

تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية.

الباحثة/ فاتن سعدوني
جامعة سكيكدة

الأستاذ / ليتيم ناجي
جامعة سكيكدة

ملخص المقال: تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية من وتري في مستوى أداء ومخرجات عمالها، وهذا على خلفية المشاحنات والصراعات النفسية والاجتماعية الناشبة بينهم، هذه الصراعات المتغافل عنها أو المتروكة بدون دراسة سواء عن قصد أو عن غير قصد من طرف المسؤولين والأكاديميين ما فتئت تزداد وتضطرم، الشيء الذي أضر بسياسات هذه المؤسسات وأخل بتوازنها وتوجهاتها ومساراتها التنموية وحال دون تحقيقها لأهدافها التنظيمية والإستراتيجية المتوقع بلوغها، وأعاق من قدراتها وميزاتها التنافسية، وامتص الكثير من جهودها وتطلعاتها التوسعية في اكتساح المزيد من المساحات السوقية العولمية، فالصراعات العمالية ظاهرة مرضية يتوجب تسييرها وإدارتها وتطويعها لصالح المؤسسة، من خلال توجيهه بطرائق وأساليب علمية رشيدة ورسينة لتحويل نتائجه إلى مزايا تسهم في إنعاش جميع خطوط وفروع المؤسسة، كما تسهم في إذكاء روح المنافسة المشروعة والبناءة بين عمالها، الشيء الذي يضيف على المؤسسة نوع من الحراك الدينامي، فالصراع ظاهرة حتمية لا يسعنا القضاء عليه نهائيا وهو يفرض علينا التعايش معه، ومن الخيال والمثالية أن ندعي خلو أي مؤسسة مهما كان طبيعتها من هذه الصراعات العمالية، ومن غير الممكن بما كان خلق بيئة عمل مستقرة ومتناغمة ومتكاملة لا يشوبها أي مظاهر لصراع العمالي، وعلى هذا الأساس جاء هذا للتشريح أبعاد ودلالات هذه الظاهرة (البيسيكو. سوسيولوجية)، وهذا من أجل ضبط هذه البؤر الصراعية وتشخيص أهم مسبباتها ومكانتها، وتهيئة العمال ومسؤوليهم لتجاوزها والتعامل معها، مع الإنتهاء برصد بعض الأساليب والآليات التي تمكن من تسيير هذه الصراعات بطرائق علمية مدروسة لصالح المؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : مفاهيم الصراع التنظيمي، مسببات الصراعات العمالية، أساليب تسيير الصراعات العمالية.
مقدمة :

يعد المورد البشري في أي مؤسسة الحلقة الأهم ورأسمال نفيس لا ينضب بيده جميع مفاتيح الحل والربط وعليه تتوقف نجاح جميع سياسات المؤسسة، إلا أن الكثير من المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها لا تزال تهمشه ولا تولي له الاهتمام والعناية اللازمة، فالمتمعن لواقع المؤسسات الجزائرية يجد أن مواردها البشرية تتخبط في الكثير من الصراعات المضرة والمجهضة لفعالية وكفاءة هذه المؤسسات، إن هذه الصراعات العمالية من دون السعي لمجابهتها واحتوائها أكاديميا ومن دون تسييرها بطرائق علمية محكمة، فحتما سوف تكون مضرة وخطيرة على مصير المؤسسة، وتفضي إلى نتائج كارثية تهدد بقاء المؤسسة وإستمراريتها، إن المسيرة المهنية للمؤسسة الجزائرية حافلة بالكثير من المناوشات والصراعات الاجتماعية والنفسية بين عمالها، والتي لا يمكن إغفالها أو القضاء عليها نهائيا وهذا نظرا لاختلاف وتمايز الأمزجة والطباع البشرية لعمالها، فهذه الصراعات تتوالد من العدم ولأتنفه وأوهن الأسباب شئنا أو أيينا، ومهما توخينا الحذر والحيلة، ومهما أخذنا تدابير السلامة والوقاية اللازمة، وفي غالب الأحيان يكون منشأ ومرد هذه الصراعات العمالية إلى صراع مصالح حقيقي بين ملاك المؤسسة وعمالها أو إلى اللهث والتنافس وراء تحصيل أكبر قدر من المزايا ولو على حساب الدوس على مصلحة الآخرين، كالصراعات الدائرة بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العمال أنفسهم أو بين قادة المؤسسة في نفس المستوى الإداري، فغالبا ما تستثار هذه الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية لأسباب بالتعسف في استعمال السلطات الممنوحة، التشدد في استعمال أساليب

الرقابة الإدارية، تسليط بعض العقوبات الإدارية وتوقيع الجزاءات المحففة في حق بعض الأفراد دوناً عن الآخرين كالخضم من الراتب، المحاباة وازدواجية المعايير في التعامل مع العمال، وحرمان بعضهم من أبسط حقوقهم كالحق في الترقى والعلاوات والمنح والأجور والترقيات، كما أن " مقاومة التغيير تعد أحد العوامل المسببة للصراع" (1) ، كل هذه المسببات تعمل على إحداث شرخ وتصدع في العلاقات العمالية وتخلق مرابض وبؤر ساخنة للصراع العمالي، الشيء الذي ينعكس سلباً على أداء ومردود المؤسسة الجزائرية.

أولاً / مفهوم الصراع التنظيمي :

1- مفهوم الصراع :

- " الصراع نزاع مباشر مقصود بين أطراف و جماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة للخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف" (2)

- " الصراع كفاح حول القيم و السعي حول المكانة و القوة و الموارد النادرة حيث يعمل الأضداد إلى تحييد أعدائهم والقضاء عليهم." (3)

- " الصراع صورة من صور التفاعل و ينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات و بالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية وذلك أن الصراع عمل متعمد يقوم به شخص ما من اجل إفساد جهود شخص آخر باستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط وتتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه." (4)

- " الصراع حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك"

- " الصراع هو تضاد بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارك وشجار وتعارض في المصالح والمبادئ والمنهجية والآراء وتنافر في الممارسات الشعور والنتائج وتتداخل في الأحداث والأنشطة والبرامج الزمنية وكفاح ذهني ناجم عن متطلبات متعارضة أو مفاجئة تصادم. والصراع قد يكون داخل ذات الفرد أو بين أفراد أو بين فرد وجماعة أو بين جماعات"

2- مفهوم الصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي هو ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية، وهو يعد أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أن يعرف بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل ، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فترق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

- تعريف كيلي Kelly : "الصراع التنظيمي نتيجة جانبية للتغيير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (Kelly, 1969, p501)

- تعريف سميث Smith : " هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة. يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد ، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة ، أو المنظمة.

- يشير (باركر ، 1988م) : أن الصراع يحدث في تلك المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، أي تلك المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التدخل معها أو تعارضها بما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.

- تعريف روبنز (Robbins) " الصراع نشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص وتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه أو مصالحه.

- " الصراع التنظيمي هو الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات و مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني. (5)

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو إلى تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يحدث تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة.

ثانياً / المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي :

هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعلة للنمو والرقى وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن إن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن إن يكون إيجابياً يمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددين هما: النظرة الكلاسيكية (التقليدية) و النظرة الوظيفية (السلوكية):

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية): يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضا، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة،

ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق . وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية⁽⁶⁾.

ولقد أوضح (الشرفاوي 1992م) أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، فعدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي .

2- النظرة الوظيفية (السلوكية) : يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل، فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه بإعتباره ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، فهذه النظرة تعتمد على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية، وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الأطراف المختلفة غير متكاملة فمن الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنة من البدائل المتوافرة.

ثالثاً / أنواع الصراع التنظيمي:

على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد أنواعه إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على الأنواع التالية للصراع :

1- صراع على مستوى الفرد: هذا الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها و غالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل الجذب للعوامل عدة تحتّم عليه أن يختار أحدهما ، بحيث أنه يمكن تحقيقها و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من الصراع الهدف و الصراع الدور⁽⁷⁾

2- صراع بين الافراد والجماعات: وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

3- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي⁽⁸⁾

4- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات: وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.⁽⁹⁾

رابعا / أشكال الصراع التنظيمي : ويأخذ الصراع التنظيمي أحد الأشكال التالية :

1- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

2- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفوقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف

2- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات

3- صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله .

5- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق

بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

خامسا / مسببات الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها، ومعرفة هذه الأسباب يفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه،

ومن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المنظمة هو:

1- التنافس على الموارد المحدودة: فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراع يحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد⁽¹⁰⁾.

2- الرقابة الإدارية : تعتبر الرقابة أحد المهام و السلوكيات التنظيمية الرسمية و التي تشكل حاسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال و تدعم طرفا من الأطراف الأخرى.

3- تقسيم العمل : يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيره وقد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على الطرف الأخر أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العمال و اتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم.⁽¹¹⁾

4. الاتصالات الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية : الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تحطي خطوط السلطة.

5- المعوقات التنظيمية أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي : تمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .

6- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة : تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة .

7- الاعتماد المتبادل في العمل: ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.

8- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما: اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

ومن أسباب الصراع أيضا مايلي:

- الانتماءات والولاءات الوظيفية والمهنية.

- التباين في الصفات والأنماط الشخصية.

- سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.

- شهوة السيطرة على فريق العمل.

- الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل، وتراخي المسؤولين.

إضافة إلى ذلك نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت و التفكير، و كذلك تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتصادم وجهات النظر⁽¹²⁾، كما يوجد هناك أسباب خفية لا تجرأ أطراف الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة و كراهية الجنس الأخر وأسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما و لأسباب إيديولوجية و حزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم⁽¹³⁾ إلا أنه لا يمكن في كثير من الأحيان حصر جميع أسباب الصراع داخل المنظمة وإنما تتوقف أسبابه على حسب طبيعة المنظمة و طبيعة الأفراد التي تنتمي إليها يعني ذلك أن الأسباب المذكورة سابقا ليست الأسباب الوحيدة لظهور بوادر الصراع التنظيمي داخل النسق التنظيمي.

سادسا/ اتجاهات المؤسسة نحو الصراع:

يمكن تقسيم اتجاهات المنظمات حول الصراع فيما يلي⁽¹⁴⁾

1- الاتجاه الإيجابي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- الاتجاه السلبي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتمل الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلاً مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

4- الاتجاه المتوازن: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير

مرغوب بها حسب الظروف والإمكانات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

سابعاً / مراحل عملية الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة و يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها⁽¹⁵⁾ يمكن حصر مراحل الصراع في المراحل التالية :

1- مرحلة الصراع الكامن : وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، وهي مرحلة الضغط و فساد الجو الاجتماعي و التحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع، وهي فترة طويلة نوعاً ما، و تتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف استعادة نشاط الأجزاء وارتفاع عدد التأخيرات وكثرة طلبات تغيير المناصب ورفض ساعات الإضافية وتطور العدوانية واستمرارها و تختلف المؤشرات حسب طبيعة كل المؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح ، لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤطرين و الأجزاء.

2- مرحلة إدراك الصراع : وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

3- مرحلة الشعور بالصراع : وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .

4- مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارح عليها، ومرحلة الظهور أو استواء الصراع هي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب متباينة و قد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواء الصراع من خلال المشاكل فوراً.

5- مرحلة تسيير الصراع : و هنا يتم الوصول إلى قمة الصراع و تظهر في كثير من الأحيان بوادر الانفراج إذا وصلنا لهذه المرحلة بحيث أصوات تنادي بضرورة إنهاء الصراع و ذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى العمل من جانب واحد و ترغب الأطراف في الخروج من الصراع إما ترى لا جدوى من المواجهة أن تلجأ إلى الحلول السلمية التي تبدأ من تفادي العودة إلى العدوانية⁽¹⁶⁾

ثامناً / أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب، ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

1 - أسلوب إدارة الصراع داخل الفرد :

لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، ذلك إن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تتغير باستمرار وهذا يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي ، ويلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية في هذه الحالة وتعتبر هذه الوسائل جزءاً رئيسياً من شخصية الفرد، ولا يدرك الفرد عادة أنه يستخدم هذه الوسائل وإن كان من السهل عليه ملاحظة شخص آخر أثناء استخدامها وتندرج هذه الوسائل من ايجابية نسبياً مثل(السمو التفويض) على وسائل سلبية نسبياً مثل (الانسحاب ، التبرير ، الإسقاط) ، ويمكن استعمال الأساليب التالية :

- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السلمية المدعّمة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل.

- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر الله الناس عليها .

2- أسلوب إدارة الصراع داخل الجماعات (بليك وموتون) :

قاما بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها يعدان هما : الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من (صفر) إلى (9)، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع :
2-1 أسلوب التجنب: ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف، ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين.

2-2 أسلوب المحاملة: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو لإطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لإطراف الصراع.

2-3 أسلوب الحل الوسط: ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

2-4 أسلوب المنافسة: يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.

2-5 أسلوب التعاون: عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه بعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا انه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على أنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

3- أسلوب إدارة الصراع بين المجموعات :

هناك الكثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات وسوف نكتفي هنا بسرد أهمها:

3-1 أسلوب (رحيم): يرى أن إدارة الصراع بين المجموعات يتطلب مجموعة من الخطوات وهي:

أ- التشخيص: إن تشخيص الصراع داخل أية مؤسسة خطوة هامة على طريق إدارته لأن سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح وتشمل هذه العملية على: تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه، تشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية أفرادها والمجموعات التي توجد فيها، ويجب أن تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

ب- التدخل: قد تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي وهناك أسلوبان للتدخل في الصراع هما: (أسلوب سلوكي) يحاول هذا الأسلوب تحسين فعالية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيًا بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكينهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته، و(أسلوب هيكلية تركيبي) يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل تصنيف الوظائف إعادة التنظيم تحليل المهام.⁽¹⁷⁾

3-2 أسلوب (لونجنيكر وفرينجل): أوردنا مجموعة من الخطوات في حل وإدارة الصراع بين المجموعات، ومنها:

أ- السيطرة على الجماعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فأن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير إن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

ب- المساومة بين المتنافسين: إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرساء الأقسام.

ج- تعديل العلاقات التنظيمية: في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وان مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

4- أسلوب (لورانس ولورس فيريا): يرون أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات وهي:

أ- الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

ب - الاتجاه البيروقراطي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم وإستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

ج- إتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

5- أساليب أخرى في إدارة الصراع: تستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية ومنها:

5-1 أسلوب الانسحاب: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير.

5-2 أسلوب التهدئة: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف، وهذا الأسلوب يستعمل لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.

5-2 أسلوب حلول الوسط: أي اختيار المدير لبدل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

5-3 أسلوب التكتيف: عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.

5-4 أسلوب استخدام القوة: لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وذلك بلجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع، ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة.

5-5 أسلوب المواجهة: الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة .

ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى، وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإكراه وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

تاسعا / توجيهات في تسيير الصراع التنظيمي :

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

1. الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.
2. الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
3. الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.

4. القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.

5. التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

عاشرا / متطلبات التعامل الفعال مع الصراع التنظيمي :

أما فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الصراع ففيما يلي بعضا من مبادئ الحل البناء للصراع:

1- العقلانية: حاول الانفعال بمعقولة حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محمدا ولا تعمم.

2- التفاهم: حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح. اجث عن جذور الصراع هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟

3- التواصل: شاوَر الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، إمداده بالمعلومات سيشجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.

4- الموثوقية: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.

5- التأثير غير القسري: لا تفرض أمورا على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.

6- القبول: اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم.

7- النوايا الحسنة: قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصالحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأميناً.

خاتمة :

الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات ينمو و يتطور بفعل ظروف يمكن التعرف عليها و بالتالي يسهل التخلص منه و إيجاد طرق سريعة لحله في حين يوجد صراع غير مععلن عنه في مستويات مختلفة لابد من إدارته و البحث في سبل علاجه و الاستفادة منه، لأن أحيانا يكون الصراع سبب في وجود التغيير إلى الأحسن، و بالتالي تطوير

فعالية المؤسسة مهما اختلف نشاطها لذا لا بد من إدارته بالطريقة ذكية،" لذا فنحن مطالبين بمواكبته أكثر في ممارساتنا الإدارية بتبني إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع، وتقوم هذه الإستراتيجية على عدد من الأسس وهي: خلق بيئة ومناخ مؤسسي محفز على الصراع الحميد يسوده التنافس وبذل المزيد من العمل المنتج الذي يعود بالنفع والفائدة على العاملين وعلى المنظمة تطوير اتجاهات العاملين نحو مفهوم الاختلاف، وأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، وأن نجاح المنظمة مرهون بتناغم الأهداف، وإكساب العاملين المفهوم الصحيح للتنازل للطرف الآخر لمصلحة العمل، وأن التنازل لا يعنى الربح أو الخسارة، فالعمل لعبة ينصص قانونها على أن "الكل يعمل ليكسب"¹⁸ وخلاصة الحديث الصراع التنظيمي هو نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام في الأنشطة، فأى نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يعتدي على غيره من الأنشطة على شكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير فعالة، ويمكن أن تشمل الأنشطة غير المنسجمة على شخصية أو أكثر كما يمكن أن تكون داخل الفرد أو بين الجماعات، أو داخل أو بين المنظمات (¹⁹) عبد الملك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، 2006 م.

قائمة المراجع:

أولاً/ الكتب والقواميس:

- 1- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995.
 - 2- ثابت عبد الرحمن إدريس: الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون طبعة، بدون سنة.
 - 3- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
 - 4- احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2000 .
 - 5- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
 - 6- غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008 م.
- ثانياً / الرسائل العلمية:

- 1- قاسمي ناصر: فعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة، الجزائر.
 - 2- أحمد محمد الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، مكة.
- ثالثاً / المواقع الإلكترونية:

- 1- البوابة الإلكترونية للصحيفة الاقتصادية/ 02-04-2012-10 صباحاً.
- 2- منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية/ 2010 م / 10 صباحاً.
- 3- موقع نول جوجل للمعرفة/ 2009 م / 10 صباحاً.

4- [www.knol.goole.com /02-04-2012 / h 9:00](http://www.knol.goole.com/02-04-2012/h9:00).

رابعاً / المراجع الأجنبية:

14-L-A-cost the functions of social conflict lencoe the free prees; 1956.

قائمة المراجع:

أولاً/ الكتب والقواميس:

- 1- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995.

- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس: الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون طبعة، بدون سنة.
 - 3- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
 - 4- احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2000 .
 - 5- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
 - 6- غياث بوفلحة: مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008 م.
- ثانيا / الرسائل العلمية:

- 1- قاسيمي ناصر: فعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة، الجزائر.
 - 2- أحمد محمد الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، مكة.
- ثالثا / المواقع الإلكترونية:

- 1- البوابة الإلكترونية للصحيفة الاقتصادية/ 02-04-2012 / 10 صباحا.
- 2- منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية/ 2010 م / 10 صباحا.
- 3- موقع نول جوجل للمعرفة/ 2009 م / 10 صباحا.

4- www.knol.goole.com /02-04-2012 / h 9:00.

رابعا / المراجع الأجنبية:

14-L-A-cost the functions of social conflict lencoe the free prees; 1956.

الهوامش

- 1 - عبد الملك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، 2006.
- 2 . محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995، ص48.
- 3 - L-A-cost the functions of social conflict lencoe the free prees 1956 p08
- 4 - ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون طبعة، بدون سنة، ص 353-354.
- 5 - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر، 2002، ص 318.
- 6 . الصراع التنظيمي الحميد، البوابة الإلكترونية في صحيفة الاقتصادية.
- 7 - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان، ط2، 2004، ص 385
- 8 - غياث بوفلحة، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع 2008.
- 9 - إسراء المغازي، إدارة الصراع التنظيمي، knol.goole.com، يوم 2012/04/02 على الساعة التاسعة صباحا.
- 10 - قاسيمي ناصر، فعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه دولة ، الجزائر .
- 11 - حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2000، ص 10-11.
- 12 - قاسيمي ناصر، فعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه دولة ، الجزائر .
- 13 - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان، ط2، 2004، ص 385

-
- 14 - منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية < الأقسام العامة > المنتدى العام، 2010.
- 15 - قاسمي ناصر، فعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة، الجزائر.
- 16 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار اوئل للنشر، عمان، ط2، 2004، ص 385.
- 17 - أحمد محمد الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، مكة.
- 18 - البوابة الإلكترونية للصحيفة الاقتصادية / 02-04-2012 / 10 صباحا.
- 19 - اسراء المغازي، ادارة الصراع التنظيمي، نول جوجل للمعرفة 2009 م.