميع مثل تخفيض التكلفة، سرعة اكتشاف الأخطاء، تنسيق الجهود، تقليص الزمن اللازم للقيام بالعمليات.

◀ اتخاذ القرار مهمة المسؤول :

أي إمكانية عدم لجوء العامل في إحدى مراحل العمل إلى رئيسه للحصول على قرار منه، بحيث يصبح مسئولا عن اتخاذ هذا القرار بنفسه، وبهذه الطريقة لم تعد عملية اتخاذ القرار حكرا على المدراء لوحدهم ولم تعد منفصلة عن مناطق العمل الفعلي، ويساعد تطبيق هذا المبدأ على سرعة تنفيذ العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة

¹ سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص38

² حازم عبد العزيز داود، إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009، ص. 19

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

للعلماء، بالإضافة إلى الارتقاء بالأفراد العاملين من خلال تفويضهم المزيد من الصلاحيات وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

◀ سادسا: تقليل مستوى الرقابة.

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تخفيض مستوى الرقابة باعتبار أن الإفراط فيها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها فقط، وتلغي الرقابة اللصيقة على أداء العمال.

◀ سابعا: التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمدير:

حيث يتحول المدراء من مشرفين إلى موجهين ومنسقين من خلال تواجدهم بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه، ويعملون كقادة مهمتهم تنمية مهارات العاملين لأداء الأعمال الخلاقة بأنفسهم.

- ويوجد العديد من المبادئ التي تحكم إعادة هندسة العمليات الإدارية، من أهمها القيادة المبدعة والقيم وذلك من أجل تحمل المسؤولية والتوافق مع الجديد، ولضمان تحقيق الأهداف والغايات المنشودة يمكن تحديد أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية في الآتي:
- إعادة بناء العمليات بتجميع الأعمال المتشابهة وجمع خطوات العمليات ومراحلها كلما أمكن والبدء بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة
- إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة وحذف الأنشطة المتكررة والربط والتكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية المرتبطة مع بعضها البعض بشكل مستمر
- تحديد نتائج الأعمال بالمخرجات والأهداف وتصميم العمليات بشكل متزامن غير متتابع لإنجاز الأعمال في مكانها وعدم الانتقال من مكان لآخر.
- توفير الاتصالات المباشرة وتمكين العاملين من سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تفويض اتخاذ القرار للعاملين في موقع العمل واستخدام تقنيات المعلومات في عملية اتخاذ القرار
- إيجاد أكثر من بديل للعملية الواحدة وتقليل الفجوة بين التوقعات وما يتم تقديمه لمجتمع المنظمة وإعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية وتجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.¹
- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات .

¹ عمر أحمد أبو هاشم وآخرون: الإدارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص261

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

- التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى العميل.
- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب¹
- القيام بالعمل على مبدأ "قم بعملك بنفسك وتنفذه من موقعك".
- تخفيض عدد المستويات التنظيمية وبالتالي إدارات أقل، وظائف أقل ورقابة أقل.
- الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار²
- الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية من طرف مستخدمي مخرجات العمليات.
- تصنيف أعمال تشغيل المعلومات إلى عمل حقيقي بغرض استخدامها بدلا من مجرد إرسالها كبيانات خام.
- التعامل مع الموارد المشتتة كما لو كانت مركزية والاحتفاظ بالموارد الفعلية في موقع مركزي لأغراض التنسيق.
- ربط الأنشطة المتوازنة أثناء الأداء لتحقيق التكامل من خلال نظم الاتصال الفعال.
- تحقيق الرقابة الذاتية وتحديد نقطة القرار في مكان تأدية العمل من قبل العمال.
- تنمية شبكة معلومات واحدة تستخدمها جميع وحدات العمل في المؤسسة.
- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء

المطلب الثالث: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك مجموعة من العناصر التي تعتمد عليها عملية إعادة الهندسة للعمليات الإدارية والمتمثلة في الآتي:

- أن يكون التغيير أساسيا: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثلا لماذا نقوم بالأعمال التي

¹ محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ: المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة-السعودية، 2014م، ص.30

² محمد عباس، طلال سليمان، إبراهيم غسان: تقييم فرص إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتبسيط الإجراءات الإدارية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 4، سوريا، 2015م، ص. 261

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

نقوم بما؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تصنع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل التساؤل. إعادة هندسة العمليات الإدارية تقوم على القطيعة مع الأفكار السابقة، فهي تبدأ من الصفر ومن دون أي افتراضات راسخة وثوابت مسبقة، وتتجاهل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون.

- أن يكون التغيير جذري: فيجب أن يكون التغيير المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي)، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة نباته بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.¹

بمعنى التخلص مما هو قديم نهائيا، وكذا التخلص من الهياكل والإجراءات السابقة والحرص على إيجاد أساليب جديدة لأداء العمل. فالهندرة تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تعديل لأساليب العمل القائمة.

- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء والذي غالبا ما يكون تدريجيا. فالهندرة تسعى إلى تحقيق طفرات هائلة وتحسينات فائقة في الأداء، لذلك فإن الكثير من الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح، قد حققت نتائج هائلة في نسب تحسين الدخل وتقليص الزمن وتقديم خدمات أفضل للعملاء.²

أن يكون التغيير في العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية، ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.³

فالهندرة تستهدف إحداث تغييرات جذرية في العمليات الأساسية بالمنظمة إذ تتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، فالهندرة تساعد على رؤية الصور الكاملة للعمل ونقله بين الإدارات المختلفة.⁴

- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للمكينة التي تهدف إلى توفير الوقت.

¹ محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص.30

² محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ: مرجع سابق، ص.28

³ محمد السيد البدوي: إدارة الجودة الشاملة- كيف تطور مشروعك ومنتجك؟، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2017م،

ص.51

⁴ محمد أحمد بصنوي وهشام عبد الحفيظ: مرجع سابق، ص.29

الفصل الأول

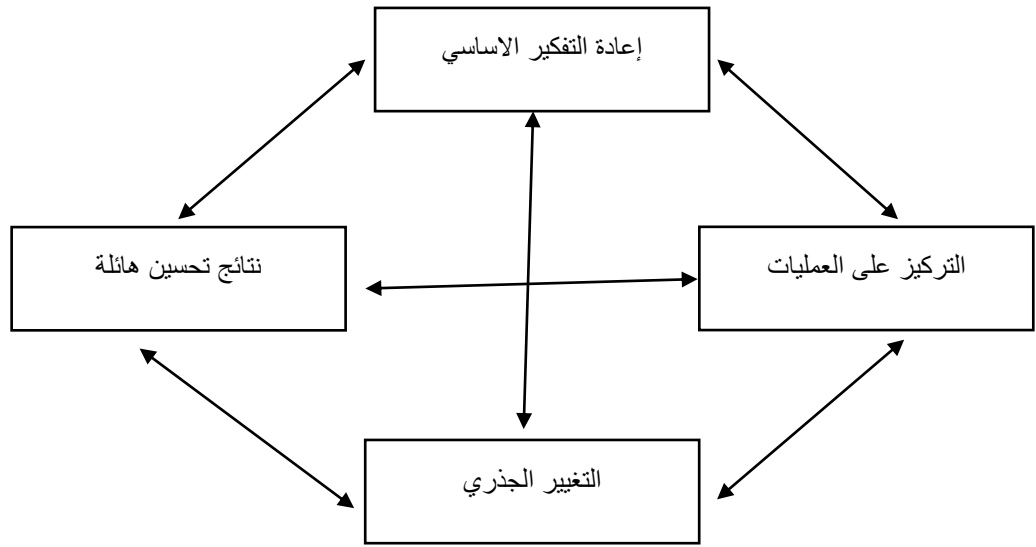
إعادة هندسة العمليات الادارية

- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي : إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة.¹

وعليه نجد أن جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها تعمل في منظومة واحدة، يؤثر كل عنصر فيها ويتأثر ببقية العناصر، إعادة التفكير في أساسيات تشغيل وإدارة المؤسسة يقود قياداتها إلى اكتشاف الأساليب البيروقراطية الخاطئة، وهذا يؤدي إلى تحديد العمليات الرئيسية التي تتبع من التفكير في أساسيات التشغيل، وكلاهما له علاقة وثيقة بإعادة التصميم الجذري للوضع القائم لإحداث تغيير جذري يقود المؤسسة إلى نتائج تحسين هائلة في معدلات الأداء، كما أن نتائج التحسين العالقة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات

التشغيل والإدارة التي تحدد أساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود.²

والشكل الآتي يظهر منظومة عناصر الهندرة:



الشكل 01: يوضح منظومة عناصر الهندسة

¹ محمد السيد البدوي: مرجع سابق، ص. 51

² أحمد محمد الشيبان وعنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص 340

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

المطلب الرابع: اهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذر في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة استخدام قاعدة التفكير الإبداعي.
- السرعة: القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
- الجودة: تحسين جودة المنتجات لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- التفوق على المنافسين: من خلال الضغط على التكاليف وتحسين استغلال الموارد وترشيد العمليات.
- استمرارية التحسين: عملة التحسين هي عملة مستمرة، وعن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات
- تخفيض التكاليف: هو من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال والتي من أن تكون عاملاً أساسياً في نجاحها أو فشلها، ومن أن يتم تخفيض التكاليف عن طر التخلص من المنظمات المعقدة للعمل، دورات المتاعة التي تتطلب وقتاً طويلاً، المصارف الإدارة الإضافة، والعمليات الغير ضرورية
- كما يضيف الكاتان "ضو والغرب" (Algharib and Adouai) "أهداف آخر تحققها عملة إعادة هندسة العمليات الإدارية أهمها:
- تحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداء نوعاً و تميزاً في الخدمة المقدمة؛
- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل طريقة سهلة وواضحة تمكن الجمع من العمل وفقاً لمنظومة محددة واضحة؛ التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل على دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة.

ما يضيف أيضاً المؤلفون "الحميد وصحي واني" (Sobhi and Kafi and Elhamdi) "هدفين أساسيين هما:

- زيادة طاقة العملة عن طريق خلق أكبر تأييد لهيكل التكاليف وتزود أفضل موقع تنافسي؛
- زيادة الطلب على المبيعات عن طريق خلق الطلب على المنتجات الحالة الجيدة و تخفيض كل من المواد المستخدمة وذلك تكاليف العمليات.

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

المبحث الثاني: مقومات هندسة العمليات الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات احد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات واتبعتها من اجل تحسين أدائها، حيث تستعمل للتغيير والتجديد بما يتوافق على ما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات من خلال كل ما تقدمه من إعادة التصميم السريع للعمليات الإدارية داخل مختلف المؤسسات

المطلب الأول: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

1. تجاوزه الحدود التنظيمية، وذلك من خلال الاتصال بالعملاء من خلال قنوات الاتصال المختلفة وشبكات الأعمال وتكنولوجيا الحاسب الآلي.
2. زيادة درجة رضا المستهلك عن منتجات أو خدمات المنظمة بصورة تفوق منتجات وخدمات المنافسين.
3. تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافي الأخطاء والشكاوى إلى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتصنيع للمنتجات والخدمات.
4. تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمنظمة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط، وإنما بمشاركة آراء الآخرين Ideas of ten persons better the a knowledge of one person
5. المنافسة، القدرة على تحقيق الربح، وزيادة الحصة السوقية هي القضايا التي تحظى بالاهتمام الأكبر للمدير التنفيذي في برنامج إعادة هندسة العمليات.
6. بناء نظام إداري يوضح الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، ويقضي على البيروقراطية.
7. مواجهة أحداث مستقبلية متوقعة كالأزمات.
8. تحقيق تغيير جذري في الأداء.
9. الرفع من مستوى رضا المستفيدين من الخدمات/ المنتجات.
10. تخفيض التكلفة.
11. التفوق على المنافسين.
12. توحيد الإجراءات المتشابهة واختصار النافل وغير الضروري
13. بيان أوجه الخلل أو القصور أو عدم الاتساق في الاجراءات أو في عملية تقديم الخدمة.
14. بيان أوجه التحسين من ناحية عدد الخطوات والوقت المستغرق لتنفيذ العملية أو تقديم الخدمة.
15. تطوير قنوات تقديم الخدمة سواء كان تثبيتاً للمعمول به أو تعديلاته.
16. تحسين آليات الرقابة الداخلية من خلال وضع مؤشرات لقياس كفاءة العمليات في المؤسسة.

تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، فبعد تكوين الفرق المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، يتم التحول.

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم الخدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الخدمة وتوفير الوقت للمستفيدين وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الخدمة، وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات يتم تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي، فعندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالمهام والواجبات، فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلا من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهذا يعني إعطاء الصلاحيات وفقا لمفهوم الهندسة إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتا وأفقيا، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة . يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم تعويض الموظفين على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج. ولكن يلاحظ هنا أن التنظيمات التي استخدمت الهندسة الإدارية تميل إلى تقييم أداء العاملين (أعضاء الفريق) ومكافأتهم على أساس النتائج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي.

تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي العمل على مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم، ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات. فحتى يلتحق الأفراد بفريق العمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد ماديا، أما الأفراد ذوي القدرات العالية تتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كالمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها، وهذه المعايير تؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين، مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة، وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.

يتحول دور الأفراد الموظفين من العمل المراقب إلى التعلم، فالعمال يصبحون قادرين وبأنفسهم تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، وعليه فقد انتقل التركيز هنا من التدريب إلى التعلم.

تتحول القيم من حماية إلى إنتاجية، أي تغيير قيم العمال وثقافتهم من خدمة الرؤساء والتقرب إليهم إلى خدمة العملاء.

يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين، من خلال دمج بعض الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة يقوم بها شخص واحد، ومنه تقل عملية الإشراف ويصبح المدير في حالة توجيه أعمال الأفراد بدل مرافقة الأوراق والمستندات الإدارية.

يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين نتيجة الهيكل التنظيمي الأفقي، فالمسؤول هنا يلعب دور القائد من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتوجيه الجهود وبذل المراقبة التقليدية.

وبشكل عام تتجسد أهمية الهندسة في أربعة جوانب رئيسية هي:

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

◀ الجوانب الفنية: وهي تتعلق بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها وتشمل:

- سرعة إنجاز العمل.
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء
- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس أداء وتحسين جودة المنتج.

◀ الجوانب التنظيمية: وهي التي تؤديها المنظمة والتي تختص بطرق وأساليب العمل و الشكل التنظيمي المنتج، ومن هذه الجوانب التنظيمية:

- تقليل الجهود المستندي والأوراق اللازمة.
- اختصار خطوات العمل.
- تخفيض الإجراءات.
- تقليل درجة المركزية.

◀ الجوانب السلوكية: والتي تتعلق بمجموع العاملين ومن هذه الجوانب:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.
- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.

◀ بيئة ومناخ العمل: وهي الثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة، والتي منها:

- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء.
- نشر روح الفريق والعمل الجماعي.
- ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية العمل

المطلب الثاني: خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك العديد من الخصائص تميز الهندسة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول انه قد تمت الهندسة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

- دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة وهذا عكس تقسيم العمل وتخصمه الذي كان سائدا من قبل والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة أو التنظيم الإداري.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق خطوات منظمة وبصورة طبيعية ولا توجد الحدود المصطنعة التي تحد بين الرئيس والمرؤوس.
- تعمل إعادة الهندسة على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

- التكامل بين المركزية واللامركزية في الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تهتم بالنتائج وتركز على حاجات العملاء.
- تركز الهندسة على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية ولا تعتمد على نظام الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية المتعارف عليها في المدرسة الإدارية التقليدية.¹
- تعدد خصائص العمليات، حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.
- استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.
- تحول إعداد الموظف من مجرد تدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.²
- تخفيض أعمال الإصلاح إلى حد أدنى ممكن وذلك لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.
- تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، فالهندسة تتميز بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.
- العمليات ذات أوجه متعددة.
- يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية مع اختيار القائم بعملية الهندسة

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية

يحتاج تطبيق الهندسة في المؤسسة إلى توافر عدد من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتكنولوجية وذلك لضمان نجاح تطبيق هذا المدخل، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- ◀ المتطلبات التنظيمية: يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في وضع كلي كما يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل. فهو يمثل نظام المهام وانسياب العمل والعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض، وهذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي الرسمي الذي يختلف عن الهيكل التنظيمي غير الرسمي، حيث يعكس مجموعة من العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المؤسسة.
- ◀ المتطلبات البشرية: العملاء والموظفون هم الهدف الأكثر أهمية، ومن أجل أن تنجح الهندسة يجب التركيز على إدارة الموارد البشرية. فهي الطريقة المستخدمة لدى المنظمات والمؤسسات العالمية لاختيار وتطوير وتعزيز الموظفين

¹ فهد صالح السلطان: إعادة هندسة العمليات (الهندسة)، ددن، الرياض، 1998م، ص.24

² السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص.236

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة وإثراء أهداف المنظمة وأدائها.¹ ولكي تنجح الهندسة يجب أن يتم تدريب الموظفين تدريباً مناسباً ويكون كفيلاً بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، ويجري التدريب عموماً في المجالات التالية:

- المعارف والمعلومات.
- الاتجاهات وأسلوب التفكير.
- المهارات اللازمة للتوظيف.
- الأداء الإنساني.
- العلاقة بين الأفراد والجماعات

كما يشمل التدريب اللازم للقائمين على الهندسة النواحي التالية:

- التدريب الفني، والذي يكون من خلال تعميق المهارات والقدرات المهنية للعامل حتى يرفع من كفاءة أدائه حسب المجال المراد إعادة هندسته وبالتالي تكون البرامج التدريبية حسب الحاجة وحسب المجال.
 - التدريب الفكري، حيث أن الفرد العامل يساهم بأفكاره وإبداعاته وابتكاراته في إيجاد طرق عمل جديدة، حيث أن القوى العاملة أصبحت تسمى الرأسمال الفكري أو المعرفي.
 - التدريب السلوكي، ويكون بتدريب الأفراد على العمل في إطار جماعي وكفريق واحد، لأن الهندسة تحتاج إلى روح التعاون، كما أن التدريب الفني والفكري لا يكون إلا من خلال التدريب السلوكي الذي يهدف لتغيير سلوك العمال نحو الوجهة المرغوبة من طرف المنظمة.²
- ◀ المتطلبات التكنولوجية: وهي البرمجيات والأجهزة والاتصالات وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات في المنظمة، وترجع أهمية استخدام التكنولوجيا في تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات وتنمية وتطوير شبكات الاتصال.³

وعليه فإن تطبيق الهندسة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية إلى جانب المرونة والاستقلالية الموضوعية، ولتطبيقها لا بد من إدخال تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها، واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك مادياً ومعنوياً من قبل الإدارة العليا، وإيضاح ذلك سيتم التطرق لمتطلبات إعادة الهندسة بشيء من التفصيل في الآتي:

¹ ديمة مُجَدِّدٌ وصوص: واقع تطبيق الهندسة في مدارس التعليم العام للبنات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 1، السعودية، مارس 2015، ص 119

² نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 333-334

³ ديمة مُجَدِّدٌ وصوص: مرجع سابق، ص 119

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

- الإستراتيجية: لقد أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، وبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وقد تم إرجاع نسبة الإخفاق العالية في برامج إعادة الهندسة إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.
- تكنولوجيا المعلومات: يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم، فتكنولوجيا المعلومات هي الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، فالباحثون ركزوا على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، ووفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات¹ بحيث يتم إنجاز الأعمال بحركية وسرعة ومرونة وشفافية والمساعدة على التكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات ذات معنى.
- الاتصال: يعد الاتصال إحدى الوظائف الهامة للعملية الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، وتحتاج المنظمة لهذه العملية لتنفيذ المراحل المختلفة لمنهج إعادة الهندسة، بوصفه من العوامل المهمة في التغيير والتطوير الاجتماعي والثقافي عبر التعليم والتعلم وتناقل المعلومات، ويعد الاتصال أحد العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، وتحقيق الاستقرار التنظيمي وذلك من قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.
- تمكين العاملين: أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.²
- الاستعداد للتغيير: يعتبر أحد التحديات التي تواجهها منظمات الإدارة عامة عند انتهاج أسلوب الهندسة، وتعتبر عملية الاستعداد للتغيير، الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق أسلوب الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الإدارة إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق.³

¹ شريفة رفاع، منى مسغوني ومُجد العربي قزون: دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، الجزائر، 2015م، ص.52

² أحمد مُجد الشيباب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص.346

³ شريفة رفاع، منى مسغوني ومُجد العربي قزون: مرجع سابق، ص.53

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

وعليه يمكن التأكيد بأن أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يركز على مجموعة من الأسس والمتطلبات والتي يجب التأكد من وجودها وتوافرها بالمنظمة لتطبيق هذا المنهج، والتي تكون في مجملها مرتكزة على القيادة المدركة للتغيير وضرورته، وكذلك مركزة على مفهوم القيمة المضافة والاهتمام بالبعد البشري والتكنولوجي داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات ودورها في الهندسة الإدارية

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الأدوات والأساليب والطرق المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي أداة فعالة تساعد في توفير المعلومات وإيصالها إلى المنظمات لإنجاز وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية، حيث تتضمن الأجهزة والمعدات وحتى الموارد البشرية والبرمجيات.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف المنظمات من شأنه أن يوفر العديد من المزايا لها، ويمكن إيضاح ذلك في الآتي:

- تحسين خدمة الزبون من خلال إمكانية استلام طلباته بواسطة المحطات الطرفية ومحاولة التمسك به لتقليل الكلف وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات وتحقيق حالة من التعاون بين التشكيلات التنظيمية المختلفة.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في إمكانية إيجاد منتجات جديدة.
- تحسين قارارت إدارت التشكيلات المنظمة الأخرى من خلال توفير المطلوب من المعلومات وبالنوعية والوقت المناسبين.
- إمكانية دعم الموقف التنافسي للمنظمة وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق.¹

وتعتمد المنظمات المطبقة الاستراتيجية إعادة الهندسة على تكنولوجيا المعلومات، وذلك لغرض تعزيز وتعظيم المزايا والمكانة التي تكتسبها من خلال التغيير المتعلق بتكنولوجيا المعلومات، باعتبار هذه الأخيرة تلعب دورا محوريا في تطوير الممارسات العملية للأعمال وخاصة العمليات الإدارية.

فتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تلعب دور المنفذ في عمليات الهندسة، فهي تساعد القائمين عليها (الهندسة) في إنجاز الأعمال بطريقة سهلة من خلال نمذجة عملية إعادة الهندسة، فعلى سبيل المثال: فإن تحديد العمليات واختيارها لإعادة التصميم يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء، وهيكلة العمليات، فتستطيع تكنولوجيا المعلومات مساعدة عملية التحليل،

¹ محمد سعيد : مرجع سابق، ص. 115، 116

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

ونتيجة لذلك فإن التكنولوجيا يمكن أن توفر النمذجة والمحاكاة، وتساهم في تحليل بيانات المسح وتسهيل التقويم.¹ كما تعتمد برامج إعادة الهندسة على مجموعة من التقنيات التابعة لتكنولوجيا المعلومات والتي نذكر منها:

- قواعد البيانات المشتركة والتي تُعتمد لتوفير المعلومات إلى جميع الأطراف المساهمة بتنفيذ العمل.
- أنظمة دعم القرارات وتعتمد هذه الأنظمة بهدف توسيع المجالات في عملية اتخاذ القرارات.
- شبكات الاتصال والتي تعمل على نقل المعلومات بين جميع أطراف العمل.
- النظم الخبيرة التي تساعد الأفراد في أداء أعمالهم وبشكل تخصصي.
- نظم الاتصالات اللاسلكية والانترنت لدعم التواصل بين العاملين أينما كانوا.

تكنولوجيا الحاسوب المتطورة.²

ويبرز الدور الفعّال لتكنولوجيا المعلومات في مشاريع الهندرة من خلال مايلي:

- زيادة مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في جميع مجالات مبادرت الهندرة.
- تأمين المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمليات المؤتمتة إلى محلي الأعمال.
- بناء استراتيجية تحول لمواجهة متطلبات إعادة التجهيز قصيرة وطويلة المدى.
- تعزيز تكامل العمليات الإدارية المعاد تصميمها مع النظام المستهدف.
- إعادة استخدام قواعد الأعمال والمكونات المتعلقة بها التي بقيت ثابتة في التطبيق المستهدف.³
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.
- المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوفرة من قبل مثل المؤتمرات عن بعد.
- المساعدة في تخيل حلول جديدة لمشكلات لم تحدث بعد.
- استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات عن طريق الحاسب، لمساعدة الزبائن للحصول على الخدمات.
- المساعدة على التكامل والاندماج بتحسين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة وذات معنى.
- إنجاز الأعمال بحركة وسرعة ومرونة وشفافية.
- التحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلان الإلكترونية وحلقات المناقشة وقواعد المعلومات.
- الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد تدريب خارجي.

¹ مُجّد مفضي الكساسبية وعبير حمود : مرجع سابق، ص. 253.

² مُجّد سعيد : مرجع سابق، ص. 124.

³ مُجّد مفضي الكساسبية وعبير حمود : مرجع سابق، ص. 254.

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

- وضع نظام للاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فعالية التدريب وقدرات الموظفين.¹

كما أنه وباستخدام تكنولوجيا المعلومات، فإن كفاءة وفعالية المنظمة تتحسن وذلك من خلال التخلص من الوسطاء الإداريين وتفادي حالات التأخير وتجاوز خطوات المعالجة المتكررة الزائدة وتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والحصول عليها، وأن عملية إعادة الهندسة تسعى إلى استخدام أمثل للتكنولوجيا لدعم ومساندة الواجبات والمهام وتسهيل المواءمة المنطقية بين تكنولوجيا المعلومات والمنظمة، كما أن معظم جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تساندها التكنولوجيا، تشمل إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية التي لها أثر في النتائج الاستراتيجية للمنظمة مع توفر نوع من المرونة في هذه التكنولوجيا ... ومن هنا فإن ثمة تكامل بين مكونات تكنولوجيا المعلومات وإعادة الهندسة، ولا يتوقع أن يؤدي أي منهما دوراً منفرداً في التغيير الجذري وتحقيق طفرة في الأداء.²

وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات تقوم بدور رئيسي في برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية، ذلك أنها تؤدي إلى حدوث تغييرات هائلة وتعد من العوامل المساعدة والحاسمة في تنفيذ منهج الهندسة، وهذا يشترط توظيف بنية تحتية أساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتي من شأنها دعم مبادرات هذا المنهج.

¹ علاء الدين ناظورية : الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان- الأردن، 2009م، ص 112.

² محمد السعيد : مرجع سابق، ص 119، 120.

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

المبحث الثالث: عملية إعادة هندسة العمليات في المؤسسات

تحتوي عملية إعادة هندسة العمليات الادارية اهتماما كبيرا وعميقا من قبل المؤسسات الاقتصادية باختلاف مكانتها الاقتصادية والاجتماعية. هذه المؤسسات تحاول أن تقوم بهذه العملية على أكمل وجه وهذا بمتابعتها خطوة بخطوة ودقة عالية.

المطلب الأول: أنواع المنظمات التي تحتاج إعادة هندسة العمليات

يبيّن مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من هذه المنظمات، وهي:

◀ المنظمات ذات الوضع السيئ، والتي تعاني من مشاكل كبيرة: Companies in deep trouble

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكّنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

◀ المنظمات التي هي في طريقها للتعرض للمشاكل: Companies that see trouble coming

هي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض اسعار الأسهم. هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي - تحتاج حتماً الى إعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

◀ المنظمات المتميزة، والتي تكون في أوج التفوق والنجاح: Companies that are in peak condition:

هي تلك المنظمات التي لا تعاني إطلاقاً من أية مشاكل، وتوجد دلائل تشير بأنها قوية وتسيطر على السوق، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها. هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة، وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

المطلب الثاني: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

تمر عملية إعادة الهندسة بمراحل أساسية، والتي تسمح للمؤسسة بالتخطيط والإعداد الجيد لإنجاح برنامج إعادة الهندسة، وتختلف المراحل حسب المفكرين ولكن على العموم هناك مجموعة من المراحل متفق عليها بين مجمل الخبراء في المجال وهي:¹

◀ **المرحلة الأولى:** التشخيص وتحديد مجالات التطوير (تحديد متطلبات الزبون وأهداف العملية): يتم في هذه الخطوة:

- دراسة الوضع الحالي للمنظمة.
 - التعرف على درجة رضا الزبائن عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم.
 - إذا كانت هناك علامة لعدم رضا الزبون فما هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات الزبائن؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات.
 - ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة/ الخدمة باحتياجات الزبائن.
- و يجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعني بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها.

إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبغى المنظمة تحقيقها من إعادة الهندسة وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها

◀ **المرحلة الثانية:** مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):

- تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء - التخزين - التصنيع - البيع).
- وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.
- يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف؛ وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملًا حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

¹ عادل هادي البغدادي، المرجع السابق، ص. 128

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

◀ المرحلة الثالثة: تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):

وهذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً را
المطلوب هو تحديد التغيير المطلوب وإجراؤه في العمليات المدروسة.

وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال. وتتجلى الأفكار الجديدة في
تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات.
- اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.
- استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
- إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.
- رفع مستوى جودة العملية.
- تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسباب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

◀ المرحلة الرابعة: الاقتداء بالنماذج الناجحة:

يهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو
في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما
أسفرت هذه المعايرة عن طرق جديدة أخرى أي أن الاقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة
خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية

◀ المرحلة الخامسة: إعادة تصميم العمليات:

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط التالية:

- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع،
- أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة؛
- أن تؤدي إلى ففزة وتغيير هائلة؛
- أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها؛
- أن تحقق رغبة الزبائن.

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم
أفضل للعملية من أن تحرص الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

◀ المرحلة السادسة: التطبيق والمتابعة:

أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

المطلب الثالث: العوامل الحاسمة لنجاح وتطوير إعادة هندسة العمليات

يتطلب الوصول إلى النتائج المنتظرة من تطبيق مدخل إعادة الهندسة، توفير مجموعة من العوامل التي يتم تجميعها وبالتالي تساهم في نجاح هذا المنهج، ويمكن إيضاح هذه العوامل في الآتي:

- توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية للتغيير، وهذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير، الذي يدفع المؤسسة إلى التغيير لضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- المساندة من جانب أصحاب العملية التي تعني ضرورة مشاركة العمال في إعادة الهندسة بصفتهم أكثر تضرراً، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية في إنجاح العملية.
- المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون، فعلى المؤسسة بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل، حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة.
- المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على اكتشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها وتسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة.
- إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة، ويعني ذلك ضرورة مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل، من أجل ضمان نجاح العملية وكفائتها.
- إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات، ذلك أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول إعادة الهندسة على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المؤسسة¹
- ضرورة التركيز في إعادة هندسة العمليات على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء المستفيدين، لأن ما يهمهم هو نوع الخدمة من السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها.

¹ السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة-مصر، 2012م، ص

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

- التركيز على نوعية وتركيبية العمل التي تقوم بأداء العمل، حيث تعد عملية إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات في نظم العمل والعمليات لكون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا المستفيدين.
- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاح هذه العملية.
- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم إعادة الهندسة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه¹
- ضرورة تخصيص موارد كافية لإعادة الهندسة مثل: المال، الوقت والأفأرد، توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- الجدية في دراسة وتحليل العملية الحالية لاستنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد.
- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة.²
- وضع إعادة الهندسة على قمة أولويات المنظمة.
- عدم القيام بإعادة الهندسة عندما يكون المشرف على أبواب التقاعد.
- التغيير الشامل للمفاهيم الإدارية القديمة.
- وجود نظام اتصال فعال.
- وضع حلول قابلة للتطبيق.
- المتابعة والتدقيق لكافة المراحل.³

¹ يوسف سعادوي: مرجع سابق، ص. 257-258

² أحمد الشيباب وعنان أبو حمور: مرجع سابق، ص. 349

³ نور الدين حاروش ورفيقة حروش: مرجع سابق، ص. 342

الفصل الأول

إعادة هندسة العمليات الادارية

خلاصة الفصل

ظهرت إعادة الهندسة الإدارية في البداية كنتيجة لفشل تكنولوجيا المعلومات في زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم انتشرت بشكل واسع في مختلف المجالات الوظيفية، حيث تبين للباحثين أن استخدامها مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة.

وهي منهج إداري ثوري يختلف عن عدة مداخل إدارية كثيرة تطبقها المنظمات مثل الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تحسينات تدريجية على ما هو قائم، وإعادة التنظيم التي قد ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكن يشرف على نفس العمليات القديمة، والتطوير التنظيمي الذي يشير إلى إضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً، والأتمتة وهي مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة.

وبالتالي اتضح لنا أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية لا يقتصر على المنظمات ذات الأداء المتدني بل يمكن أن تكون وسيلة للمنظمات المتفوقة لتمكين من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها، وبين المنافسين



الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

تمهيد

يمثل العنصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط به أساساً، وهذا ما يميز المنظمات الفاشلة عن الناجحة، بالرغم من تكافهما في الموارد المادية والتكنولوجية المستعملة لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في عمليات التوظيف والتعيين والترقية... وغيرها إلا أنه مع مرور الوقت اكتشف العلماء أن هناك مؤثر آخر في أداء العنصر البشري وهو سلوك الفرد الذي أطلق عليه مصطلح السلوك التنظيمي.

من خلال هذا الفصل سنحاول عرض أهم المفاهيم التي تطرقت إلى دراسة هذا الموضوع الصراع التنظيمي وذلك بتعريفه وذكر مراحل تطوره، وتحديد مستوياته وأسبابه

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

المبحث الاول: إشكالية تحديد مفهوم الصراع التنظيمي

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع وعلم الإدارة بشأن الصراع التنظيمي، بحيث صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن تعريفات شاملة ومحددة لظاهرة الصراع التنظيمي خاصة في مجال الإدارة والإقتصاد كما كان اغلب الباحثون ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية واعتبروه ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة، بحيث انه لم يكن معترف بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها واعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام وكذا في أنماط الاتصال التنظيمي لمختلف التنظيمات، وبغرض توضيح مفهوم الصراع التنظيمي، سوف نعرض أولاً أهم التعاريف لتتوصل في الأخير إلى التعريف الشامل لموضوع الدراسة

المطلب الاول: تعريف الصراع التنظيمي

الصراع في اللغة العربية: أن كلمة الصراع في اللغة العربية مشتقة من كلمة النزاع، الخصام أو الخلاف والشقاق، أما (Conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني الحراك والخصام والصداع إذا فالصراع كلمة تعني اشتقاقا التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف¹

أما في الاصطلاح فلم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي للتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية أخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الكلاسيكية الصراع أمر خطير . يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: الصراع هو التنازع أو تناقص الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الانسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.²

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعي الأزهر، والإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين، 2008، ص 11

² أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

ويختلف الصراع بمعنى (Dispute) والذي يشير إلى مصالح يمكن تسويتها والتفاوض حولها بعقد صفقة محددة ، أما النزاعات (conflict Deepse) والتي يدور محورها حول تلبية حاجات إنسانية لا يمكن تسويتها إلا بتسوية الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهورها، وإدارة النزاع (tmanagement Conflic) يطابق إلى حد ما مصطلح (trugulation Conflic) الذي يعني بصفة شاملة القدرة على التحكم في الصراع من حيث احتوائه والسيطرة عليه.

كما تحمل كلمة الصراع معان عديدة في الحياة إذ أنها تعني السلوك (Behaviour) أو التصرف (Action) بالنسبة للبعض، ويتكون الصراع من ثلاثة عناصر أساسية:

التحرك (Action) والخلافات (Imcompatibility) والمحركين (Actors) وإذا دمجنا هذه العناصر الثلاثة سنصل إلى تعريف الصراع على أنه وضع اجتماعي يكافح فيه مالا يقل عن إثنين من المحركين أو الأطراف للحصول على مجموعة متوفرة من الموارد المحدودة في اللحظة نفسها في فترة زمنية معينة.³

- يعرف ليكرت⁴ Likert الصراع على انه: نزاع من اجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء.

نلاحظ أن تعريف ليكرت ركز على أسباب وجود الصراع لتقديم مفهوم عن الصراع وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، وهذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعا بينها.

- كما يعرفه مارش وسايمون Marchand Simon: الصراع على انه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل

- يلخص هذا التعريف الصراع في شيئين اثنين وهما حالة الإضطراب وتعطيل اتخاذ القرار وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة وينشأ الصراع في اختيار البديل الذي يتلائم مع طموح الأفراد.

³ عبد المؤمن سي حمدي، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة، دراسة بلدية العناصر، ولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة 2014، ص ص 19-20

⁴ خليل محمد حسن الشماخ خضير كاظم حمود نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان-

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

- يمكن تعريف الصراع بأنه جهد هادف يقوم به فرد أو منظمة للإطاحة بأهداف الآخرين مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح وفي تعريف آخر للصراع هو النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل تحقيق هدف واحد والدفاع عنه وهزيمة الخصم شرطا أساسيا وضروريا للتوصل إلى الهدف.

-يرى الفيلسوف هيغل Hegel: أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات وذلك

أن لكل فكرة مضادة وأن الصراع بينها يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه.⁵

إن تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الإرتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي الذي يعود بالضرر على كل الأطراف . وتختلف حدة التناقضات داخل المنظمات فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي ويكون الأمر محمودا وإيجابيا يقود. إلى الإبداع والابتكار وتعدد البدائل ويكون مدخلا للتجديد وقد يمتد الصراع إلى أن يصل إلى درجة كبيرة من النزاع و التضارب والاختلاف ويكون معولا للهدم والتدمير .

- ويعرف الصراع التنظيمي كذلك حسب بولند **1962 Bouland م**: الصراع يمثل لنا الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل واحد منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل.

يتضح من خلال تعريف بولك أن الصراع هو حالة الصراع بين متعارضين كل طرف يسعى للحصول على المكانة المنشودة وذلك بأخذ من الطرف الآخر.

- هناك تعريف آخر لسمت **1967**: الصراع هو تلك المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت حجت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الطرفين.

- كما عرفه بيستر **1967 puster**: على انه ظاهرة يمكن أن تكون سلبية أو ايجابية إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الأسلوب الذي يتبع لمعالجته.

⁵ مؤمن خلف عبد الواحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة،

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

- أما عن تعريف كيلي **1974 kaly** يقوم على أن الصراع هو نتيجة جانبية التغيير وانه من الممكن الاستفادة منه ووصفه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا حيث انه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية.⁶

-عرفه بويلدينغ **Boulding** الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.⁷

- تعرفه الكاتبة **سعاد برونوتي bernouti souad** بأنه عبارة عن حالة يتجادب فيها الأفراد أو الجماعة أكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال وتعطل في الاداء واتخاذ القرار محاولة معالجة هذا التجاذب.⁸

ولقد تم تحديد مجموعة من الخصائص من طرف كل من فيتش **Fitcher** و بويلدينغ **Boulding** الصراع التي يتميز بها الصراع التنظيمي وهي:

- يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.
- الصراع يتضمن وعي وإدراك كل طرف لآخر .
- الصراع يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من الأطراف المتنازعة إلا بعد انتهائه في المنظمة.⁹

وانطلاقا من التعاريف السابقة يرى الباحث أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية تشير إلى وجود حالة خلاف أو نزاع تتكون كردة فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو عدة أفراد في المنظمة سواء كان في ميدان العمل أو في

⁶ شعوة نورة، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2011-2012، ص ص 56 55

⁷ العميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4 دار وائل للنشر : الأردن، 2002 ص 363

⁸ شاكر جاب الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 7 ، العدد الأول، 2004، ص 4

⁹ سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة المجلد 7، 1994، ص 49.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

ميدان آخر مجتمعي بهدف أحداث تغيير ايجابي أو سلمي من خلال مجموعة من المعايير والقيم التي يتحلى بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة بحد ذاتها بحيث يتخذ هذا الصراع شكل ايجابي من خلال التفاعل الذي يحدث بين الأفراد ويؤدي إلى التنافس، كما يمكن أن يكون صراع سلمي فيحدث النزاع والتخاصم ومنها يؤدي إلى آثار سلبية المتمثلة في التعارض والتصادم، وهذا في غالب الأحيان يؤدي إلى ضعف الإنتاجية والخدمات المقدمة والتي تنعكس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المواطنين مما يؤدي إلى غياب المصادقية وكذا انعدام الثقة بين المنظمة وعاملها وحتى مع زبائنها ومن خلال هذا تعمل المنظمات على الاعتماد على التفاعل بين الأفراد وكذا استغلال التعاون والاحترام واليجابيات العاملين لتحقيق في الأخير الأهداف المرجوة.

- ومن جهة أخرى هناك اختلاف في وجهات النظر حول الصراع إذ أن هناك اتجاهات تقليديا نظر إلى الصراع على انه حالة سلبية، وهناك اتجاه سلوكي لموضوع الصراع.
- وينظر اليه باعتباره أمرا طبيعيا للحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجده أنه أمر يجب تشجيعه، وفيما يلي لأهم النظريات المتعلقة بالصراع:

أ- النظرة التقليدية للصراع التنظيمي: لقد كان الاعتقاد السائد حتى أوائل الأربعينيات أن الصراع سلمي وانه مصدر هدم يجب التخلص منه أو على الأقل التخفيف من آثاره وينظرون للصراع على انه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ويحدث عادة بواسطة أشخاص معينين ومعينين وغالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة وفاعلية المنظمة، لذلك اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليه أو على الأقل تجنبه، وهذه الآراء تؤدي حتما إلى إعاقاة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمات وبينها وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

ب- النظرة السلوكية للصراع: تعتبر النظرة السلوكية أن ظاهرة الصراع توجد بحتمية في المنظمات لا يجب تجنبها ويجب على السلطة أن تلعب دورا فعالا في قبول وجود صراع ودراسة أسبابه وطرق تجنبه وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم¹⁰. يتفق الباحث مع أصحاب هذه النظرية بأن لا يجب تجنب الصراع ودراسة حالته بل يجب أن يتعدى ذلك الإثارة نوع من الصراع المحفز للعاملين للخروج من حالة الركود والسكون التي قد تسيطر عليهم ولإحداث التنافس الايجابي بينهم.

¹⁰ مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 14

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

ج- النظرية التفاعلية للصراع : يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ويشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة.

كما تؤكد هذه النظرية على مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتباره أنه يطور شيئا من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وبين المنظمات فيما بينها ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير، إن غياب الصراع في المنظمات يعني الثبات وعدم الإستجابة للتغيير في البيئة المحيطة، فالصراع هو الذي يدفع نحو البحث عن طرق أحدث وأفضل في تأدية الأعمال ويجب الاحتفاظ بمستوى مناسب من الصراع عند المستويات الإدارية وتمكين مدراء المنظمات من تعلم كيفية التعامل معه.¹¹

ويتفق الباحث مع أنصار النظرية التفاعلية للصراع من خلال توضيحه لمثال الوضع في قطاع غزة ضمن الظروف الحالية لما يعيشه المواطن من صراعات داخلية وخارجية في شتى المجالات والتي تتولد عنها صراعات مع المحيطين به والعاملين معه وهنا يبرز دور المدير المتميز وصاحب الخبرة والمنطق القادر على الإقناع وقيادة العاملين قيادة جيدة لتحسين وتحقيق أهداف المنظمة والتي تعد في الأخير أهداف العاملين.

د- وجهة النظر الحديثة للصراع: وهي لا تختلف كثيرا عن وجهة نظر النظرية التفاعلية بحيث يرى أصحاب النظرية الحديثة بأن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية لدرجة أنه مطلوب حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة وتقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد

- يعني الحد الأدنى من الصراع شيء طبيعي بل ضروري

فهذه النظرية ترى أن الصراع الإستقرار واستدارة التنظيم للبحث عن التطور والتغيير والتكيف لأن ذلك من سمة المنظمات الإبداعية، فالصراع يخلق التحدي ويحرك السكون والجمود ويتوجب الاستطلاع والاهتمام¹²

¹¹ مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

¹² شعوة نورة، مرجع سبق ذكره، ص 57

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

من خلال ما تم عرضه ندرك أن معظم وجهات النظر سواء السلوكية، التفاعلية أو حتى الحديثة تتفق على أن الصراع ظاهرة طبيعية وهي ليست بالضرورة ظاهرة لها آثار سلبية فقد تكون هي نقطة الإنطلاق للعديد من المنظمات والمؤسسات نحو الإبداع لإحداث التطوير والتغيير المؤسساتي وكذا على مستوى الموارد البشرية وإحداث التمييز للمنظمات على عكس وجهة نظر المدرسة التقليدية التي تنظر إلى الصراع على أنه حالة كارثية له آثار سلبية تقضي على المنظمة لذلك دعت إلى تجنبه وعدم التعامل به.

المطلب الثاني : خصائص الصراع التنظيمي

خصائص الصراع التنظيمي الأخير عادة في كثير من الأمور والحالات تظهر إختلافات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، سواء في الأمور الشخصية أو المهنية أو حتى التنظيمية، مما يؤدي في إلى بروز صراعات تولد عنها عداوة إنفعالية بينهم مما ينشأ ما يسمى بالصراع التنظيمي. وقد حظي هذا الأخير باهتمام واسع النطاق تجلّى في تناوله من طرف العديد من المفكرين والباحثين من مختلف الإتجاهات الفكرية وعلى ضوء هذا التباين الفكري بشأن الصراع نجد عبارة عن مواقف تتعارض فيها الآراء والممارسات والأهداف ونستخلص مما تم تقديمه مجموعة من الخصائص للصراع التنظيمي أهمها:

- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، ويكون عملية للحوار ووسيلة مفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- 2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.¹³
- 3- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار والحاق الأذى بالآخرين من خلال هدفهم إلى إعاقة هدف الآخرين.
- 4- تظل معلومات ونتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
- 5- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.¹⁴

¹³ تتاح فتحة، الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأجر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة 2012، 2013، ص ص 26-27.

¹⁴ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة كملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 14

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

- 6- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة الدائمة.
2. 7- ينطوي الصراع على محاولة بعض الأطراف إلى إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- 7- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوى القهرية.
- 8- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- 9- تظل الصراعات دائمة ومعلومة لدى العديد من الأطراف لحين انتهاء ذلك الصراع.¹⁵

ونجد في مراجع أخرى أن للصراع أربعة خصائص هي:

- **تطوير الأفراد** إن الصراع التنظيمي يتيح الفرصة لروح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء بين أطراف الصراع مما يسهم في إبتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل.
- **تماسك الجماعة** التماسك يدل على الرابطة القوية بين أعضاء الفريق تجعلهم مجموعة عمل واحدة تعمل كوحدة متماسكة.
- **المشاركة الفاعلة**: وتشير إلى كيفية تأثير الأفراد على تنظيم وتنفيذ العمل الخاص بهم، فلكل منظمة أشكال ومستويات مختلفة من المشاركة وذلك يقودها العامل في ذلك.
- **حل المشاكل**: يؤدي الصراع البناء إلى حل المشاكل وذلك عن طريق البحث عن حلول لها، إن كيفية حل الصراع هو شيء حاسم في أي علاقة، إذ يحدد فيما إذا كانت تلك العلاقة سليمة أو غير سليمة، عميقة أو سطحية، لو رغبت المنظمة في تحقيق أهدافها.¹⁶

المطلب الثالث : أهمية الصراع التنظيمي

إن للصراع التنظيمي أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المؤسسات والمنظمات بشكل خاص إذ أن ظهور أي شكل من أشكال الصراعات في المؤسسات هو أحد أهم قوى التغيير وتعد إدارة الصراع عاملاً يميز بين القائد الحقيقي عن الآخر وأن القائد الناجح يقيم بشكل واقعي الأوضاع المتأزمة داخل مؤسسته ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها،

¹⁵ تتاح فتحة، مرجع سبق ذكره، ص 28

¹⁶ فاضل حمد سلمان، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21،

العدد 82 2015، ص 248

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

فالقائد المتميز يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير لكن نقطة ضعف للتهديم.

كما أن الصراع يكون بحد ذاته هو أحد الأهداف الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وإيجادها على أرض الواقع وذلك أن الصراع الإيجابي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وإلى مهارة الأفراد في صنع القرار انطلاقاً من التحديد الدقيق للمشكلة موضوع الصراع ومروراً بفرض البدائل وتحليلها، ومن ثم التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة بناء على خطوات وإجراءات

محددة سلفاً كما يزيد من معدلات الترابط والالتزام المهني للأفراد تجاه المؤسسة والأهداف التي تعمل على تحقيقها¹⁷.

بعد الصراع التنظيمي مصدراً للعديد من المشكلات التنظيمية، إلا أنه يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة، كتحسين جودة عملية إتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والإبداع شريطة أن يحسن المدير إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الصراع¹⁸.

كما هناك من يرى بأن الصراع التنظيمي مطلوب بل وضروري في أي منظمة لما له من نتائج تؤدي إلى تطوير الأداء والارتقاء بالعمل والنجاح المستمر والدائم.

¹⁷ محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2012-2013، ص 16-17

¹⁸ خالد ابن عوض ابن مستور الثبيتي، إدارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادين في تلك الإدارات دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية جامعة أم القرى، 2005، ص 18

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

المبحث الثاني:

المطلب الاول: أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه والزاوية التي يتم من خلالها تناول الصراع وهذا ما سوف يتم توضيحه من خلال ذكر أنواعه وهي كما يلي:

1- أنواع الصراع وفقا لمصادره:

أشار روبنز إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره وهي:

أ- صراع المهمات : وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة بعد صراعا بناءا يؤثر إيجابيا في أداء الجماعة.

ب- صراع العلاقات : وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعا غير بناء بسبب الإحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والإختلاف في شخصيات الأفراد. ووصف شير من هورن أنماط الصراع وفق نمط هو :

أ الصراع الوجداني: وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن الأحاسيس مثل: الغضب، عدم الثقة عدم الإعجاب والخوف.

بينما أشار العتيبي إلى أنه يمكن تقسيم الصراع وفقا للمصادر التالية:

ب الصراع الإنفعالي: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرها وإنفعالاتها غير متطابقة أو غير منسجمة.

ج- الصراع من أجل المصادر ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر سواء كانت مادية أو معنوية، كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.¹⁹

د - الصراع من أجل القيم ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.

هـ - صراع الهدف: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.

¹⁹ أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 23

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

و- الصراع الفكري : عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة فيبدأ الصراع الفكري بين الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع بإتخاذ قرارات مهمة.

ز - صراع حول الضرورة: في حالة عدم الإتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإن صراعا يحدث بينهم كؤهم غير متفقين أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.²⁰

2 - أنواع الصراع وفقا للتنظيم:

أ- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا إجتماعيا، ويتم إستخدام المفاوضات الرسمية لعله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ومثال على هذا النوع من الصراع: صراع النقابات العمالية مع المنظمة

ب- الصراع الغير منظم : وهو الصراع التلقائي التي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن

الصراع مثل الشكوى التنمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو تكره.²¹

3- أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

ويشير بيرس فيميزان النوعين التاليين:

أ- الصراع المخطط أو الإستراتيجي: وهو الصراع المقصود الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة وينتج هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما والهدف عادة هو الحصول على إمتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

ب- الصراع الغير مخطط وهو الصراع العفوي، التلقائي الذي ينتج ويتطور لظروف وأوضاع مثل : الصراع الوظيفي أو الشخصي²²

²⁰ أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 23

²¹ فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة 2008 ص 26

²² فوزي . عبد الرحمان حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 27

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

4- أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته:

أشار العتيبي إلى أن الصراع يمكن تقسيمه وفقا لاتجاهاته إلى:

أ- الصراع التنظيمي الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الآخر وترتبط فيما بينها غالبا علاقة اعتماد مشترك. ومن أمثلة هذا النوع من الصراع، الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.²³

ب- الصراع التنظيمي الرأسي ويقع هنا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

5- أنواع الصراع وفقا لآثاره:

ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثار سلبية تخل بفاعلية المنظمة، وأن له آثار إيجابية ينبغي للإدارة الاستفادة منها لأقصى درجة ممكنة، مما يعود بالفائدة على المنظمة. يؤكد ملائكة بقوله: أن المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات والاستفادة منها، وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع، أو على الأقل لا تسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة منظمة.

كما يشير إلى المغربي إلى أهمية النظر فيما يلي:

أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية، تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.²⁴

وأن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعبر عن ظاهرة وأن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه لإحداث التغيير المنشود.

ويقسم حسب هذا النوع إلى:

- الآثار الإيجابية: يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

²³ احمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 26

²⁴ احمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره ، ص 25

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

- يتضمن الصراع الوظيفي بحثاً عن حل لمشكلة. ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة
 - الصراع نوع من الإتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للإتصال.
 - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة أو الميول للعدوانية.
 - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.²⁵
- الآثار السلبية: يدفع كل أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول طاقة الأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
 - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من الكفاية والفاعلية.
 - يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام في تعطيل الآلات وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج للإشاعات الكاذبة.
 - عدم الشعور بالرضا بين الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد. الحزم.
 - إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
 - الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى عدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم
 - الصراع مرض لصحة المنظمة، وهو من عدم وجود مهارات قيادية.
 - الصراع يؤدي إلى أن كل قسم يلقي بمسؤولية أخطائه على غيره.²⁶

6- الصراع الفردي:

ويحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد فتجاذبه إتجاهات مختلفة في نفس الوقت وذلك لتعارض حاجاته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة، ويكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع من أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر، أو

²⁵ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 20

²⁶ شعوة نورة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

عندما يتوقع من الشخص دورا معيناً لا يستطيع التجاوب مع التوقع. ويتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الأفراد وعندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلة أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة، والتوزيع الاجتماعي لنتائجها المتوقعة وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله لقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل.²⁷

الصراع بين الأفراد : يقصد به صراع الأفراد مع الأفراد الآخرين في المنظمة، ويعود السبب الرئيسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي تعد حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد. فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدارته للأمور ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل والعامل.²⁸

7-الصراع داخل المنظمة

أصبح ينظر للصراع داخل المنظمات على أنه أمر ضروري، وفي أغلب الأحيان يكون مشروعا ذلك لأن الأفراد والجماعات في الإطار الاجتماعي متواكلون وأنهم منشغلون باستمرار في العمليات الدينامية للتعريف وإعادة تعريف طبيعة ومدى هذا الاعتماد المتبادل بينهم

والحقيقة المهمة في دينامية هذه العملية الاجتماعية أن المحيط الذي يحدث فيه العملية يكون أيضا في تغير مستمر، لذلك تشهد المنظمة صراعات مستمرة قد تكون بسيطة وثانوية وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية، وهي ليست بالضرورة دائما

²⁷ محي الدين العايش إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي

التبسي 2016-2015، ص 18

²⁸ محي الدين العايش، مرجع سبق ذكره، ص 19

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية فالصراع داخل المنظمة كثيرا ما يساعد على إحياء معايير موجودة أو بينهم في إظهار معايير جديدة، ويمكن أن يكون الصراع آلية لتكييف المعايير لتصبح ملائمة الأوضاع جديدة أو متغيرة.²⁹

8- صراع الدور :

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء وفي الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب والأصدقاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية، الرياضية والاجتماعية، وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور³⁰

المطلب الثاني : مصادر الصراع التنظيمي

أشار الفيروتي بأنه قد اختلف الباحثين والمفكرين على مصادر وأسباب الصراع التنظيمي إلى العوامل التي تساعد على إيجاد مناع تنظيمي فيها تناقضات ونزاعات داخل التنظيمات الرسمية أهمها :

- قلة المصادر مما يؤدي التنافس بين المنظمات على الموارد المالية والبشرية وهذا التنافس يؤدي إلى صراع في حالة وجود هذه المصادر.
- حدوث التناقضات والنزاعات وذلك بسبب التداخل بين أنشطة المنظمة واعتماد بعضها على بعض.
- وجود تناقض لعدم وجود إتصال فعال يشمل أجزاء التنظيم ويعطي المعلومات الأزمة فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون مختلفة أغلب الأحيان.
- الإختلافات الفردية لأن هناك أفراد يميلون إلى إثارة الجدل والمعارضة والبعض الآخر يميل إلى القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل هادئ.

²⁹ ناهلي نبيلة وآخرون، الصراع التنظيمي ودوره في إدارة العلاقات العامة، دراسة ميدانية بشركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق قالمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 08 ماي 1945، 2016 2017، ص 55.

³⁰ أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة من أعضاء التنظيم حيث لا يعرف كل شخص حقوقه وواجباته وبالتالي تحدث إزدواجية في تأدية المهام مما يؤدي لحدوث تناقضات.³¹
- إختلافات الإدراك لأن قدرات الأشخاص على الفهم تختلف من شخص لآخر بناء على الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد مما يؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة
- التباين في إتجاهات وقيم الجماعة يؤدي إلى الإختلاف في كيفية التعامل مع الموقف وبالتالي يحدث التناقض فيما بينهم ومع الآخرين.³²

ويذكر عاشور بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الإختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته وهي تمثل مصدرا للصراع وهي:

- 1- إدراك الأطراف الحدة الصراع وآثاره
- 2- قوة أطراف الصراع فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد الأطراف كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه.
- 3- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع أي مدى تأثير أي سلوك كل طرف من الأطراف فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر.
- 4- شخصية أطراف الصراع حيث تتأثر الإستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية.

وأضاف "جرسي" و "كينيث" مصدرا آخرًا والمتمثل في :

إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة أي أن كل من أدرك أطراف الصراع أن المصالح مشتركة بينهم كبيرة والمنفعة تعود عليهم وكذا إستمرار العلاقة بينهم، كل مأخذ ذلك من احتمال إستخدام أساليب عدوانية ومتطرفة من الصراع.

المطلب الثالث : مراحل تطور الصراع التنظيمي

إن الصراع الذي ينشأ عند الفرد أو بين الأفراد والجماعات لا بد وأن يكون قد مر بمراحل متعددة قبل الظهور في سلوك الأفراد، فعملية الصراع تعد عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها دورة حياة

³¹ يحيى بن موسى بن عبد الله، صفحي الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية 2011، ص 43

³² يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي ص 44.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

الصراع بحيث هناك اختلاف حول تقسيم مراحل الصراع فهناك من يرى بأنها خمس مراحل وهناك من يرى بأنها أربعة مراحل ونذكر من ذلك التقسيم لويس بوندي Louis Boundy :

1- مرحلة الصراع الضمني وتتضمن هذه المرحلة أو الظروف المسببة لنشوء الصراع مثل: الإعتمادية بين الأفراد والجماعات.³³ وفي هذه المرحلة نجد فيها ثلاثة أشكال سلوكية للصراع الضمني وهي:

- السلوك التنافسي وينشأ بين الأفراد نتيجة التنافس.

- السلوك الهادف إلى التميز ولفت الأنظار.

الصراع الناشئ بسبب إنحراف سلوك الفرد عن الهدف الرئيسي والإتجاه إلى أهداف فرعية أو ثانوية.

2- مرحلة الصراع المدرك قد يدرك أحد الأطراف لأهمية الخلاف وتبدأ الأطراف في ملاحظة وجود صراع فيما بينها ويصبح الصراع مدركا عندما لا يكون ما يستدعي بقاء الصراع حالة مستترة وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا رئيسا في تغذية صور ومدركات الصراع حينما تنساب عبر قنوات الإتصال المتاحة، وقد تشوش المعلومات و قد تنقل بشكل غير دقيق إن أول مؤشرات إدراك الصراع هي درجة تنشيط العلاقات بين الأفراد وأسلوب تعاملهم ونتيجة للتفاعل والإختلاف أو تباين الأهداف فإن المشاعر تلعب دورا رئيسا في تشكيل الإتجاهات ورسم الصور الذهنية السيئة الأمر الذي يؤدي إلى إدراك الصراع.³⁴

3- مرحلة الشعور بالصراع: وهي مرحلة أكثر تقدما عن سابقتها وفيها يبدأ الأفراد بالشعور بالصراع بشكل واضح حيث تتولد أشكال من القلق على المستوى الفردي والجماعي، وكأن الأفراد وصلوا إلى درجة الحسم إلى أن الصراع موجود بشكل فعلي واضح الطبيعة والمسببات، وتعتبر مرحلة النوايا حيث يبدأ الشعور بالصراع واتخاذ القرارات والأفعال بطريقة معينة، وقد يظهر الصراع بسبب نوايا خاطئة أو سوء فهم نتيجة لمنافسة ما على هدف واحد.³⁵

³³ محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا جامعة الخليل 2012-2013، ص

³⁴ مؤمن خلف عبد الواحد مرجع سبق ذكره ص ص 44-45.

³⁵ زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013-2014، ص 88

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

4- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ العامل أو فريق العمل إلى إنتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن الصراع التنظيمي هذا بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع هنا صورا هنا أخرى مثل: الإنسحاب أو اللامبالاة أو أي وسيلة دفاعية أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع التنظيمي، فعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة للتعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين العاملين، أما إذا حاولت الإدارة حصر الصراع التنظيمي أو كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من شدة الصراع التنظيمي الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى المرحلة الأولى .³⁶

المطلب الرابع : مستويات الصراع التنظيمي

في إطار شيوع ظاهرة الصراع التنظيمي وانتشارها في مختلف المنظمات إتجاه الفكر الحديث إلى مواجهة الصراع واستثماره في تحقيق أهداف المنظمة، للاستفادة من الجانب الإيجابي للصراع، لذا اهتمت العديد من الدراسات بتحديد مستويات الصراع وما يتميز به من خصائص ومن جهة أخرى تحديد آثاره المختلفة للوصول إلى معرفة أو التصدي لمثل هذه الظاهرة ويمكن تلخيص مستويات الصراع فيما يلي:

أ- الصراع على مستوى الفرد يسمى أيضا الصراع الفردي ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه وقد يكون للإحباطات والمتنبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثارا سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقا بين الفرد وتحقيق أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل: الإنسحاب أو التطرف أو قبول حل وسط أو بديل آخر.³⁷

ب- الصراع على مستوى المنظمة في هذا المستوى يحصل الصراع بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة إختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة لعدم إمكانية إختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد

³⁶ نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن

الفضة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة المسيلة 2008-2009، ص 10

³⁷ محمد العديلي ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 346

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

ومدركاته العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات، أما أهم أنواع هذا المستوى فهي كالتالي: ³⁸

أولاً: الصراع بين الأفراد ويحدث هذا الصراع بسبب إختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والإجتماعية والإقتصادية بين مختلف الأفراد، وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دوراً كبيراً في تعميق أو تقليص فجوة الصراع القائم بين الأفراد.

ثانياً: صراع الجماعات في المنظمة: يؤدي الإختلاف بين أفراد المنظمة إلى تكوين جماعات تتصارع فيما بينها لسوء تفاهم أو لبسط نفوذ السلطة. وهذا ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي الذي يضع أهداف له، ويسعى لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف نفسها التي يحددها التنظيم الرسمي أو تختلف عنها، مما يبعث الصراع بين التنظيم الرسمي والغير كما قد يكون الإختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ أن رسمي، هناك إختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم. ³⁹

ج- الصراع على مستوى المنظمات يظهر هذا الصراع بين المنظمات المختلفة والتي تتعامل مع بعضها في إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والأسعار... الخ، إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمات أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بينها في البيئة التي تحيط بتلك المنظمات، يكسب النوع من الصراع للمنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتطور حالها من الأسوأ إلى الأفضل وكذلك لتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة. ⁴⁰

³⁸ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 304

³⁹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 374.

⁴⁰ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع الجزائر، د س ن، ص 146.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية لا بد منها، وهناك في المقابل من يراها ظاهرة مرضية يجب التصدي لها باعتبار أن الصراع التنظيمي كان كفعل إجتماعي يستند إلى مرجعية القيم المتعارف عليها وعادات الأفراد، فإن ذلك يعد موجهاً وظيفياً لتلك العلاقات الإجتماعية بين الأفراد في المنظمة، وإذا لم تشترك مختلف الجماعات والأفراد على الحفاظ على تلك القيم والمبادئ باعتبارها المرجعية الأساسية لتلك العلاقات وخاصة في الوحدات التنظيمية، فإن حالة الصراع تكون أقرب والتهديد التنظيمي يكون أسرع وهذا زيادة على مصادره التنافس والقوة سواء على المنصب أو مكانة أو ترقية بحيث تعد تلك المصادر مصدر السلطة في المنظمة، إضافة إلى العوامل المادية والمعنوية لذلك، والتي تقود في غالب الأحيان إلى إستقرار مواردها البشرية والصراع هنا يكون كوسيلة لإثبات ذلك من خلال التفاعل والتأثر بين الجماعات والأفراد في المؤسسة.

الفصل الثالث

الفصل التطبيقي

دراسة حالة : المؤسسة الوطنية

للكهرباء و الغاز - تندوف

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

تمهيد

بعد أن تطرقنا إلى الإطار النظري و المفاهيم الأساسية ، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة على ارض الواقع سنحاول معرفة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي وذلك بدراسة حالة في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الاول :

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة

تعتبر شركة Sonelgaz المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من أكبر الشركات الوطنية في الجزائر، وقد شهدت تطورا ملحوظا منذ نشأتها في العهد الاستعماري سنة 1947 حتى وقتنا الحالي سواء من الناحية القانونية أو من ناحية نشاطها التجاري، الاقتصادي وهيكلها التنظيمي مواكبة للتطورات التي عرفها الاقتصاد الوطني، فكان عليها لزاما التأقلم.

• سنة: 1947 تأسيس شركة الكهرباء والغاز الجزائرية EGA

احتكرت شركة الكهرباء و الغاز الجزائرية EGA إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وكذا الغاز عبر كامل التراب الوطني منذ تأسيسها.

• سنة: 1969 تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELAZ

تطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم: 69-59 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1969 و الذي نص على حل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز EGA إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء الوطنية للكهرباء والغاز (sonelgaz) بدلا عنها، حيث عزز هذا المرسوم من الاحتكار الذي تملكه الشركة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء إضافة إلى التصدير، كما تم بموجبه منح الشركة حق الاحتكار في المتاجرة بالغاز الطبيعي داخل البلاد وهذا ساري بالنسبة لمختلف أنواع الزبائن (الصانع، مراكز إنتاج في الطاقة الكهربائية، زبائن عاديين.... الخ) وللاضطلاع بهذه المهمة توجب على الشركة إنشاء قنوات النقل وشبكات التوزيع والتكفل بتسييرها.

• سنة: 1983 تم تحويل جميع وحدات سونلغاز المكلفة بأشغال تصنيع التجهيزات:

والتي تم إنشاؤها بغرض سد النقص الملحوظ علة مستوى الإمكانيات الوطنية وتم تحويلها إلى مؤسسات مستقلة سنة 1983 ومنه تم تأسيس الشركة التالية (شركة أشغال الكهرباء "Kahrif"، شركة إنجاز القنوات "Kanagaz"، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي "Kahrakib"، الخ) والتي اتخذت شكل مؤسسات تسيير ومساهمات الدولة SGP

• سنة: 1991 الشكل القانوني الجديد لشركة سونلغاز

تغيرت الطبيعة القانونية لسونلغاز، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 91-475 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 1991 والذي بنص على تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية وتجارية EPIC

• سنة: 1995 سونلغاز كمؤسسة تجارية وصناعية EPIC

أكد المرسوم التنفيذي رقم 280-95 الصادر بتاريخ 17 سبتمبر 1995 والذي ينص على طبيعة المؤسسة الصناعية والتجارية المستقلة ماليا، وذات شخصية معنوية كما تم وضع سونلغاز تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

• جوان: 2002 سونلغاز شركة مساهمة SPS

نص المرسوم التنفيذي الرئاسي رقم 02-195 الصادر بتاريخ: 01 جوان 2002 والمتعلق بتحويل الشركة إلى مؤسسة مساهمات، والتي تمارس من خلال فروعها أنشطة إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز ونص القانون رقم 02-01 الصادر بتاريخ: 05 فيفري 2002 و المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات نص في مادته رقم: 165 على أن " الدولة ستظل المساهم الأكبر في شركة سونلغاز SPA " ، كما رفع هذا القانون احتكار سونلغاز في إنتاج وتوزيع الغاز عبر القنوات ليتم بذلك فتح أنشطة إنتاج الكهرباء أمام المنافسة رفعا للأداء، وتماشيا مع متطلبات الخدمة العمومية كما شدد هذا القانون على أن عمليات توزيع الكهرباء والغاز نشاط ذو علاقة وطيدة بالصالح العام والخدمة العمومية مع تحديد الأهداف، المتعاملين وطرق التمويل المعتمدة، ضمانا للأمن و استمرارا لجودة الخدمة فضلا عن السياسة التسعيرية والحفاظ على البيئة.

مهام الشركة:

تحمل الشركة على عاتقها عدة مهام نذكرها فيما يلي:

- توفير الطاقة للزبائن بشكل غير انتقائي وفي أحسن الظروف المراعية للمساواة وتساوي أسعار البيع عبر التراب الوطني.
- ضمان حق الموزعين، الزبائن غير المنتقين، ومن منتجي الكهرباء وفي الاستفادة من شبكات نقل الكهرباء كذلك في ظل المساواة في المعاملة.
- توفير الطاقة لشرائح من المواطنين يتم فرزهم مسبقا، ومناطق معوزة بهدف ضمان تناغم اجتماعي أفضل والمساهمة في عملية تضامن واسعة النطاق.
- ضمان عند الطلب في حدود الإمكانيات المتوفرة، إسعاف المنتجين أو الزبائن غير المنتقين بالطاقة في حالة إذا كانوا موصولين بالشبكة.

• مديريات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

أقر المخطط التنظيمي الجديد سنة 2017 المعد من طرف السلطات العمومية، إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم (وفي سنة 2020 قامت الشركة بتغييره من SDC إلى SADEG، كنتيجة لضم شركات التوزيع الثلاث (شركة توزيع للشرق والوسط، والغرب)، حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم بتاريخ 04/04/2017 برأس مال يقدر ب 64 مليار دينار جزائري، حيث حدد مقرها الاجتماعي بالبلدية، قبل أن يغير سنة 2019 إلى الجزائر العاصمة، حيث تسير مديريات التوزيع التابعة لإقليم تخصصها عبر التراب الوطني. حيث تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز المستولة عن توصيل وتوزيع الطاقة (غاز وكهرباء) إلى الزبون أو المستهلك، عبر عدة مديريات تتوزع عبر التراب الوطني.

أهداف سونلغاز

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

- 1- دراسة الأسواق ومتابعة تطورها
- 2- تخطيط وإعادة برنامج الإنتاج السنوي
- 3- القيام بالتموينات الضرورية وتنفيذ هذه البرامج
- 4- تحديد سياسة البيع و تأمين تزويد الكهرباء والغاز وتوزيعهما في التراب الوطني
- 5- إنجاز جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها وذلك بصورة مباشرة وغير مباشرة
- 6- بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها أو تهيئتها وإنجاز جميع الأشغال
- 7- التركيب الكهربائي طبقا لهدفها ولحسابها الخاص أو لحساب الغير
- 8- المساهمة في أي شركة أو مجموعة الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم بحملة التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية
- 9- تهدف سونالغاز للانتماء إلى الشركات الخمس الأوائل في البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا
- 10- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها
- 11- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه
- 12- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته
- 13- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها

الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز

يتميز الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بين التنظيم الكلاسيكي حسب الوظائف والتنظيم حسب المنتج، وتتكون من المدير العام إضافة إلى ثمانية أقسام وشعب، تسهر على التنسيق فيما بينها وتبادل المعلومات بشكل دائم ومستمر، قصد تحقيق أهدافها و المهام المكلفة بها على أحسن وجه وبأكبر كفاءة وأقل تكلفة ممكنة لراحة زبائن المؤسسة.

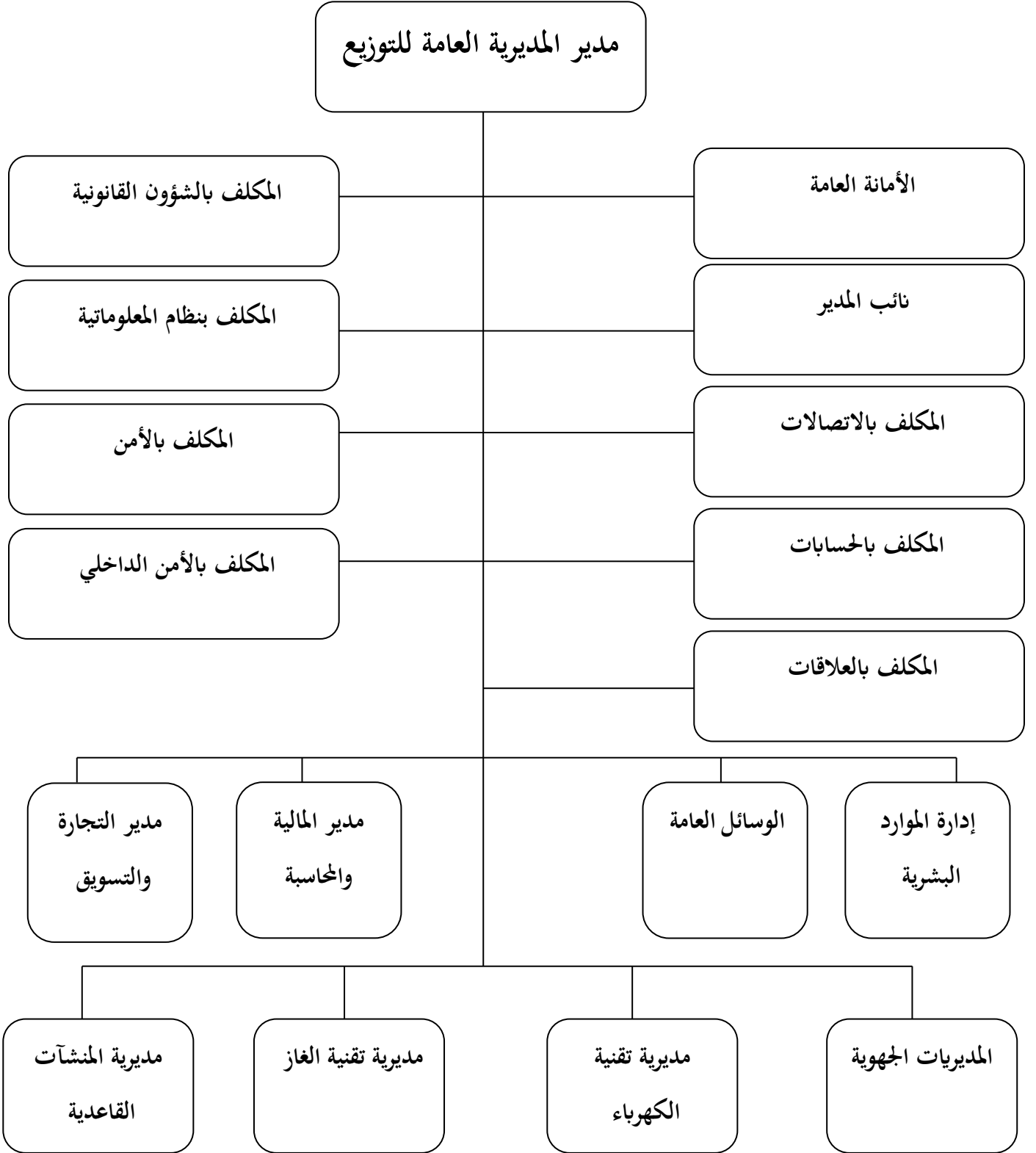
يتمتع هذا التنظيم بمزايا ويتوفر هذا النوع من التنظيم على معيارين مهمين من معايير الفعالة و هما:

تكوين أكبر عدد ممكن من مراكز المسؤولية عن طريق جعل كل منتج في مصلحة مستقلة والمنافسة الداخلية بين المنتجات، ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع خنشلة

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المصدر: من وثائق المديرية

المطلب الثاني مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات محل الدراسة وقد تم حصر مجتمع الدراسة الحالية في موظفو الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغازو الممثلة في 169 عامل (ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي ، النظرية و التطبيق ، س 2013 ، ص153)

لقد تم إجراء الدراسة على عينة تتكون 50 موظف وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجموع 169 و لقد امتدت الدراسة من 2023-03-05 إلى 2023-05-05 م.

المطالب الثالث أدوات الدراسة

لاقترب من موضوع البحث أكثر يستعمل الباحث مجموعة من الأدوات و التي براها أساسية في جمع البيانات التي يحتاجها و يمكن تعريفها على أنها مجموعة و الوسائل و التقنيات التي يستخدمها الباحث قصد الحصول على البيانات و المعلومات الدقيقة المتعلقة بموضوع الدراسة و تختلف هذه الأدوات حسب إشكالية الدراسة.

فإشكالية موضوعنا الذي نحن بصدد دراسته قمنا باختيار الاستمارة

-الاستبيان " " الاستمارة " : الاستبيان أو الاستفتاء أو الاستقصاء هو عبارة عن استطلاع للأري للإجابة عن مجموعة من الأسئلة المعدة و المكتوبة في نموذج أو استمارة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق البريد (الاستبيان البريدي) .

وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين، هما:

- بيانات خاصة حول الموظف تتكون من 06 أسئلة .
- محور اعادة الهندسة الادارية يتكون من 12 عبارة
- محور الصراع التنظيمي يتكون من 11 عبارة

ولغاية تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) غير موافق بشدة(1) غير موافق(2) محايد(3)موافق(4) موافق بشدة(5) وفق المعادلة التالية:

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} \text{ _ الحد الأدنى (التدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناء على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

الجدول رقم (01) يمثل أوزان العبارات

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5
درجة الصراع التنظيمي	منخفض	بسيط	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	(من 1 إلى 1.80)	(من 1.81 إلى 2.60)	(من 2.61 إلى 3.40)	(من 3.41 إلى 4.20)	(من 4.21 إلى 5)

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الثاني

المطلب الاول منهج الدراسة

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة ، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية ، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة ، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية ، كما اتتجهنا أسلوب دراسة الحالة (الدراسة الميدانية).

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

1. الخصائص السيكومترية لمحور اعادة الهندسة الادارية

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة و صدق الدراسة بناء أداة الدراسة

ثبات المقياس

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ **ALPHA DE CRONBACH** حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	الفقرات
0.911	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عال اذ بلغ 0.911 ، وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

الصدق التمييزي للمقياس

حساب معامل ارتباط عبارات كل بند مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه:

- حساب معامل ارتباط عبارات محور اعادة الهندسة الادارية مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه: الجدول رقم 03 يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور اعادة الهندسة الادارية والدرجة الكلية للبند

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.01	** 0.793	1. تعتمد مؤسستكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام مهام موكلة لها
0.01	**0.727	2. تتوقف عملية التغيير في مؤسستكم على مساهمتها في تلبية احتياجات السوق الوطنية
0.01	**0.806	3. تهتم ادارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الافراد المعنيين بالتغيير
0.01	**0,603	4. تمتلك المنظمة امكانيات تمكنها من التغيير
0.01	** 0.664	5. يتم اشتراك العاملين في صنع القرارات. الخاصة بالتغيير في المنظمة.
0.01	** 0.736	6. تعمل إدارة المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.
0.01	** 0.608	7. تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير
0.01	** 0.644	8. بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير
0.01	** 0.593	9. المنظمة تجبر عامليها على قبول التغيير
0.01	**0,606	10. تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير.
0.01	** 0,566	11. يعتمد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير
0.01	**0,798	12. استطاعت مؤسستكم الوصول الى تحقيق التوافق بين إمكانياتكم

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

انبات العاملين و التكنولوجيا

2. الخصائص السيكومترية لمحور الصراع التنظيمي

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة و صدق الدراسة بناء أداة الدراسة

ثبات المقياس

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ **ALPHA DE CRONBACH** حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

معامل الثبات (الفاكرونباخ)	الفقرات
0.978	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عال اذ بلغ **0.978**، وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية

الصدق التمييزي للمقياس

حساب معامل ارتباط عبارات كل بند مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه:

- حساب معامل ارتباط عبارات محور الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه: الجدول رقم 05 يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للبند

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.01	**0.524	يملك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من المهارات و الأفكار الحل للمشاكل متوقعة حدوث
0.01	**0.985	تستطيع تقديم آراءك و أفكارك بكل حرية.
0.01	**0.754	يسعى الأفراد إلى التغيير في أساليب العمل وتطبيق أفكار إبداعية جديدة
0.01	**0.625	يملك الأفراد داخل المؤسسة القدرة على التغيير في المواقف

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

والآراء بكل حرية و ديمقراطية		
0.01	**0.854	تمتلك المهارات اللازمة لإقناع باقي الأفراد بأفكارك وأراءك الجديدة حول طرق تسيير العمل
0.01	**0.891	تمتلك القدرة على استشعار المشاكل قبل حدوثها و التنبؤ بها
0.01	**0.871	يملك الأفراد داخل المؤسسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقرارات المستقبلية
0.01	**0.658	يتم إجراء جلسات عمل لطرح و مناقشة الأفكار جديدة في أساليب العمل
0.01	**0.962	تمنح جوائز وتحفيزات تشجيعية لكل فكرة إبداعية التطور المؤسسة
0.01	**0.625	أحاول التطوير بشكل دائم في مستوى الأداء المقدم.
0.01	**0.754	امتلك المهارات اللازمة لتحليل العمل وتقديم خطط إبداعية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط الفقرات محور الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للبنود الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي كمؤشر لصدق التكوين في محور الصراع التنظيمي

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

صدق المحكمين:

بعد إعداد الاختبار في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ، وعدد من الأساتذة من ذوي الخبرة في التدريس

وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول النقاط التالية :

1- سلامة الصياغة العلمية واللغوية للفقرات.

2 - إبداء الملاحظات العامة على الاختبار.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

3- ملائمة الأسئلة للمستوى هذه المرحلة.

وهذه الطريقة تسمى بصدق المحكمين والتي " أصبحت أكثر الطرق استخداما خصوصا في الاختبارات التي يراد معرفة صدق مضمونها ، أي صدق المحتوى حيث أبدى السادة المحكمين آراء هم في الاختبار مع تسجيل بعض الملاحظات الهامة ومنها:

- إعادة الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة.

- حذف بعض الأسئلة و تعديل بعضها الآخر.

وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل اللازم تم تعديل صياغة بعض البنود ، وتغيير بعض البدائل كما أشار إلى ذلك السادة المحكمين ، ليصبح الاختبار في صورته النهائية (الملحق رقم (1) يوضح ذلك

المطلب الثالث عرض النتائج

1- وصف العينة الاساسية

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

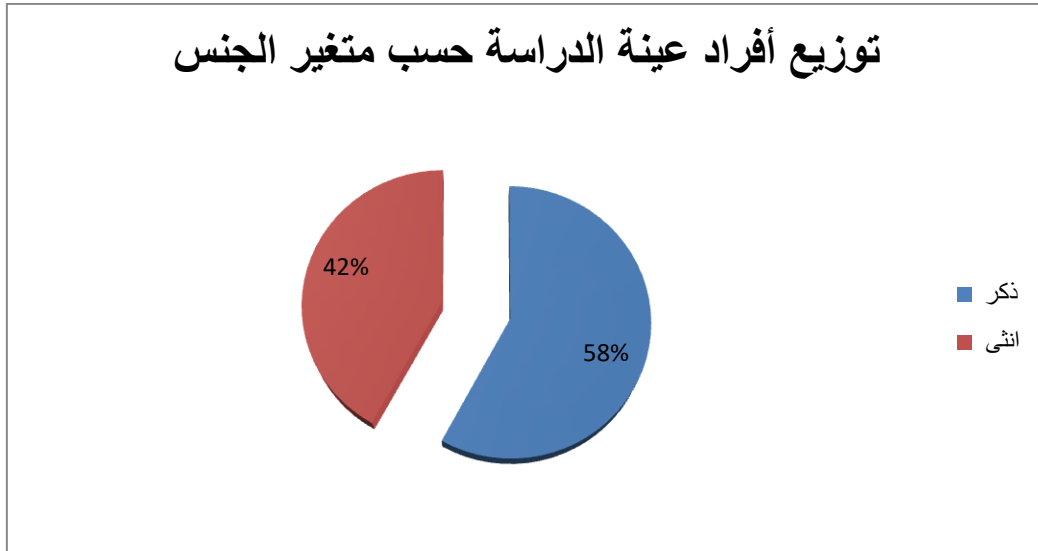
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكور	29	58
		إناث	21	42
المجموع				100
02	السن	اقل من 30 سنة	18	36
		30-40	12	24
		40-50	16	32
		50 فما فوق	04	8
المجموع				100
03	المستوى التعليمي	ثانوي	9	18
		ليسانس	14	28
		مهندس	17	34

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

20	10	دراسات عليا		
100	50	المجموع		
22	11	اقل من 5 سنوات	الخبرة	04
52	26	من 5 الى 10 سنوات		
26	13	10 سنوات فما فوق		
100	50	المجموع		
34	17	اعزب	الحالة العائلية	05
58	29	متزوج		
06	04	غير ذلك		
100	50	المجموع		
42	21	خلية الادارة	الوظيفة	06
8	04	خلية الاستغلال		
34	17	الامن الداخلي		
16	08	الامن الصناعي		
100	50	المجموع		

الشكل رقم 01 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



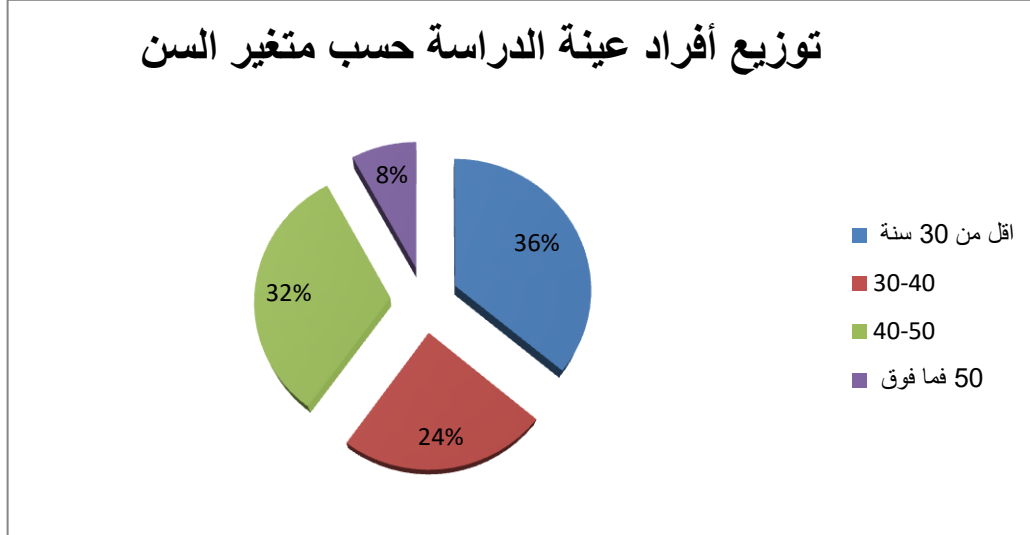
يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن 29 عاملاً من صنف الذكور بنسبة بلغت 58% و عدد الاناث 21 بنسبة 42

% من إجمالي عينة الدراسة

الفصل الثالث

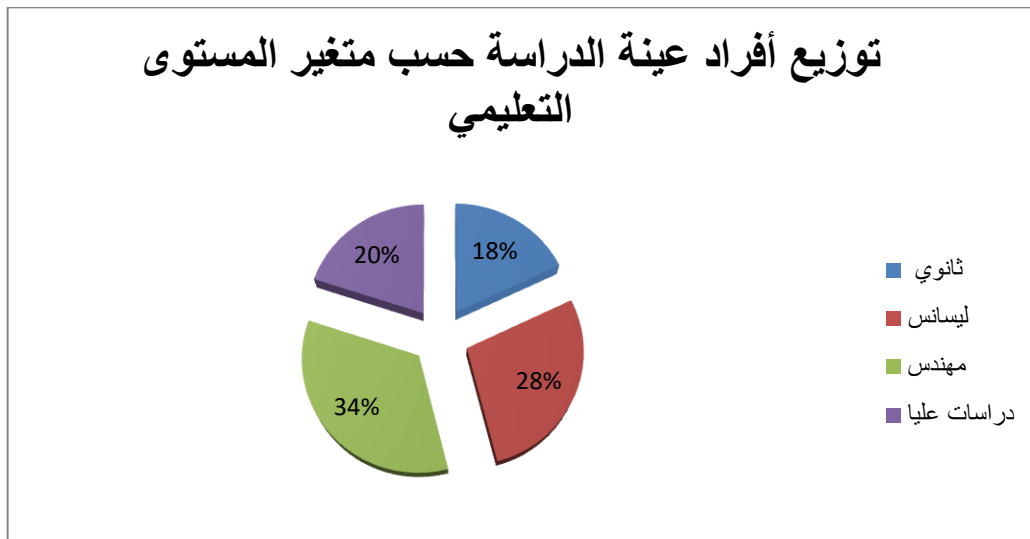
الجانب التطبيقي

الشكل رقم 02 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير السن ، حيث ما نسبته 36 % تمثل العمال الاقل من 30 سنة ، و 24 % نسبة اعمال الذين تتراوح اعمارهم من 30 الى 40 سنة فيما 32 % نسبة العمال الذين اعمارهم من 40 الى 50 سنة و اخيرا 8% نسبة العمال الذين اعمارهم من 50 فما فوق .

الشكل رقم 03 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

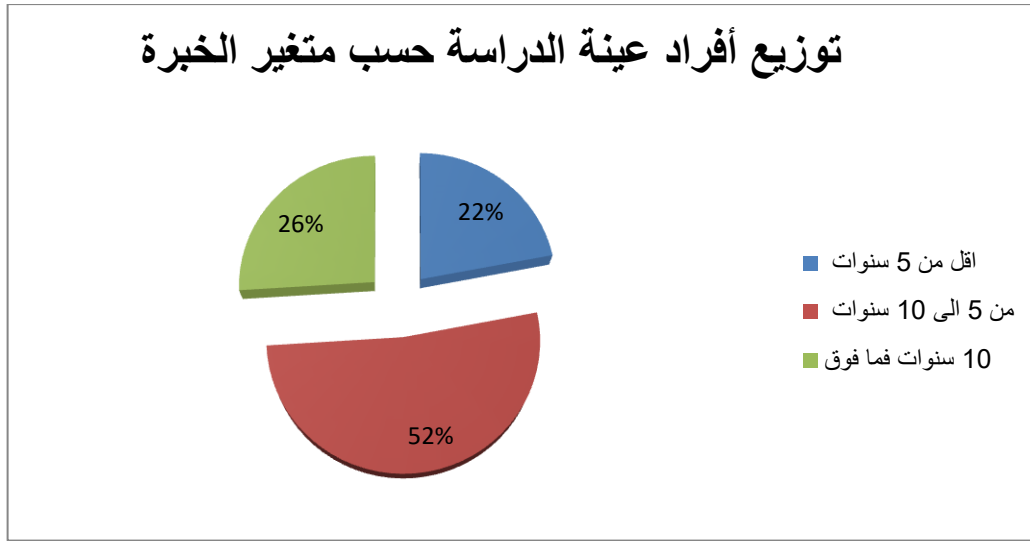


الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

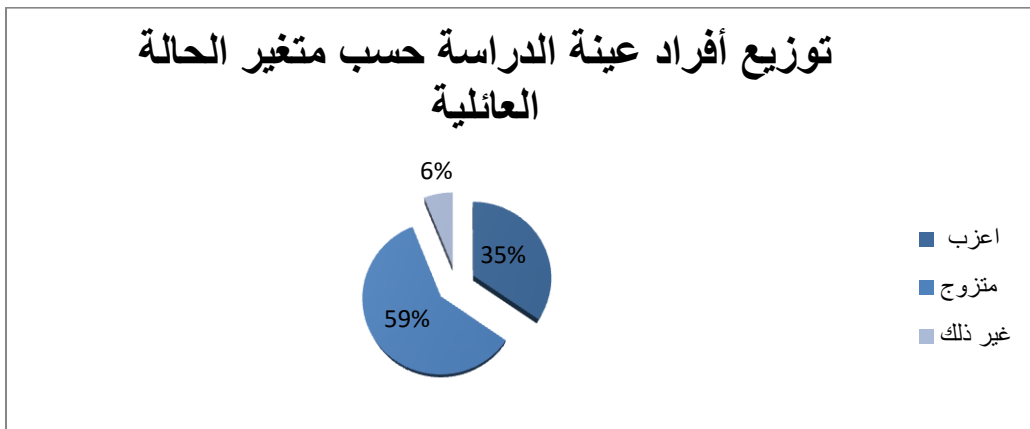
يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسب التالية، حيث ما نسبته 18 % تمثل نسبة العمال ذو التعليم الثانوي ، و 28 % نسبة العمال ذو التحصيل ليسانس فيما مثلت 34 % نسبة المهندسين و أخيرا 20 بالنسبة للجامعيين .

الشكل رقم 04 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسب التالية، حيث ما نسبته 22 % تمثل العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و 52 % نسبة العمال الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و أخيرا 26 % نسبة العمال ذو خبرة أكثر من 10 سنوات .

الشكل رقم 05 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

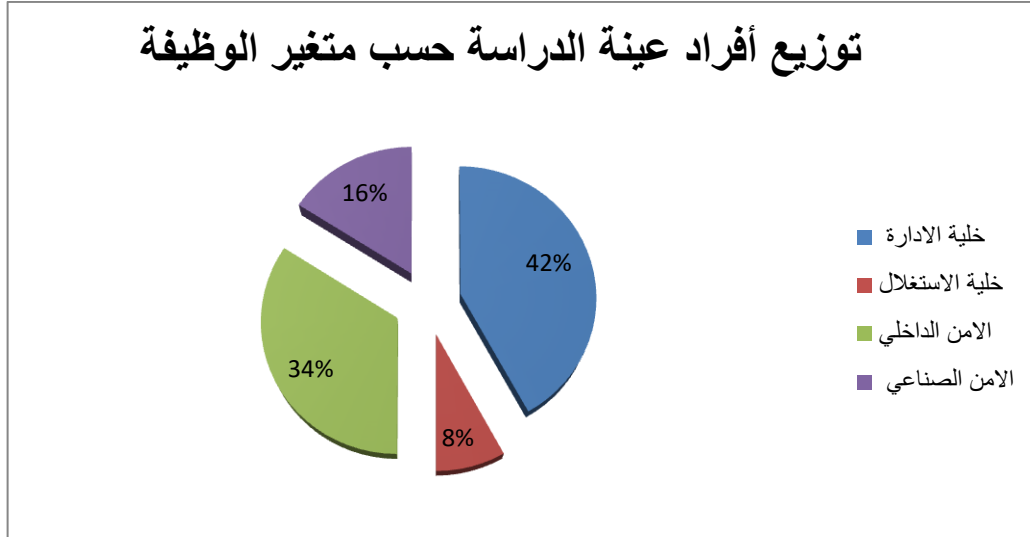


الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير الحالة العائلية بنسب التالية، حيث ما نسبته 35 % تمثل نسبة العزاب، و 59 % نسبة المتزوجين و أخيرا 6% تمثل نسبة المطلقين او الارامل .

الشكل رقم 06 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن المستجوبين يتوزعون حسب متغير الوظيفة بنسب التالية، حيث ما نسبته 42 % تمثل مهنة خلية الاداريين، و 8 % نسبة خلية الاستغلال و 34 % نسبة الامن الداخلي و أخيرا 16 % نسبة الامن الصناعي .

2- عرض نتائج الفرضيات

الفرضية الاولى

تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية في الحد من الصراع التنظيمي .

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تعتمد مؤسساتكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام مهام موكلة لها	3.14	1.51
2.	تتوقف عملية التغيير في مؤسساتكم على مساهمتها في تلبية احتياجات السوق الوط	4.21	0.94

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

نية			
تهتم ادارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الافراد المعنيين بالتغيير	0.64	4.65	
تمتلك المنظمة امكانيات تمكنها من التغيير	1.34	4.35	3.
يتم اشتراك العاملين في صنع القرارات. الخاصة بالتغير في المنظمة.	1.06	4.96	4.
تعمل إدارة المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.	1.27	3.76	5.
تقوم الإدارة بتقويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير	1.19	4.83	6.
بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير	1.08	4.22	7.
المنظمة تجر عاملها على قبول التغيير	0.55	4.97	8.
تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير.	1.04	4.86	9.
يعتمد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	0.51	3.14	10.
محور اعادة الهندسة الادارية	0.97	4.15	

من خلال الجدول رقم (07) تبين لنا أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور اعادة الهندسة الادارية راوحت بين 3.14 الى 4.97 و بالتالي كان مستوى جميع العمال بين المرتفع و المرتفع جدا يعني ان جميع العمال يميلون الى الموافقة على العبارات بدرجة كبيرة .

و يتبين لنا ان المتوسط الحسابي لمحور ادارة لتغيير 4.15 وانحراف معياري 0.97 أي ان جميع العمال اكدوا أن لإعادة هندسة العمليات الإدارية فعالية كبيرة في الحد من الصراع التنظيمي

لفرضية الثانية :

مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة متوسط .

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
11.	يملك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من المهارات و الأفكار الحل المشاكل متوقعة حدوث	3.25	1.22	متوسط
12.	تستطيع تقديم آراءك و أفكارك بكل حرية.	2.91	0.86	متوسط
13.	يسعى الأفراد إلى التغيير في أساليب العمل وتطبيق أفكار إبداعية جديدة	3.04	1.35	متوسط
14.	يملك الأفراد داخل المؤسسة القدرة على التغيير في المواقف والآراء	3.14	1.22	متوسط

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

بكل حرية و ديمقراطية			
15.	تمتلك المهارات اللازمة لإقناع باقي الأفراد بأفكارك وأراءك الجديدة	2.71	1.04 متوسط
حول طرق تسيير العمل			
16.	تمتلك القدرة على استشعار المشاكل قبل حدوثها و التنبؤ بها	3.14	1.51 متوسط
17.	يملك الأفراد داخل المؤسسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقرارات المستقبلية	3.21	0.94 متوسط
18.	يتم إجراء جلسات عمل لطرح و مناقشة الأفكار جديدة في أساليب العمل	2.65	1.64 متوسط
19.	تمنح جوائز وتحفيزات تشجيعية لكل فكرة إبداعية التطور المؤسسة	3.35	1.34 متوسط
20.	أحاول التطوير بشكل دائم في مستوى الأداء المقدم.	2.96	1.06 متوسط
21.	امتلك المهارات اللازمة لتحليل العمل وتقديم خطط إبداعية	2.76	1.27 متوسط
	محور الصراع التنظيمي	3.13	0.81 متوسط

من خلال الجدول رقم (08) تبين لنا أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الصراع التنظيمي تراوحت بين 2.65 الى 3.35 و بالتالي كان مستوى اغلبية العمال بين متوسط يعني ان جميع العمال يميلون الى الموافقة على العبارات بدرجة كبيرة .

و يتبين لنا ان المتوسط الحسابي لمحور الصراع التنظيمي 34.13 أي ان مستوى الصراع التنظيمي لدى العمال متوسط حسب سلم ريكارت و نسبة الانحراف معياري 0.81 أي اقل من 1 مما يدل على وجود اتساق في إجابات أفراد الدراسة.

لفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين اعادة هندسة العمليات الادارية والصراع التنظيمي أي كلما زادت إعادة هندسة العمليات الإدارية قل الصراع التنظيمي .

جدول رقم 09 يبين معامل الارتباط بين متغيري الدراسة

محاور الاستبيان عدد العبارات معامل الارتباط نوع العلاقة قيمة الدلالة مستوى الدلالة

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

محور اعادة الهندسة الادارية	12	0.80	ارتباطية	0.01	دال
محور الصراع التنظيمي	11				

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss الاصدار 20

من خلال النتائج المسجلة في الجدول و بعد تطبيق الارتباط كانت النتائج كالآتي: توصل الباحثون في محور اعادة الهندسة الادارية و الصراع التنظيمي الى ان معامل الارتباط بين متغيري الدراسة 0.80 و هو دال عند مستوى الدلالة 0.01 و لهذا نقول انه توجد علاقة ارتباطية بين محور اعادة الهندسة الادارية و الصراع التنظيمي أي كلما زادت إعادة هندسة العمليات الإدارية قل الصراع التنظيمي. و منه الفرضية مقبولة

قد توقعنا نتائج الدراسة كالتالي :

- تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية بفعالية في الحد من الصراع التنظيمي .
- مستوى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة متوسط .
- توجد علاقة ارتباطية بين اعادة هندسة العمليات الادارية والصراع التنظيمي أي كلما زادت إعادة هندسة العمليات الإدارية قل الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل التحليل السوسيولوجي للبيانات الميدانية، و تم التطرق إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها من الدراسة في ضوء الفرضيات، وذلك بالرجوع إلى إجابات الباحثين للوصول إلى إثبات الفرضية العامة .

الخاتمة العامة

تواجه هندسة العمليات الادارية عدة مشاكل لا بد أن تسعى لحلها ونجد على قائمة انشغالاتها هو عملية الحد الصراع التنظيمي مع الأطراف في المستويات المختلفة داخل التنظيم، وهذا الصراع الذي أضحى أمر حتمي لا مفر منه يكون ايجابي إذا ما تم توجيهه نحو تحقيق الأهداف وقد يكون سلبيًا إذا ما لم يتم السيطرة عليه وخروجه عن المستوى والحد المرغوب فيه، وهنا تظهر مكانة إعادة الهندسة في الحد من الصراع بتجاوزه الحد المسموح فيه، إذ يترتب عليه آثار سلبية تعود دون تحقيق الأهداف فيقوم مدير المؤسسة بإدارته والتحكم فيه بامتلاكه المهارة في ذلك وأن يكون ديمقراطيا في تعامله قائما على ادراكه بأهمية تكوين علاقات جيدة مع تابعيه لأنه لا ينكر وجود الصراع، وبالتالي يستمع لمؤوسيه و يأخذ بآرائهم وأفكارهم فيكون هناك مشاركة للجميع ما يجعلهم يدركون أهميتهم بداخل التنظيم، وبالتالي يتفادى حدوث صراع معهم أو بينهم

من خلال دراستنا لموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية و دورها في الحد من الصراع التنظيمي . يمكن القول بأن المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز استطاعت تكييف عملياتها مع المستجدات التي يشهدها عالمنا وأحدثت تغيير شامل في خططها و تحسينات جوهرية في أداء عملياتها. و تمتعها بمرونة عالية بين مختلف أقسامها مما انعكس بالإيجاب على المؤسسة.

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز نتائج الدراسة أن المؤسسة اعتمدت و بشكل كبير منذ نشأتها على إعادة هندسة عملياتها فكان لها دورا كبيرا للحد من الصراع .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع و المصادر

الكتب :

1. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، ج4، مكتبة مشكاة الإسلامية، د ب ن، 2008م.
2. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع الجزائر، د س ن.
3. خالد ابن عوض ابن مستور الشيبتي، إدارة التربية والتعليم للبنين بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادين في تلك الإدارات دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية جامعة أم القرى، 2005.
4. خليل مُجَّد حسن الشماع خضير كاظم حمود نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن، 2000.
5. رجي مصطفى عليان ، عثمان مُجَّد غنيم ، أساليب البحث العلمي ، النظرية و التطبيق ، س 2013.
6. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة مُجَّد أحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية، 2003م.
7. سعود بن مُجَّد النمر، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة المجلد 7، 1994.
8. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة المكتبات المعاصرة في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر، القاهرة- مصر، 2012م .
9. شاعر جاب الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 7 ، العدد الأول، 2004.
10. عليمات صالح ناصر: العمليات الإدارية في المؤسسة التربوية، دار الشروق للنشر، رام الله- فلسطين، 2007م.
11. العميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4 دار وائل للنشر : الأردن, 2002 .
12. فاضل حمد سلمان، تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 82، 2015.
13. لغرباوي عبد الحميد: منجي الطالب، دار القبس للنشر والتوزيع، د ب ن، 2001م .
14. مُجَّد العديلي ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.

قائمة المراجع

15. حمد سرور الحريري: إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة، دار المنهجية، عمان - الأردن، 2016 م .
16. مُجّد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
17. مُجّد عبده حافظ: الهندرة الإدارية، دار السحاب، القاهرة - مصر، 2010م.
18. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. مراد حكيم بباوي: هندسة المعرفة، عالم الكتب، القاهرة - مصر، 2014م.
20. يوسف مسعداوي : أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، بوزريعة - الجزائر، 2013م.

مذكرات التخرج :

1. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
2. أحمد يوسف أحمد اللوح الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعي الأزهر، والإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين، 2008.
3. تتاح فتيحة، الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الآجر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة 2012، 2013.
4. زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
5. شعوة نورة، نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2011-2012 .
6. طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها على الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، السعودية 2006-2007

قائمة المراجع

7. عبد المؤمن سي حمدي، تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمة، دراسة بلدية العناصر، ولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة 2014.
8. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة 2008.
9. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة كملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
10. محبوب مراد، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، بسكرة 2013
11. مُجّد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2012-2013.
12. مُجّد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا جامعة الخليل 2012-2013.
13. محي الدين العايش إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي 2015-2016.
14. معن محمود عياصرة ، مروان مُجّد نبي أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2008.
15. مؤمن خلف عبد الواحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2008.

قائمة المراجع

16. احلي نبيلة وآخرون، الصراع التنظيمي ودوره في إدارة العلاقات العامة، دراسة ميدانية بشركة التوزيع للكهرباء والغاز للشرق قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 08 ماي 1945، 2016، 2017.
17. نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة المسيلة 2008-2009.
18. يحيى بن موسى بن عبد الله، صفحي الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية 2011.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي- تندوف-

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية



قسم: علوم التسيير.

تخصص: ادارة الأعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان:

دور إعادة هندسة العمليات الادارية في الحد

من الصراع التنظيمي

دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز

إخواني العمال ، أخواني العاملات:

في إطار إعدادنا لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية حول معرفة إذا ما كانت إدارة التغيير تساهم في تحسين الإبداع التنظيمي في مؤسساتكم .
و يسرنا أن نضع تحت أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثنا و الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة و بذلك نرجو من سيادتكم قراءة محاور هذا الاستبيان و الإجابة عليه بكل موضوعية.
كما نخطبكم علما أن إجاباتكم ستحفظ في سرية تامة و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة فمن فضلكم ضعوا علامة (x) في الخانة التي تعبر عن آرائكم.

تحت إشراف:

بياض مصطفى

من إعداد:

بن طوبة ايمان

قاسمي زهرة

2022/2021

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر: أنثى:
2. السن: أقل من 30 سنة 30-40 40-50 50 فما فوق
3. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس مهندس دراسات عليا:
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق
5. الحالة العائلية: أعزب متزوج غير ذلك
6. الوظيفة: خلية الإدارة خلية الاستغلال الأمن الداخلي الأمن الصناعي

ثانياً: أسئلة الاستبيان

المحور 01: إدارة التغيير

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتمد مؤسساتكم على التطبيق الصارم للقانون في القطاع الذي تنشط فيه لإتمام مهام موكلة لها .					
02	تتوقف عملية التغيير في مؤسساتكم على مساهمتها في تلبية احتياجات السوق الوطنية .					
03	تهتم إدارة المؤسسة بتوضيح الهدف من عملية التغيير لكافة الأفراد المعنيين بالتغيير .					
04	تمتلك المنظمة إمكانيات تمكنها من التغيير					
05	يتم اشتراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالتغيير في المنظمة.					
06	تعمل إدارة المؤسسة على إكساب العمال المهارات اللازمة للقيام بعملية التغيير.					

					تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعمال أثناء القيام بعملية التغيير .	07
					بيئة العمل في المنظمة تساعد على التغيير	08
					المنظمة تجبر عاملها على قبول التغيير	09
					تقدم إدارة المؤسسة حوافز مادية و معنوية لتحقيق التغيير .	10
					يعتمد العمل في المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير	11
					استطاعت مؤسستكم الوصول الى تحقيق التوافق بين إمكانيات العاملين و التكنولوجيا.	12

المحور 02: الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يملك الأفراد داخل المؤسسة مجموعة من المهارات و الأفكار لحل المشاكل متوقعة حدوث.					
02	تستطيع تقديم آراءك و أفكارك بكل حرية.					
03	يسعى الأفراد إلى التغيير في أساليب العمل و تطبيق أفكار إبداعية جديدة					
04	يملك الأفراد داخل المؤسسة القدرة على التغيير في المواقف و الآراء بكل حرية و ديمقراطية.					
05	تمتلك المهارات اللازمة لإقناع باقي الأفراد بأفكارك و آراءك الجديدة حول طرق تسيير العمل .					
06	تمتلك القدرة على استشعار المشاكل قبل حدوثها و التنبؤ بها					
07	يملك الأفراد داخل المؤسسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقرارات المستقبلية.					
08	يتم إجراء جلسات عمل لطرح و مناقشة الأفكار جديدة في أساليب العمل .					

					تمنح جوائز و تحفيزات تشجيعية لكل فكرة إبداعية لتطور المؤسسة	09
					أحاول التطوير بشكل دائم في مستوى الأداء المقدم	10
					امتلك المهارات اللازمة لتحليل العمل و تقديم خطط إبداعية .	11