

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي و آليات تسييره في المؤسسة الجزائرية

أ.مقرون هبة

جامعة قسنطينة 2

ملخص المقال:

تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي من أكثر الظواهر انتشارا في المؤسسات الجزائرية، المؤثرة بشكل سلبي على أداء عمالها. فهي حسب المنظور التفاعلي (الوظيفي) ظاهرة حتمية لا يمكن تفاديها أو تجنبها، ذلك أن تفاعل الأفراد باستمرار و اختلافهم من حيث القيم و الأهداف يؤدي إلى ظهور صراعات نفسية و اجتماعية فيما بينهم، قد تتفاقم و تحتد درجتها إذا تم إغفالها أو تجاهلها، و قد بينت الدراسات العلمية أن أغلب المديرين يقضون حوالي 25 % من أوقاتهم في إدارة الصراعات التي تنشأ بين الأفراد و الجماعات. فالتعامل مع الصراع التنظيمي أصبح مهمة روتينية من مهام المدير، حيث يمكن القول أنه لا توجد مؤسسة تخلو من الصراعات، لأن انعدام الصراع بالمؤسسة - على اختلاف نشاطها و طبيعتها- يجعلها تعيش حالة من الركود مما يؤثر سلبا على مردوديتها و يعيق قدرتها على النمو و الاستمرار في ظل المنافسة المفروضة عليها، و يحول بينها و بين تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و ليس بالضرورة أن يكون الصراع التنظيمي مضرا أو سلبيا، فقد تكون له نتائج إيجابية إذا امتلك مدير المؤسسة المهارة الكافية لتشخيص أسبابه و التخطيط اللازم لإيجاد أجمع السبل لتسييره ، و توجيهه إتجاهها إيجابيا يخدم أهداف المؤسسة من خلال خلق روح المنافسة الإيجابية بين العمال و تشجيع التعاون فيما بينهم، مما يجعلها في حراك دائم. ينعكس إيجابا على مردودها، و بناء على ما سبق فإن هذه الورقة البحثية تهدف إلى تشخيص مفهوم الصراع التنظيمي و تقصي مختلف أبعاده للوقوف على مسببات هذه الظاهرة من أجل التوصل إلى أحسن السبل للتعامل معها و مواجهتها، و كذا تحديد مختلف الأساليب العلمية و الفعالة لتسيير هذه الصراعات بهدف الاستفادة القصوى من انعكاساتها على الأفراد و المؤسسة الجزائرية على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: مفهوم الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، آليات تسيير الصراع التنظيمي، المؤسسة.

Abstract:

The phenomenon of organizational conflict is one of the most widespread phenomena in Algerian institutions, which negatively affects the performance of its workers. It is by the interactive perspective (functional) an unavoidable phenomenon, because the constant interaction of individuals and their differences in terms of values and goals lead to the emergence of psychological and social conflicts among them, and may get worst if they are ignored. Many scientific studies and researches have shown that most managers spend about 25% of their time managing conflicts between individuals and groups. Dealing with the organizational conflict has become the manager's routine task. There is no conflict-free institution, because the lack of conflict in the institution, in its different activities and nature, makes it stagnant, and affect negatively on its profitability and hinder its ability to grow and continue. The organizational conflict is not necessarily harmful or negative. It may have positive results if the manager of the institution is sufficiently skillful to diagnose its causes and to make the necessary plans to find the most effective ways to manage it, and to direct it positively to serve the institution's targets by creating a spirit of positive competition between workers and encouraging cooperation among them, thus making them in a permanent movement would reflect positively on the institution's income. Based on what has been mentioned above, this paper aims at diagnosing the concept of organizational conflict and exploring its various dimensions in order to find out the causes of this phenomenon so as to find the best ways to deal with it and confront it. It also aims at identifying

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

the various scientific and effective methods to conduct these conflicts in order to maximize their repercussions on both individuals and the Algerian institution.

Keywords: Organizational Conflict, Organizational Conflict's Causes, Organizational Conflict Management Mechanisms. Institution.

مقدمة:

يُعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة ، فهو الذي يُخطط و ينظم و يوجه و يراقب العملية الإدارية و الإنتاجية، فإذا حُسُن استغلال هذا المورد انعكس ذلك إيجابا على مردود المؤسسة و أدائها، لكن الواقع يُظهر أن الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تولي اهتماما كبيرا بالاستثمار في الرأسمال البشري ، و قد يصل ذلك إلى حد التهميش، مما ينعكس سلبا على أدائه و يجعله يتخبط في مشاكل و صراعات نفسية و اجتماعية على الصعيد الفردي أو حتى مشاكل و صراعات على الصعيد الجماعي لعدم اندماجه و ارتياحه في المناخ التنظيمي الذي يجد نفسه فيه و بالتالي تتأثر فعالية المؤسسات و كفاءتها. إن هذه الصراعات التنظيمية بمختلف أشكالها سواء فردية كانت أو جماعية، تتطلب تدخلا عاجلا من طرف الباحثين و الأكاديميين لإيجاد أنجع الآليات لاحتوائها و معالجتها لأن إهمالها و التغافل عنها سيجعل حدثها تزداد و آثارها تتفاقم حتى تخرج عن سيطرة المدير و العمال ، فالصراع أصبح واقعا مفروضا في المؤسسة لأن اختلاف العمال من حيث المبادئ و القيم و الأهداف و وجهات النظر، يؤدي إلى نشوب الصراع و تطوره، ليتخذ أشكالا مختلفة حيث يُمكن أن يكون الصراع بين الرئيس و المرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم ، و ذلك راجع لعدة أسباب كتعسف المسؤول في استعمال السلطة و الضغط على العمال ، عدم عدالته في توزيع المزايا و الحوافز، حرمانه بعض العمال من حقوقهم في الترقية و الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي لأسباب غير واضحة ، معاقبة بعض العمال كالخصم من الراتب و الإحالة على المجالس التأديبية ، و التغاضي عن البعض الآخر بسبب المحاباة و علاقات القرابة و الجيرة ، الإفراط في الرقابة الإدارية و التشدد فيها ، كل هذه العوامل من شأنها أن تحدث تصدعات في العلاقات العمالية و تؤجج الصراعات و تزيد من حدتها نتيجة إحساسهم بالقهر و الظلم، فتتخفف معدلات و لائهم للمؤسسة الجزائرية مما ينعكس سلبا على أدائها.

أولا- مفهوم الصراع التنظيمي:

ذهب العديد من الكتاب و الباحثين إلى تعريف الصراع التنظيمي كل حسب منظوره الخاص، و قبل أن نستعرض جملة من هذه التعاريف لابد من التطرق إلى التعريف اللغوي لكلمة الصراع، فكما جاء في لسان العرب لابن منظور فإن " الصراع هو الطرح بالأرض و خصه في التهذيب بالإنسان، صارعه فصرعه يصرعه صرعا، و الصراع معالجتهما أيهما يصرح صاحبه" (1) و يعرف كذلك الصراع لغة بأنه " الخصومة و المنافسة، النزاع، المشادة" (2) و الصراع يعني " النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق" (3).

أما اصطلاحا فقد تعددت و تنوعت التعاريف التي خص بها الباحثون هذا المصطلح، و فيما يلي مجموعة من التعريفات لظاهرة الصراع التنظيمي:

- تعريف كوسر: "الصراع التنظيمي هو كفاح حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية، الأجر و الحوافز حيث يهدف المتصارعون إلى تهييد خصومهم، أو القضاء عليهم" (4)

- تعريف بولدنج: " الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (5)

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

- يرى كيلي أن الصراع التنظيمي " هو نتيجة جانبية للتغير، وأنه من الممكن الاستفادة منه و وضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا و فعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة"⁽⁶⁾

- و قد عرف كل من غرينبرغ و بارون الصراع بأنه " إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، و ينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية " ⁽⁷⁾

- أما كروزيه فيرى أن الصراع " هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم و المبادئ من أجل تحقيق المكانة و القوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تهيئد الآخرين رغبة في تحقيق ذلك المطلوب " ⁽⁸⁾

أما ويليام فيعرفه بأنه "تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم و التي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، و لكل صراع تنظيمي أطرافه و دوافعه و وسائله و نتائجه على التنظيم، و يعني أيضا حالة التوتر بين شخصين أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة و الإمتيازات المادية و المعنوية، و هو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير " ⁽⁹⁾

- تعريف محمد الصيرفي " هو ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الإنساني و هي تظهر عند إصابة الإنسان بنوع من الإحباط أو عدم التوازن " ⁽¹⁰⁾

- تعريف محمد علي محمد: " الصراع التنظيمي هو التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي على مستوى الأقسام و الوحدات الإدارية و الأعضاء و البناء الطبقي، و يستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع التنظيمي، و عموما هناك اتجاهان في دراسة الصراع التنظيمي هما دراسة الصراع داخل المنظمة، و هو الصراع بين الأقسام أو الصراع على المستوى الشخصي و الجماعي، و الصراع بين المنظمات " ⁽¹¹⁾

- تعريف سوزان المهدي: "الصراع التنظيمي هو النتيجة الحتمية للتفاعل التنظيمي و ينشأ عن التعقيدات الموجودة داخل مؤسساتنا " ⁽¹²⁾

- في حين يرى القريوتي بأنه: " إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة و الإختيار بين البدائل " ⁽¹³⁾

- تعريف حسين سلامة " الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يُدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، و يرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة و الإختيار بين البدائل، و ينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، و تناقض القيم و المعتقدات و الآراء و اختلاف المشاعر و الأحاسيس و الإتجاهات " ⁽¹⁴⁾ و يُعرف الصراع على أنه " التصادم و التعارض بين شخصين أو أكثر بينهما اختلافات قيمية و مصلحة ينخرطان في سلسلة من الأفعال و ردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى إلحاق الأذى و الضرر بالطرف الآخر " ⁽¹⁵⁾ من جهة أخرى يُعرف الصراع التنظيمي على أنه " تعارض وجهات النظر حول قضية معينة ينتج عنه تعطيل أو إرباك القرار، في اختيار البدائل، كما يمكن أن يعرف بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ينتج عنه ضعف في الأداء و

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

إرباك للقرار، و يعتبر الصراع أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، و تختلف درجة حدته و تأثيره على المنظمة و الفرد حسب الموضوع و أطراف النزاع⁽¹⁶⁾

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة حتمية لتفاعل الأفراد فيما بينهم، فهم يختلفون من حيث السلوكات والآراء والمبادئ والقيم والأهداف، مما يؤدي إلى ظهور النزاعات والاختلافات بصفة مستمرة، و يمكن أن يكون الصراع إيجابيا و مفيدا للمؤسسة إذا كان مستواه مقبولا حيث يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأطراف المتنازعة فيحفزهم لبذل مجهود أكبر، مما ينعكس إيجابا على أدائهم، و قد يتفاقم الصراع و تزيد حدته و مستواه عن المعدل العادي مما يترتب عليه آثارا سلبية على الأفراد و المؤسسة، و هنا يكون تدخل المشرف أو المدير ضروريا لاستعمال آليات و أساليب إدارية من شأنها أن تعالج الصراع التنظيمي و تخفف من حدته .

و الصراع التنظيمي يمكن أن ينشأ بين الرئيس و المرؤوسين أو بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، كما يمكن أن يكون بين الجماعات، و قد يكون الصراع تلقائيا يحدث بصورة عفوية، أو مفتعلا من طرف المدير أو المسؤول لأنه يرى أن النزاعات و الصراعات المستمرة بين الأفراد تضمن تفريقهم و عدم اتحادهم ضده مما يجعله مُحصنا و مُرتاحا في منصبه، و عموما يتجسد الصراع من خلال مظاهر القلق و الانزعاج و الخوف و عدم الثقة و الاعتراض و رفض المهام، و قد يصل إلى درجة استعمال العنف اللفظي و الجسدي .

ثانيا- أسباب الصراع التنظيمي:

حدد كل من كاتز و كاهن (Katz and Kahn) أسباب عقلانية و غير عقلانية للصراع، فالأسباب العقلانية تمثلت في:

أ- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المنظمة مثل التحويل و الإنتاج و الأفراد.

ب- الإعتدائية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المنظمة.

ج- الصراع الهيكلي و هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت و المراكز و المكانة و الحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من العوامل الشخصية و الإجتماعية للصراع⁽¹⁷⁾ كما يمكن تقسيم أسباب الصراع التنظيمي إلى أسباب تنظيمية و أخرى شخصية:

1- الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى خلق حالة الصراع و هي:

* نمط إتخاذ القرار: رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب إتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة و عرض بدائل أكثر للإختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية و عدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات و الأنشطة و إتخاذ القرارات.

* تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم: إن تعدد الواجبات الإدارية و اختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، و وجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيره في المؤسسة الجزائرية

* الصراع بين الوحدات على الموارد: و من سمة الموارد أنها نادرة، و أن الوحدات تتنافس للحصول على أكبر قدر ممكن منها، فالأموال (الميزانية)، الأفراد، المعدات، الخدمات، كلها موارد تتنافس عليها الوحدات كي تحصل على أكثرها و أفضلها (18).

* عدم وجود تقنية واضحة للأدوار و المهام: فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، و يحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.

* مفهوم وجود تقنية لكثير من الأمور يسبب صراعا حول الصلاحيات و الأولويات و قد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية أكبر منه على القواعد و الإجراءات المقننة.

* تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء و تحديد المكافآت: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء و في صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

* الإيتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات الصراعات بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة، مثل التخصصات المالية، و خدماتها السكرتارية، و الطباعة و المكان... الخ

2- الأسباب الشخصية للصراع: و قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات و لكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد و اتجاهاتهم و من تلك الأسباب ما يلي:

* نمط و طبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون، و هذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي يحكم التعريف عمل جماعي.

* تفاوت الخلفيات الثقافية و الإجتماعية و التعليمية بين العاملين، أي أن التنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم و من خلفيات ثقافية و إجتماعية متنوعة، و ذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف و حق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة و لكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب و الخلفيات المختلفة، و التي لا بد و أن تنعكس بظهور الصراعات داخل التنظيم - ضغوطات و مشاكل العمل و عدم الشعور بالرضا- (19)

ثالثا- خصائص الصراع التنظيمي: يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص يتسم بها الصراع التنظيمي نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ✓ وجود أسباب و ظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- ✓ وجود عدم توافق و حالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- ✓ أن أطراف الصراع على وعي و إدراك بالأطراف الأخرى.
- ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- ✓ تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع (20).

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

- ✓ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)
- ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، و هو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- ✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- ✓ يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع و هو ما يرفعها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية⁽²¹⁾.
- ✓ الصراع يحدث نتيجة مؤثرات بيئية أو ذاتية.
- ✓ الصراع لا يقتصر على الفرد ذاته و إنما يشمل أفراد و جماعات⁽²²⁾.

رابعاً- مستويات الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي عدة مستويات نوضحها فيما يلي.

1- الصراع على مستوى الفرد: " يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات، و يحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيعين لا يرغب في أي منهما، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية و عناصر سلبية و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره و هذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الإتفاق على الأهداف⁽²³⁾ " و هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته، و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها و غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما. بحيث لا يمكن تحقيقها معا و عادة ما يقترن ذلك بالتردد و القلق، و يولد ضغوطا نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه⁽²⁴⁾، و هذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة و ينشأ هذا الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الفرد مع نفسه، و تناقضه مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها و تناقضاته مع الدور المطلوب منه و يمكن أن يكون لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوء هذا الصراع⁽²⁵⁾ و الجدير بالذكر أن في هذا النوع من الصراع لا يمكننا ملاحظته إلا من خلال نتائج السلوك و القرارات التي يتخذها العامل ما إن كانت صائبة أم لا فعدم صوابها أو مناسبتها للموقف ناتج عن عدم قدرة العامل على اختيار البديل المناسب سواء لإختلاف و تعارض الأهداف، و هو ما يسمى بصراع الهدف أو وقوعه في صراع الدور و نوجزها على النحو التالي:

❖ صراع الأهداف:

- ✓ يكون بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا رغم أهميتهما.
- ✓ يكون بين هدفين سلبيين حيث أن الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما لكنه يجبر اختيار واحد منهما و الأقل ضررا.
- ✓ يكون بين هدفين واحد إيجابي و آخر سلبي، عندما يواجه العامل بعض العناصر الإيجابية و السلبية في نفس العمل⁽²⁶⁾
- ✓ صراع الدور: "يمكن النظر إلى الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة و لما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة و متنوعة كونه أبا و زوجا و والدا و عاملا و

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية

صديقا.. أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الإتساق بين مقتضيات الأدوار و بين آرائه و عقائده و اتجاهاته فإنه يلجأ إلى مواقف دفاعية تسوغ عدم الإتفاق، بما يعني وقوعه فريسة للصراع الداخلي⁽²⁷⁾.

2- الصراع بين الأفراد: هو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه داخل بيئة العمل و تلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة، و تمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع⁽²⁸⁾. و يكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع في اختلاف المتغيرات الشخصية للعمال من تباينات في طريقة التفكير و الفلسفة و البيئة الثقافية و المنهج التربوي الذي تلقاه في بيئته الإجتماعية، مما ينتج عن اختلاف في السمات و المواصفات الشخصية و التي هي خلاصة مزيج لعوامل داخلية (وراثية) و خارجية (مكتسبة).

3- الصراع على مستوى التنظيم: يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، و كذلك الصراع يحدث نتيجة الإختلاف حول السلطة و الإمتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم الرضا بمختلف الوسائل و الصور المتاحة كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة⁽²⁹⁾.

" أما العوامل الأساسية لحصول مثل هذا الصراع فهي التباينات الإدراكية للجماعات المتصارعة بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد الفعاليات الإدراكية و التباين أو الإختلاف في الأهداف بسبب محدودية الموارد المتاحة و طبيعة الأهداف و صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية⁽³⁰⁾ و يأخذ الصراع هنا الصور التالية:

* الصراع الأفقي: و يحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

* الصراع العمودي: يحدث الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلا.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

✓ الصراع بين مستويات السلطة (العليا و الوسطى و التنفيذية)

✓ الصراع بين الإدارات الوظيفية

✓ الصراع بين الوظائف التنفيذية و الإستشارية

✓ الصراع بين الموظف و رئيسه، أو إدارة و أخرى في التنظيم نفسه⁽³¹⁾

الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين: يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل إنجاز المهام المطلوب⁽³²⁾

✓ صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة: حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، و يشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر الصراع.

✓ بنائية التنظيم: عدم التجانس في العمالة و أساليب الإشراف و الرقابة، و درحات المشاركة، و نظام الأجور و أشكال الضغط و النفوذ المستخدم، و قد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف و عمليات تصارعية.

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيره في المؤسسة الجزائرية

هذا يتضح في الصراع حول: توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، العلاقة بين السن و احتكار السلطة و العراقيل المهنية و التداخل في المهام، و الموقف من إتقان العمل، تعارض الإهتمامات و الفارق في الرتبة كما لا ننسى الجنس و الخلاف «(33)

✓ صراع تغيير السلوك: لعب أدوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي إلى خلق أنماط صراع و توترات.

✓ صراع تباين الجماعات: تباين جماعات النفوذ و السلطة و هذا ما يحدث بين الإدارة و العمال «(34)

خامسا- آثار الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي آثار ايجابية و أخرى سلبية نوجزها في النقاط التالية.

* الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي: يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه، و هو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصرا فعالا في التغيير، و من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

✓ يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة، و من خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

✓ الصراع نوع من الاتصال و حل الصراع يفتح طرقا جديدة و دائمة للإتصال.

✓ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.

✓ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

✓ يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

✓ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

✓ يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو.

✓ يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.

✓ يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار و التحفيز في المنظمة «(35).

✓ يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، و ذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

✓ يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكاريه عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الإستراتيجيات التي تكفل حل الصراع، و هذا ينمي قدرة الأفراد و مواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة «(36).

* الآثار السلبية للصراع التنظيمي: " يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، و يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، و ينتج عن ردود فعل غير سليمة و يخلق استقطابا في الإدراك و المشاعر و السلوك داخل المنظمة، أن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي و يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي و القلق و فقدان احترام الذات و ضعف المقدرة على اتخاذ القرار و التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة و تخفيض الروح المعنوية للعاملين و هذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيره في المؤسسة الجزائرية

حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع و أن التوتر و القلق إذا استمر في المنظمة كفيلان يتمزيقها⁽³⁷⁾ و يمكن تلخيص الآثار السلبية للصراع التنظيمي على الأفراد و المؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ ضعف التواصل بين أطراف الصراع و زيادة الشحن النفسي و التوتر العصبي.
- ✓ استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية و البدنية.
- ✓ انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع و انخفاض الأداء.
- ✓ انخفاض مستوى الرضا الوظيفي و ضعف الدافعية و ترك العمل و ضعف الإنتاج⁽³⁸⁾.
- ✓ دوران العمل: يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمّل تكاليف الإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، و هذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها⁽³⁹⁾.
- ✓ انخفاض مستوى الإنتاجية: يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها و تحقيق حالة من الرضا لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، و تشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم رضا و تتسبب في انخفاض الإنتاجية⁽⁴⁰⁾.
- ✓ تآكل أداء الأفراد العاملين: يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت و الحوافز إلى الصراع، و هذا يسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، و هذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة⁽⁴¹⁾.
- ✓ قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ✓ يحول الطاقة (الأفكار) و الجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ✓ يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاية و الفعالية.
- ✓ يستقطب الأفراد و الجماعات و ينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين و لجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إخفاء المعلومات و عدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة⁽⁴²⁾.

سادسا- آليات و نماذج لإدارة الصراع التنظيمي:

إن المؤسسة الفاعلة هي المؤسسة التي تحتوي و تعالج الصراعات التي تظهر بها نتيجة تفاعل الموارد البشرية العاملة بها في مختلف الوحدات و المستويات الإدارية، فتعمل على التخفيف من حدتها و توجيهها إيجابياً بغية تحقيق أهدافها، و لقد أثبتت الدراسات العلمية أن أساليب إدارة الصراعات التنظيمية قد تطورت بتطور المعارف الإدارية مم انعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسات و فعاليتها، حيث أصبحت فكرة وجود الصراع في المؤسسة مقبولة، و أصبح النقاش يدور حول أنجع الأساليب التي من شأنها أن تُدير الصراع و تُعالجه. و لهذا اقترح الباحثون الإداريون جملة من النماذج التي من شأنها أن تعالج الصراع حسب درجة حدته و مدى تطوره، و سنستعرض في هذا العنصر أهم الأساليب و النماذج المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع في ثلاث مجموعات:

* المجموعة الأولى: وضع أهداف مشتركة تنفق عليها الأطراف المتصارعة.

* المجموعة الثانية: القيام بتغييرات هيكلية.

* المجموعة الثالثة: تتضمن مجموعة من الأساليب الإدارية.

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

أولاً- الأهداف المشتركة و إدارة الصراع التنظيمي: يعد تعارض الأهداف من الأهداف الرئيسية لنشوء الصراع، و من طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة و إيجاد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة، و فتح قنوات الاتصال فيما بينهم .

ثانياً- الطرق الهيكلية لإدارة الصراع التنظيمي: نلخصها في النقاط التالية

* إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار.

* تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات.

* تبادل الموظفين.

* إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات و أقسام المؤسسة.

ثالثاً- الأساليب الإدارية و القانونية لإدارة الصراع التنظيمي: نستعرض أبرز هذه الأساليب فيما يلي.

* اقترح كيلي Kelly الأساليب التالية لحل الصراع:

1- أسلوب التفاوض: و هي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

2- أسلوب التوسط: و هي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

3- أسلوب التحكيم: و هناك نوعان من التحكيم، الإختياري و الإجباري، فالتحكيم الإختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين و الأنظمة. (43)

و قد رأى ليكرت أن المنظمة الفعالة تمتلك قدرة على إدارة الصراع فهي عن طريق الأجهزة و تسهيلات التفاعل الإجتماعي و المهارات السلوكية التي يتمتع بها الأفراد تجعل التفاعل الإجتماعي فعالا و تزرع الثقة و الولاء بين أعضاء المنظمة.

أما بلايك و ماوتن فيريان أن العلاج الفعال للصراع هو المواجهة المباشرة بين أطراف الصراع حيث يضع كل طرف أوراقه على الطاولة و يتم فحصها و تقويمها من قبل أطراف الصراع و مناقشة حلول لها. (44)

كما استعرض انطوني و هوداج Anthony & Hodage الطرق التالية لحل الصراع:

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.

2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم و ذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

3- التجنب و الانسحاب.

4- التوفيق بين أطراف الصراع.

5- المواجهة.

أما ماري باركر فوليت Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

2- التفاوض و ذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء و لكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

3- التكامل و ذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية ، و تعتبر فوليث أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع . (45)

كما قدم توماس و كليمان Thomas et Klimann نموذجا و هو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين و هما:

1- بعد التعاون: و يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الذاتية: و يمتد من درجة متدني التأكيد على الذات إلى درجة عالي التأكيد على الذات، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته. و على أساس هذا التحليل يحدد النموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع و هي:

1- استراتيجية المنافسة: تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام عال بالنفس على حساب اهتمامات الآخرين، و يمثل أعلى درجات منحى الذاتية و يعني (عالي التأكيد على الذات و غير تعاوني)

2- استراتيجية التجنب: تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية و التعاون بدرجة متدنية و لهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب و الهروب من مواجهة الصراع، و فيه اهتمامات الطرفين مهملة و تمثل أدنى درجات كل من المنحنيين و يعني (لا تعاون و متدني التأكيد على الذات)

3- استراتيجية الإرضاء: تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام متدن بالنفس و اهتمام كبير بالآخرين، حيث يتابع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته هو، و يمثل أعلى درجات منحى التعاون (تعاوني و متدني التأكيد على الذات)

4- استراتيجية التوفيق: انما استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية و التعاون و فيه يحاول الفرد إيجاد حل وسطي يرضي الطرفين و يشبع اهتمامهما بشكل جزئي، و يمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحنيين و يعني (التعاون و التأكيد على الذات معا بشكل جزئي)

5- استراتيجية التعاون: تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية و التعاون بدرجة عالية، و فيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين. و يمثل أعلى درجات كل من المنحنيين و يعني (تعاوني و عالي التأكيد على الذات)

* نموذج رحيم: لقد صنف رحيم استراتيجيات إدارة الصراع على بعدين هما.

1- بعد الإهتمام بالذات: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته و اهتماماته فقط.

2- بعد الإهتمام بالآخرين: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين و الإهتمام بمصالحهم.

و تمثل هذه الأبعاد اتجاهات الدافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع، و تربط هذين البعدين تنتج خمس استراتيجيات محددة لإدارة الصراع التنظيمي :

1- التكامل: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات و الآخرين إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع بصورة تشاركية من اجل التعرف على المشكلة الحقيقية.

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

- 2- الاسترضاء: تعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام عال بالذات و اهتمام متدن بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر و الإدعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع.
- 3- الهيمنة: تعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام عال بالذات و اهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة و الإجبار لتحقيق أهدافه و رغباته دون الإهتمام بأهداف و رغبات الطرف الآخر، و تمثل هذه الإستراتيجية موقف رابح-خاسر.
- 4- التجنب: تعبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات و الآخرين و هي تعبر عن انسحاب الفرد و هروبه من مواجهة الصراعات و حل المشكلات.
- 5- التسوية: و تعبر هذه الاستراتيجية من اهتمام متوسط بالذات و بالآخرين إذ يحاول الإداري الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين.⁽⁴⁶⁾
- و بشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع التنظيمي تُركز على ضرورة توفر مجموعة من المهارات الإنسانية يجب أن يتسم بها المدير باعتباره المسؤول الأول عن معالجة الصراعات التي تنشأ بين العمال ، كقدرته على التواصل و فتح الحوار بين الأفراد و الجماعات المتصارعة وذلك بتطوير قنوات الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه (صاعد- هابط - أفقي)، و توحيد جهود العمال لتحقيق هدف واحد و هو رسالة المؤسسة و هنا لا بد من استخدام المنطق و العقلانية و الموضوعية في التعامل مع الأفراد ، حيث يجب أن يكون الهدف واضحا و محددًا و مبينًا على رؤية واضحة ، كما يجب أن يكون المدير ذو شخصية قيادية تُمكنه من تأطير العمال و توجيههم حتى يتمكن من مواجهة الصراع عوضا عن كبته و إخفائه، و بالتالي يتوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف المعنية بالصراع.
- خاتمة:

يُعد الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية تُواجه الفرد خلال عمله اليومي بالمؤسسة ، فهو عملية ديناميكية تنشأ نتيجة تفاعله مع غيره من الأفراد الذين غالبا ما يختلفون معه في الرؤى و القيم و الأهداف، مما يؤدي إلى حدوث حالة من القلق و التوتر تنمو و تزداد مع الوقت، لهذا لا بد من إدارته و البحث عن أنجع السبل لاحتوائه و معالجته بل و الاستفادة منه إذا تمت إدارته لصالح المؤسسة من خلال الاعتماد على آليات إدارة الصراع التنظيمي القائمة على خمسة أساليب و هي: التعاون، المجاملة، التنازل، التنافس و التجنب، و هي الأساليب الأكثر شيوعا و استخداما من طرف المديرين، و كل أسلوب إداري يتماشى مع موقف معين و مناخ تنظيمي معين، إلا أن المسؤولين على المؤسسات الجزائرية مطالبين بكسب التحدي من خلال تحويل الخسائر إلى أرباح ، و لن يتأتى ذلك إلا باتباع إستراتيجية إيجابية حيث أجمع العلماء على أن أسلوب التعاون هو الأنجع لمعالجة الصراعات و التخفيف من حدتها بل و الاستفادة منها من خلال خلق بيئة عمل صحية تقوم على الصراع المقبول و التنافس المشروع و التحفيز المستمر لبذل المزيد من الجهود التي تنعكس إيجابا على مردودية المؤسسة و هذه الإستراتيجية تتطلب مهارات نفسية و اجتماعية و إدارية خاصة لا بد من توافرها في المدير ، حتى يتمكن من معالجة الصراعات قبل تفاقمها و خروجها عن السيطرة لأن إدارة الصراع التنظيمي أصبح من بين مهامه اليومية التي لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها .

الهوامش:

- 1- جمال الدين أبي الفضل ابن منظور: لسان العرب، دار الكتب الجامعية، 2003، ص234.
- 2- عبد المجيد بصير: موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة، دط، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 220.

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسيريه في المؤسسة الجزائرية

- 3- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دط، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 363.
- 4- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن محمد: إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، ط1، دار حامد، الأدن، 2008، ص 18.
- 5- محمود سلمان العميان: المرجع نفسه، ص 363.
- 6- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى الجماعات - ج3، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 58.
- 7- غرينبرغ جيرالد و بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، دط، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 477.
- 8- سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي (عوامله و طرق إدارته)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد و الإدارة، م7، 1994، ص 48.
- 9- williem E: dictionnaire de sociologie, adaptation française par Amand Cuvillier, 2eme ed, librairie Marcel Rivere et Cie, paris, 1971, pp 62-63.
- 10- محمد الصيرفي: إدارة النفس البشرية و العلاقات الإنسانية، ج2، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 697.
- 11- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج)، ط3، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 306.
- 12- سوزان المهدي و آخرون: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية و علم النفس، جامعة عين شمس، عدد 24، الجزء 4، 2000، ص 197.
- 13- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية)، دط، المكتبة الوطنية، عمان، 1993، ص 197.
- 14- حسين سلامة و آخرون: استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دط، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 16.
- 15- <http://pulpit - alzatannvoice.com/articles/2008/06/22/137187.html>
- 16- <http://master 2008.org/vb/showthread.php ? t=1609>
- 17- واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 44.
- 18- زهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 111-112.
- 19- زهير بوجمعة شلاي: المرجع نفسه، ص 112-113.
- 20- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 14.
- 21- عثمان قدور: القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الجراف و الرافعات CPG بقسنطينة)، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم نفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 58.
- 22- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)، دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 17.
- 23- رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دط، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 286-287.
- 24- سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل، عمان، 2008، ص 367.
- 25- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي: الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة تنفيذية، 2011، ص 55.
- 26- سلمان العميان: المرجع نفسه، ص 367.
- 27- راضي الوقفي: مقدمة في علم النفس، ط3، دار الشروق، عمان، 1998، ص 710.
- 28- سلمان العميان: مرجع سابق، ص 370-371.
- 29- محمد حسن حمادات: وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية (التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة)، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 83.
- 30- خيضر كاظم محمود فريجات: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2002، ص 148.

قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية

- 31- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، ط1، عالم المكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 482.
- 32- خيضر كاظم حمود فريجات: المرجع نفسه، ص 149.
- 33- بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، العدد 05، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، 2005، ص 20.
- 34- سامح عبد المطلب عامر و آخرون: إدارة التفاوض، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن، 2011، ص ص 86-87.
- 35- زهير بوجمعة شلاي: مرجع سابق، ص ص 122-123.
- 36- واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص 56.
- 37- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: مرجع سابق، ص 31.
- 38- عثمان محمود الخضر: السلوك التنظيمي، دط، دار صفاء، الأردن، 2005، ص 167.
- 39- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 488.
- 40- سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات، دط، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008، ص 33.
- 41- سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار البتراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 169.
- 42- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 21.
- 43- حميس أسماء: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس و كولمان و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي (دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة)، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف 2، 2013-2014، ص 44.
- 44- هاني خلف خليل الطراونة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للمدراء في الوزارات الأردنية، ط1، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 86.
- 45- http://www.uobabylon.edu.iq/publications/sports_edition3/physical_journal3_2.doc
- 46- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: مرجع سابق، ص ص 27-28.