

الدكتور : قالون جيلالي

# إدارة الصراعات والأزمات

في المؤسسة الاقتصادية



دروس



والكتاب  
العربي

# إدارة الصراعات والأزمات في المؤسسة الإقتصادية

دروس

|                      |
|----------------------|
| جامعة اوار           |
| - المكتبة المركزية - |
| رقم الجرد: 55/5      |
| 2/2                  |
| التاريخ: 20/2/2008   |

ولبر الكنابر العزبي

الطبعة الأولى

طبعة 2017

---

الإيداع قانوني: السداسي الثاني 2017

ردمك: 978-9931-602-40-8

---

حي الآمال 01 فيلا 27 خرايسية- الجزائر

الهاتف: +213 23 31 30 21

الفاكس: +213 23 31 38 26

البريد الإلكتروني: [dkabook2000@hotmail.fr](mailto:dkabook2000@hotmail.fr)

العنوان: إدارة الصراعات والأزمات

في المؤسسة الإقتصادية

المؤلف: قالون جيلالي

التوزيع: دار الكتاب العربي

جميع الحقوق محفوظة للناشر

ولبروكسندر العربي ©

---

| الصفحة  | الموضوع  |
|---------|--|
| 4       | أولاً: الإهداء   |
| 5       | ثانياً: فهرس المحتويات   |
| 10      | ثالثاً: فهرس الأشكال   |
| 11      | رابعاً: فهرس الجداول   |
| 13      | مقدمة عامة   |
| 61 - 15 | المحور الأول: دراسة وتحليل المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة الاقتصادية..... |
| 17      | تمهيد  |
| 18      | أولاً: التعريف بالمؤسسة الاقتصادية: مدخل عام                               |
| 18      | 1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية   |
| 18      | 2 - الأفكار الأساسية في تعريف المؤسسة الاقتصادية                           |
| 22      | 3 - أهداف المؤسسة الاقتصادية   |
| 23      | 4 - تصنيف المؤسسة الاقتصادية   |
| 25      | 5 - وظائف المؤسسة الاقتصادية   |
| 34      | ثانياً: دراسة وتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية.                    |
| 34      | 1 - المحيط الكلي   |
| 41      | 2 - المحيط الجزئي  |
| 45      | ثالثاً: دراسة وتحليل المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.                   |
| 45      | 1 - المنافسة المباشرة  |
| 46      | 2 - الداخلون الجدد   |
| 46      | 3- المنتجات البديلة  |

|          |   |
|----------|---|
| 47       | 4 - قوة تفاوض الزبائن   |
| 47       | 5 - قوة تفاوض الموردين  |
| 48       | رابعاً: دراسة وتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة                     |
| 48       | 1- عناصر المحيط الداخلي   |
| 51       | 2 - استخراج نقاط القوة والضعف                                   |
| 55       | خامساً: التأثير المتبادل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها الخارجي |
| 55       | 1 - تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة الاقتصادية                 |
| 57       | 2 - تأثير الاقتصادية على المحيط                                 |
| 59       | 3 - استراتيجيات تعامل المؤسسة الاقتصادية مع محيطها الخارجي      |
| 60       | خلاصة المحور الأول  |
| 63 - 107 | المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي                            |
| 65       | تمهيد:  |
| 67       | أولاً: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي                         |
| 67       | 1 - تعريف الصراع التنظيمي                                       |
| 70       | 2 - علاقة الصراع التنظيمي بالمفاهيم الأخرى                      |
| 72       | ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي                                   |
| 72       | 1 - التنافس على الموارد   |
| 72       | 2 - وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة                   |
| 72       | 3 - اختلاف الأهداف والقيم                                       |
| 72       | 4 - اختلاف مستويات الإدراك.....                                 |
| 73       | 5 - غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق                   |

|    |  |
|----|--|
| 73 | 6 - التركيب السيكولوجي للفرد                     |
| 73 | 7 - عدم الرضا عن العمل                           |
| 73 | 8 - الأنانية                                     |
| 73 | 9 - التغير في المركز أو الوضع                    |
| 74 | 10 - أسباب أخرى                                  |
| 74 | ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي                    |
| 75 | 1 - مرحلة الصراع الكامن                          |
| 76 | 2 - مرحلة الصراع المدرك                          |
| 76 | 3 - مرحلة الشعور بالصراع                         |
| 76 | 4 - مرحلة الصراع العلني                          |
| 77 | 5 - مرحلة ما بعد الصراع العلني                   |
| 78 | رابعاً - مستويات الصراع التنظيمي                 |
| 78 | 1 - الصراع على مستوى الفرد                       |
| 79 | 2 - الصراع داخل المؤسسة                          |
| 80 | 3 - الصراع بين المؤسسات                          |
| 81 | خامساً: آثار الصراع التنظيمي                     |
| 81 | 1 - الآثار الإيجابية                             |
| 83 | 2 - الآثار السلبية                               |
| 84 | 3 - المستوى المقبول من الصراع وتأثيره على الأداء |
| 88 | سادساً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي        |
| 90 | 1 - نموذج توماس وكيلمان                          |
| 95 | 2 - نموذج سزيفلاقي وولاس                         |

|         |   |
|---------|---|
| 98      | 3 - نموذج روبينز                                  |
| 99      | 4 - نموذج رحيم                                    |
| 101     | سابعاً: المنهج الإسلامي في التعامل مع الصراعات... |
| 102     | 1 - المنهج الوقائي                                |
| 104     | 2 - المنهج العلاجي                                |
| 106     | خلاصة المحور الثاني                               |
| 154-109 | المحور الثالث: إدارة الأزمات                      |
| 111     | تمهيد   |
| 112     | أولاً: مدخل عام حول الأزمات في المؤسسات           |
| 112     | 1 - تعريف الأزمة                                  |
| 113     | 2 - التفرقة بين الأزمة وبعض الظواهر القريبة منها  |
| 114     | 3 - سمات الأزمة                                   |
| 115     | 4 - أسباب نشوء الأزمات                            |
| 119     | 5 - أبعاد الأزمة                                  |
| 120     | ثانياً: تصنيف الأزمات                             |
| 120     | 1 - معيار الشمولية                                |
| 121     | 2 - معيار درجة التكرار                            |
| 122     | 3 - معيار مرحلة التكوين                           |
| 123     | 4 - معيار المدى الزمني                            |
| 123     | 5 - معايير أخرى                                   |
| 124     | ثالثاً: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية      |
| 124     | 1 - مفهوم إدارة الأزمات                           |
| 126     | 2 - المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات         |

|     |  |
|-----|--|
| 132 | 3 - إجراءات التعامل مع الأزمات   |
| 145 | رابعاً: النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات                                    |
| 145 | 1 - التحقق من صحة المعلومات  |
| 146 | 2 - التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحقيق فوائد يعلمها الله سبحانه وتعالى |
| 146 | 3 - التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمة                                     |
| 146 | 4 - رفع معنويات العاملين في موقف الأزمة                                    |
| 147 | 5 - التعلّم  |
| 147 | خامساً: الإدارة بالأزمات   |
| 147 | 1 - مفهوم الإدارة بالأزمات   |
| 149 | 2 - أهداف الإدارة بالأزمات   |
| 150 | 3 - مجالات استخدام الإدارة بالأزمات  |
| 150 | 4 - مراحل افعال الأزمات  |
| 153 | خلاصة المحور الثالث  |
| 155 | قائمة المراجع  |
| 156 | أولاً: باللغة العربية  |
| 166 | ثانياً: باللغة الأجنبية  |



## ثالثاً: فهرس الأشكال

| رقم الشكل | موضوع الشكل                                      | الصفحة |
|-----------|--|--------|
| 1 - 1     | المؤسسة كيان اقتصادي يقوم بالتبادل               | 20     |
| 2 - 1     | جوهر النشاط التسويقي                             | 27     |
| 3 - 1     | النظام الإنتاجي                                  | 29     |
| 4 - 1     | القوى الخمس للمنافسة                             | 45     |
| 5 - 1     | الوضع التنافسي للمؤسسة                           | 54     |
| 6 - 1     | العلاقة بين التغير والتعقيد                      | 55     |
| 1 - 2     | علاقة مفهوم الصراع التنظيمي ببعض المفاهيم الأخرى | 71     |
| 2 - 2     | مراحل تشكل الصراع التنظيمي                       | 75     |
| 3 - 2     | العلاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء             | 85     |
| 4 - 2     | نموذج توماس وكيلمان لإدارة الصراعات التنظيمية    | 91     |
| 5 - 2     | نموذج رحيم لإدارة الصراعات                       | 99     |
| 1 - 3     | الهيكل التنظيمي المصفوفي (حسب الأزمات)           | 129    |
| 2 - 3     | أساليب التعامل مع الأزمات                        | 136    |

رابعاً: فهرس الجداول

| الصفحة | موضوع الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 25     | تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم                    | 1 - 1      |
| 52     | شبكة تقييم الوظائف الكبرى للمؤسسة لاستخراج نقاط القوة والضعف | 2 - 1      |

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بتطورها وتقدم أساليب، عملها النواة الرئيسة لمختلف الأنشطة في المجتمعات، وبذلك يتوقف عليها إلى حد كبير تطور الدول والأمم. وهذه المؤسسات وجدت بغرض تحقيق أهداف بأبعاد متعددة، فهي بذلك كيان اقتصادي اجتماعي هادف.

وعليه فهاته المؤسسات تنشط في بيئة تعج بمختلف المتغيرات والقوى، وبالتالي نتوقع وجود تأثير متبادل بين المؤسسة ومحيطها، خاصة وأن الفكر الإداري الحديث أصبح ينظر إلى المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح يتغذى من بيئته الخارجية.

كذلك تضم المؤسسات الاقتصادية في بيئتها الداخلية مزيجا اجتماعيا، يتشكل من أفراد ينتمون معا، وتتحدد بينهم العلاقات والأدوار، وتتوزع بينهم المهام والنشاطات في إطار كبير يسمى بعلاقات العمل. وبوجود هذا التجمع البشري في مكان واحد، مع اختلاف المشارب الثقافية والتكوين النفسي، واختلاف الأهداف الشخصية والتوقعات والإدراكات للمعاني والرموز، نتوقع بالضرورة حدوث تفاعلات اجتماعية تظهر في أي شكل من الأشكال، كال تعاون والصراع والتنافس... الخ

وبدراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية نجد أن التغيرات والتطورات التي تحدث في قواها ومتغيراتها وعناصرها بصورة مفاجئة، يمكن أن تؤدي إلى إيجاد ظروف أخرى أو أوضاع غير مواتية للكيانات المختلفة والمؤسسات، وقد تأخذ هذه التطورات منحى آخر غير مرغوب فيه، وربما تكون مهددة لاستقرار الكيانات وحتى بقائها وهو ما يسميه المختصون بالأزمة.

ويلاحظ المختصون أن الأزمات أصبحت سمة الحياة المعاصرة، نظرا لكثرتها وشموليتها، حيث تشمل مختلف

مناحي حياة الأفراد هذا من جهة، ومن جهة أخرى تبين أن كل نشاط يمكن أن يؤدي إلى أزمة سواء كان الأمر مقصوداً أو غير مقصود.

نتيجة لما سبق، ظهرت الكثير من الاجتهادات الفكرية التي تناولت موضوع الأزمات والصراعات والنزاعات وذلك بالدراسة والتحليل، بهدف إيجاد آليات التعامل العلمي معها، بدءاً بالتبؤ ثم التشخيص والتحليل، ثم التعلم والإفادة منها، وبذلك أصبح يُنظر إلى التعامل مع الأزمات كأنه ركن ركين من الممارسات الإدارية للقادة في مختلف الكيانات. لذلك أصبح من الأهمية بمكان الاهتمام بالأزمات وإخضاعها للدراسة والتحليل حتى يتم التعامل معها بالأسلوب العلمي.

مما تقدّم تتحدد مهمة هذا الكتاب العلمي البيداغوجي: «إدارة الصراعات والأزمات»، وهي تقديم صورة علمية متكاملة عن الصراعات التنظيمية والأزمات وأسلوب التعامل معهما من طرف القادة في مختلف الكيانات الاقتصادية والإدارية.

ونشير إلى جزئية مهمة وهي أن التعامل المقصود مع تلك الظواهر يرتكز على عاملين هما: الوعي والسلوك؛ الوعي الذي نقصد به فهم الواقع من خلال التشخيص الحصيف؛ والسلوك الذي نعني به التعامل العلمي السليم مع هذه الظواهر.

وكمحاولة للإحاطة بمختلف جوانب دراسة تلك الظاهرتين، قسمنا هذا الكتاب العلمي البيداغوجي إلى ثلاثة محاور. حُصّن المحور الأول إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية، ثم دراسة وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية. والمحور الثاني عالج ظاهرة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية. أما المحور الثالث اختص بدراسة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

الدكتور : عادل علي

# إدارة الصراعات والأزمات في المؤسسة الاقتصادية



دروس

الكتاب



ISBN 978 9953 602 40 8



9 789953 602408

والكتاب  
الكتاب العربي

للطباعة، النشر، التوزيع والترجمة

350 د.ج