

مادة : مبادئ الإدارة / قسم إدارة الاعمال

المرحلة الاولى / صباحي ومسائي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

## الفصل العاشر

صلاحيات الاستشاريين واللجان والصراع المنظمي

اعداد

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري  
أ.م.د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف

## زيادة صلاحيات الاستشاريين

• ليس من السهل صياغة العلاقات المثلى في مجال الصلاحية بين الراسيين والاستشاريين. إذ قد تظهر مواقف تتطلب تخويل المزيد من الصلاحيات للاستشاريين لضمان مصلحة المنظمة ككل. ومما لا شك فيه ان المقصود هنا هو زيادة صلاحيات الاستشاريين تجاه الراسيين. أما صلاحياتهم اتجاه رؤوسهم العاملين في التقسيمات الاستشارية ذاتها، فهي صلاحيات رأسية على غرار الصلاحيات في التقسيمات الرأسية.

• وهناك انماط متنوعة لزيادة صلاحية الاستشاريين تجاه الراسيين من بين اهمها ما ياتي:

• **الاستشارة الالزامية**: يتطلب ذلك قيام الراسيين باخذ رأي الاستشاريين قبل الاقدام على تنفيذ عمل معين، ولكن هم غير ملزمين بقبول الاستشارة ولكن عليهم الاصغاء قبل التنفيذ.

• **الصلاحية المتزامنة**: لا يستطيع الراسيين اتخاذ القرار قبل حصول موافقة الاستشاريين.

• **الصلاحية النشاطية**: يخول هذا النمط الاستشاريين صلاحيات متعددة في بعض الفعاليات التي يقوم بها الراسيين.



## المبحث الثالث : اللجان

### • طبيعة اللجان

• اللجنة : هي اجتماع شخصين او اكثر بصفة رسمية للنظر في بعض القضايا المتعلقة بالمنظمة، او لاداء بعض المهمات المحددة وقد تكون لجنة دائمية او مؤقتة.

• يتزايد عدد اللجان بتزايد التعقيد التنظيمي، ولا ينحصر وجود اللجان في المستويات الادارية الاعلى بل هي تتخلل في كل المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي.



## المبحث الثالث : اللجان

• ويتم تقسيم انواع اللجان الى تلك التي تقترح السياسات او التي تقوم بعمل تنفيذي، او لغرض الدراسة، او متفاوتة بحسب الانشطة في المنظمة، وقد تعالج امور تشغيلية او تكون لجان عليا ذات اهمية خاصة.





## مبررات استعمال اللجان

على الرغم من سلبيات عمل اللجان الا ان هناك شبه اجماع على اهمية دور اللجان في المنظمات وعلى الاخص المنظمات الكبيرة ومنها الاتي:

• تحسين القرارات بسبب العمل الجماعي

• تنسيق العمل

• تأمين التعاون في التنفيذ

• تدريب المشاركين.

## اما سلبيات اللجان فتتمثل بالاتي:

• على الرغم من ايجابيات اللجان الا ان هناك بعض السلبيات ومنها:

• الهدر في الوقت و الكلفة

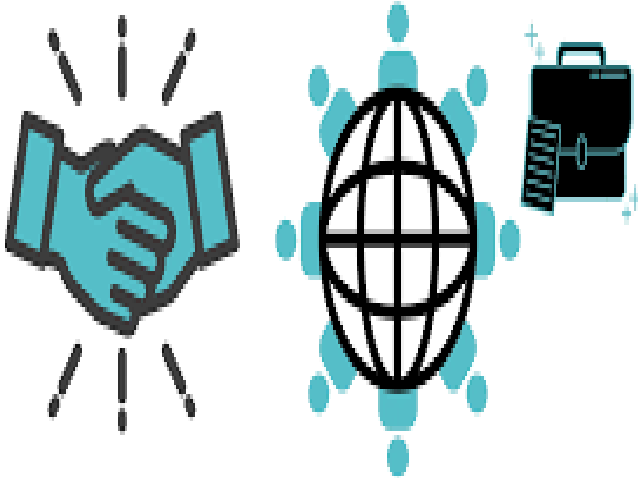
• خطر الحل الوسيط

• صعوبة تحديد المسؤولية

• التأخير و عدم القرار

• هيمنة عضو على اللجنة

ما هي اللجان التنظيم | مزاياها و عيوبها





## المبحث الرابع :الصراع بين التقسيمات

• على الرغم من ان الهياكل التنظيمية تصمم لتحقيق التعاون والتنسيق بين التقسيمات في المنظمة فان التقسيمات تشهد احيانا صراعات داخلية متنوعة ، وبعض انواع الصراع تكون بناءة لكن البعض الاخر يعيق الاداء الناجح .ومن ايجابيات الصراع قد يؤدي الى تطوير التفكير والنظر في المشكلات بشكل اكثر توازنا خاصة في مجال المنافسة بين التقسيمات، فالتفاوت في الرأي قد يخلق الصراع او ربما يؤدي الى التفكير .



## اسباب الصراع بين القسيمات

- نظرة المدراء في التقسيمات الى شؤونها ومصالحها بمعزل عن مصلحة المنظمة ككل.
- الصراع الناشئ من تداخل عمل الانشطة .
- المنافسة بين التقسيمات في مجال تخصيص الموارد المالية والبشرية.
- التفاوت في سلوك وشخصيات الافراد في تقسيمات المنظمة.





## طرق معالجة الصراع:



- العودة الى سلسلة الامرة
- سيادة الطرف الاقوى في الصراع
- المساومة بين المتنافسين
- تعديل العلاقات التنظيمية.

## طرق معالجة الصراع:

•مدخل حل المشكلة (اتخاذ القرار التكاملي (وقد وصف هذا المدخل بأنه الرابع من بين الطرق الأخرى في علاج الصراعات أي ان كل الأطراف المعنية تصبح رابحة في إيجاد الحل ويؤكد على الالتزام المشترك بين الأطراف و إتاحة الفرصة للتعاون من خلال توجيه الاهتمام للمشكلة وإيجاد الحل.





•ويمكن تفادي الكثير من الصراعات غير المرغوبة في التقسيمات من خلال بناء علاقات تعاون متينة بين تلك التقسيمات في المنظمة /فالعمل الايجابي لتشجيع التعاون يكون عمل وقائي ضد الصراعات .وتكون هناك اهداف مشتركة بين التقسيمات تصب في صالح اهداف المنظمة ككل.



