

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة

* أمينة قهواجي *

الملخص:

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة. فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة ، والتشاور والتنسيق والاستفسار عن أمر ما وغيرها. وهذه الاعتمادية يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو إلى الصراع. فالصراع في المنظمات أمر حتمي وشائع مثل شيوع التعاون ، بل وأكثر. ويتراوح هذا الصراع من تعارض بسيط إلى صراع مدمر ، ويمكن أن يترتب على الصراع آثار ايجابية ونتائج ايجابية ومفيدة للمنظمة أو نتائج مدمرة ، وذلك تبعاً للأسلوب الذي يتبع لتسوية الصراع ، لذلك ينبغي العمل على إدارة هذا الصراع بطريقة سليمة حتى يمكن الحد أو التقليل من آثاره السلبية وتعظيم آثاره الايجابية.

الكلمات المفتاحية : الصراع ، إدارة الصراع ، استشارة الصراع.

Abstract:

No organization can work competently and effectively without the ongoing interaction between individuals and groups that are on each part and in its different levels, as individuals and groups rely on each other for various goals, such as exchange of information, points of view and experience, consultation and coordination, inquiring about something etc. This reliability can lead to cooperation or conflict.

Conflict in organizations is inevitable and common, so is cooperation, even much more. It can vary from simple divergence to a devastating conflict and could lead to positive and beneficial results that could be useful for the

* كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة - بومرداس .
amina.kaouadji@yahoo.fr

organization or devastating results, depending on the method used to resolve the conflict, thus, proper working on the management of this conflict could reduce or minimize its negative effects and maximize the positive ones.

Key word: conflict, conflict managing, conflict solicitation.

مقدمة :

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات ويرجع السبب في ذلك إلى الدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك وأداء العاملين ، ذلك أنه إذا نظرنا إلى أي منظمة نجد أنه ينشأ لدى العاملين والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم ، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى وحينما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية ، فإن هذا التفاعل قد يسفر عنه تعاون في موقف ما ، وقد يسفر عن منافسة في موقف ثان أو تعارض في موقف ثالث والذي غالبا ما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع الذي يولد الضغوط وبالتالي حدوث فشل أو انخفاض في الأداء الفردي من ناحية والأداء الكلي من ناحية أخرى.

وعليه يعتبر الصراع من أهم المشكلات التي يواجهها المديرون في ممارستهم لأعمالهم اليومية؛ لذلك يستحسن الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وتفسير أسباب حدوثها والآثار المترتبة عليها بغية إدارتها وتوجيهها الوجهة السليمة . وعلى ضوء ذلك تتمحور إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هي الإستراتيجية المثلى لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمات ؟ وقصد الإلمام بجوانب هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية ، قسمنا البحث إلى محورين :

المحور الأول : يتناول طبيعة الصراع التنظيمي ، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي ، أسباب حدوثه والآثار المترتبة عنه.

أما المحور الثاني : فيتناول إدارة الصراع التنظيمي ، من خلال عرض مختلف الاستراتيجيات الممكن استخدامها لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.

المحور الأول- طبيعة الصراع التنظيمي :

تتعدد وجهات النظر العلمية التي نظرت لظاهرة الصراع التنظيمي من حيث مفهومها ، وهناك تعدد مماثل في العوامل المسببة لشوئها والأشكال التي يتخذها وفي جميع الأحوال فإن هذا التعدد إنما يعكس حقيقة ظهور الصراع كظاهرة

تنظيمية وطبيعية في حياة المنظمات.

أولا - مفهوم الصراع التنظيمي :

1. تعريف الصراع التنظيمي: تعكس أدبيات الصراع ثراءً واضحاً فيما تقدمه من تعريفات لمفهوم الصراع ، كما تتعدد أيضاً بؤر الاهتمام ، ونقاط التركيز التي يوليها المتخصصون أهمية كبيرة عند تناولهم للمفهوم بالدراسة والتحليل. وفي إطار بعض التعريفات اللغوية التي تقدمها دوائر المعارف والقواميس اللغوية لمفهوم الصراع ، يترجم الباحثون كلمة (conflict) على أنها خلاف أو نزاع أو تعارض ، ينشأ بين الأفراد للعديد من الأسباب ، وبالرغم من تعدد الكلمات المستخدمة لهذا المصطلح إلا أنها تعني شيئاً واحداً.

وإذا حاولنا معرفة أبعاد كلمة النزاع وجدناها تعني في العربية الخصومة ، وأما كلمة (conflict) فتعود لأصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وأما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.

أما تعريف الصراع من الناحية الاصطلاحية فلا يوجد تعريف محدد متفق عليه بين جميع الكتاب والباحثين ، وعليه نحاول عرض أهم التعاريف في هذا المجال كالتالي:

الصراع هو: « ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة وينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي »⁽¹⁾.

يركز هذا التعريف على الجانب السلوكي للإنساني للصراع ، ويربط هذا التعريف مصدر الصراع التنظيمي بشكل مباشر بالعلاقات الإنسانية بعضها ببعض.

ويعرف بأنه « عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ، ومقاصد الطرف الآخر ، وبالتالي إلى القيام بسلوك معين ، قد ينهي الصراع ، أو قد يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع »⁽²⁾.

ويمكن تعريف الصراع بطريقة رسمية أكثر بأنه « إجراءات يتخذها أحد

(1) خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 312.

(2) محمد قاسم القريوتي ، « السلوك التنظيمي » دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 241.

الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها ، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية» (1).

وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع هي :

- تعارض أهداف الأفراد والجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد أو يهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.
- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.
- ويمكن تعريفه من وجهة النظر الإدارية بأنه تعطل أو انهيار في سبل ومكانزمات صنع القرار المعياري أو تقنياتها ، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء (2).

ويعرفه البعض الآخر بأنه « نتيجة جانبية للتغيير ، وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة من وضعه تحت سيطرة المنظمة ، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة» (3).

يشير هذا التعريف أن الصراع يحدث نتيجة للتغيير و كرد فعل للضغوط الممارسة من طرف معين على الطرف الآخر بهدف إحداث التغيير.

والجدير بالذكر أنه تشير الدراسات إلى أن المديرين المتمرسين ينفقون 20% من وقتهم في التعامل مع الصراع ومعالجة آثاره بالإضافة إلى ذلك فإن الآثار الباقية بعد انتهاء الصراع ، والعلاقات المدمرة التي نتجت عنه تستمر في التأثير على الموارد البشرية شهوراً ؛ وربما سنوات طويلة بعد انتقال الصراع إلى مرحلة الذكريات.

2. تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري : يرى بعض الباحثين أن تطور مفهوم الصراع مر بمراحل ثلاثة يمكن التمييز بينها على النحو التالي (4):

2-1. مرحلة الفكر الإداري التقليدي : والتي سادت معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين ، والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة

(1) جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ، دار المريح ، الرياض ، 2009 ، ص 477.

(2) هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 297.

(3) خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 295.

(4) خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي ، مرجع سابق ، ص 314.

أشكاله وأنواعه على المنظمة وأنه يجب القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة.

2-2 - مرحلة الفكر السلوكي : سادت هذه المرحلة منذ فترة الخمسينيات من القرن العشرين ، فقد نظرت للصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية ، وهو أمر حتمي وضروري في المنظمة ، ولا يمكن تجنبه إطلاقاً. إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها ويجب أن لا تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة.

2-3 - مرحلة الفكر التفاعلي: وهي آخر مراحل التطور وتبني الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط ، بل وأن له جوانب ايجابية ذات فائدة للمنظمة ومن ثم فإنه ليس من صالح المنظمة أن تقضي نهائياً على الصراعات فيها. ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

- في حالة انخفاض مستوى الصراع مما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتفاع به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

إذاً يمكن القول أن الصراع يعتبر حتمية في حياة المنظمات ، إلا أن هذا الصراع قد يكون قوة ايجابية كما قد يكون قوة سلبية ، وعليه ، فإن الإدارة لا ينبغي أن تسعى جاهدة لإزالة أو القضاء على كل أنواع الصراع ، ولكن فقط نوعيات الصراع التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية لجهود المنظمات لتحقيق أهدافها. يعني ذلك أن بعض درجات الصراع قد تكون مرغوبة ومفيدة إذا ما تم استخدامها كأداة لإحداث التغيير والتطوير.

ثانياً - أنواع الصراع في المنظمات :

يمكن تقسيم الصراعات التي توجد في المنظمة على النحو التالي:

1. الصراع الذاتي: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من (1):

1-1. الصراع الناتج عن الإحباط : يحدث الإحباط نتيجة لوجود حاجز أو عائق مادي أو نفسي يعوق الفرد من تحقيق الهدف الذي يصبو إليه. وعادة ما

(1) محمود سلمان العبيان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 367.

يحدث رد فعل نفسي صريح أو ضمني من الفرد في حالة إعاقته عن تحقيق أهدافه وغالباً ما يأخذ رد الفعل النفسي ظاهرة العدوانية أو الانسحاب. وبالتالي فإنه على الإدارة أن تمنع أو تقلل الحواجز التي تؤدي إلى إحباط العاملين ، وذلك بمعرفة هذه الحواجز أو العقبات ، ومعرفة أسبابها ، واتخاذ القرار من أجل علاج هذه الأسباب أو من أجل إزالة العقبات والحواجز التي تعوق الأفراد في المنظمة من تحقيق أهدافهم.

1-2. صراع أو تعارض الأهداف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر ، وعليه اختيار واحد منهما. والإحباط يختلف عن التعارض بين الأهداف في أن الأول ينشأ من تعذر الوصول إلى الهدف ، بينما الأخير يشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها.

1-3. صراع الدور: ينتج صراع الدور من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه.

ويمكن التمييز بين خمسة حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إجبار الفرد على ممارسة قيم وأخلاق تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية⁽¹⁾.

2. الصراع بين الأفراد: وهو أكثر الأنواع شيوعاً ويظهر جلياً في المنظمات ، حيث يتنازع الأفراد على الموارد البشرية أو المادية أو للحصول على ترقية. وقد يظهر هذا النوع أيضاً نتيجة لتعارض الشخصيات واختلافهم الكبير في الآراء والأهداف والاتجاهات والقيم⁽²⁾.

3. الصراع بين الفرد والجماعة: ويعني هذا النوع من الصراع التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو القسم الواحد. ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة

(1) خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، وأنعام الشهابي ، مرجع سابق ، ص 319.

(2) خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 304.

داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة ، تحديد الدور المناسب لكل عضو ، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج والوصول إلى معايير نمطية للأداء وغيرها. وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية ، وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة(1).

4. الصراع بين الجماعات: تنخرط كل جماعة على الأقل في صراع جزئي مع الجماعات الأخرى في المنظمة ، عندما يكون هناك معاملات أو علاقات اعتماد متبادل بينهم. على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر ، ويعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة في هذه الحالة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الجماعات وقد ينتج هذا الصراع نتيجة التنافس حول الموارد وعلى الأداء.

ثالثاً: أسباب حدوث الصراعات التنظيمية:

يعزو البعض الأسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل المنظمات إلى (2):

1 . التنافس على الموارد: حيث تتيح المنظمة الموارد المختلفة حسب إمكانياتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد وهذا بالتالي يؤدي إلى الصراع بين الأفراد. ولكن يقع على عاتق المنظمة مسؤولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات بين الأفراد وذلك تفادياً للصراع.

2 . تضارب المصالح: يحدث الصراع عندما يظهر الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات.

3 . حدوث الازدواجية أو التداخل في الأعمال: ويحدث الصراع عندما يطلب من فرد أو أكثر القيام بنفس العمل.

4 . عدم وضوح الأهداف: إن عدم وضوح أهداف المنظمة سواء كانت الأهداف العامة أو الفرعية يؤدي إلى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب في ظهور الصراع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على حساب الأهداف العامة.

5 . العلاقات الاعتمادية: ويقصد بها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام

(1) سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) ، مطبعة العشري ، مصر ، 2005 ، ص 462.

(2) معين محمود عباصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 21.

بنشاطه أو تحقيق أهدافه.

6. التغير في الصلاحيات: التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات ، حيث أن زيادة الصلاحيات أو نقصانها يؤدي إلى نشوء الصراع.

7. التغير في المركز: قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

8. الاختلاف في الثقافة: والثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة ، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات.

9. الصفات النفسية للأفراد: حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأمر الذي يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.

10. العوامل التنظيمية: حيث ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية هيكلية بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تمرکز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات.

11. الشائعات: حيث أنها من الأسلحة التي يمكن أن تدمر الأفراد والمنظمات وتعطل الفكر والإرادة ، وعليه يمكن القول أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي ، وأن هذه العوامل لا ترجع فقط إلى هيكل المنظمة ووظائفها بل تنبع كذلك نتيجة عوامل شخصية تعود إلى العلاقات الشخصية والفروق الفردية بين الأفراد.

رابعاً- الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي :

يتمخض عن تفشي ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة نتائج ذات صبغة سلبية وأخرى ايجابية تترك آثارها على سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

1. الآثار الايجابية المترتبة على الصراع التنظيمي: من الآثار الايجابية للصراع نذكر ما يلي :

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل مشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- الصراع نوع من الاتصال ، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين أفراد التنظيم.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون الصراع التنظيمي أساسا لعمليات الإبداع والابتكار وعمليات الحفز في التنظيم.
- يحقق أهداف كل من الأفراد والمنظمات بطريقة ايجابية(1).

2. الآثار السلبية المترتبة على الصراع التنظيمي: من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي :

- يؤثر الصراع على اتجاهات الأفراد ومدركاتهم ويذكي فيهم صفات عدم الثقة بالآخرين والعدوانية والكراهية وكثيرا ما تؤدي مواقف الصراع إلى أن يتغاضى الأفراد عن الهدف الذي يتصارعون من أجله ، ويركزون جهدهم في محاولة تحطيم بعضهم البعض.
- يسبب الصراع مزيدا من الضغوط التي تقع على عاتق الفرد في المنظمة ، وتؤدي هذه الضغوط إلى مشاكل نفسية وعاطفية ووجدانية وجسمية للفرد ، مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات ضربات القلب والإسراف في تناول الأدوية المهدئة أو الانسحاب أو الانزواء أو الاكتئاب والحزن وخيبة الأمل وفقدان الثقة بالنفس وغيرها.
- تؤثر الانفعالات والتوترات المصاحبة للصراع على أداء الفرد وعلاقته بالآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الأسرة أو الأصدقاء ، ولذلك تنتج أمراض اجتماعية كثيرة نتيجة للصراع الذي يعاني منه الفرد داخل المنظمة(2).
- غالبا ما يتم تحريف إدراكات كل جماعة لذاتها أو للجماعات الأخرى في فترات الصراع . فقد ينمي أعضاء الجماعة آراء قوية حول الأهمية النسبية

(1) محمد الصيرفي ، إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية ، القاهرة ، 2008 ، ص 130.

(2) سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 479 ، 480.

لوحدها حيث تعتقد أنها الأكثر تميزا في الأداء وأنه يصعب على المنظمة الاستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة⁽¹⁾.

- ينتج الصراع سلوكيات مثل الانسحاب التي تأخذ صيغا مادية ، مثل الغياب والتمارض والتباطؤ وترك العمل ، وصيغا معنوية مثل الانطواء وأحلام اليقظة والعدوانية.
- يعمل القادة على فرض سلطتهم بدلا من المشاركة والتعاون ، مما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل في المنظمة.

- قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صنع القرار ، مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد وترجيح بديل يلهب الصراع بدل تلطيفه⁽²⁾.

يتبين مما سبق أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل المنظمات ، وهو سلاح ذو حدين ، يمكن أن يكون سلبيًا ، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيًا ، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع ، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة ، فإذا كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا إيجابيا بناء ومحسنا لمستوى أداء المنظمة ، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيًا مخلا بوظائف المنظمة.

المحور الثاني- إدارة الصراع التنظيمي :

إذا كان للصراع نتائج ايجابية أو سلبية ، فإن العمل الأساسي الذي ينبغي على المنظمات القيام به هو إدارة الصراع.

أولا- مفهوم وخطوات إدارة الصراع التنظيمي :

1 - مفهوم إدارة الصراع التنظيمي: تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة ، ولقد توصلت الدراسات في هذا المجال إلى مجموعة من الافتراضات التي من الواجب مراعاتها عند إدارة الصراع وهي:

- التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه.
- إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات .

(1) جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 495.

(2) أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة) الإسكندرية ، 2000 ، ص 445.

- إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله ، وإذا كان ذا شدة عالية ، يصبح أمرا مدمرا للمنظمة ولتقدمها.

- يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها(1).

لقد عرفت إدارة الصراع بأنها « التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر »(2). وبأسلوب آخر تعرف بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره(3).

2. خطوات إدارة الصراع التنظيمي : لقد قدم بعض الباحثين نموذجا يتكون من أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية نوجزها على النحو التالي (4) :

2.1- التشخيص: تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية الصراع التنظيمي حيث إنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته ، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

2.2 - التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين ، هما:

أ - العمليات الإنسانية : حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات ، والقيادة الفاعلة ، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة ، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

ب - البنية التقنية : وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات ، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل ، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة ، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي ترنو المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

2.3 - مواجهة الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي

(1) زهير بوجمعة شلاحي ، الصراع وإدارة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 132.

(2) ليلى عبد الحليم قطيشات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2006 ، ص 74.

(3) زهير بوجمعة شلاحي ، مرجع سابق ، ص 182.

(4) معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص 55 - 56.

المتعلق بالعمل ، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة ، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهرا للعيان ، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استثارته للزيادة من درجة شدته ، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه ، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.

2 - 4 . التعلم والفاعلية : حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر إلى التأثير في المرؤوسين ، والمثير للإبداع. ولا بد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها.

ثانيا - استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار السلبية له أو التي تقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة ، أما استراتيجيات أو أساليب إدارة الصراع فتعرف بأنها طرق وأنماط التعامل مع المواقف أو حالات الصراع ، وهي تختلف باختلاف مستويات أو أنواع الصراع وذلك على النحو التالي:

1- إدارة الصراع الفردي (أو الذاتي): لا توجد أساليب محددة يمكن أن يستخدمها المدير لإدارة الصراع الذاتي ، والذي يشمل صراع الدور وصراع الهدف والصراع الناتج عن الإحباط التي تم التطرق إليها سابقا ، ضمن أنواع الصراع. فقد يلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية دون أن يدرك ذلك ، مع أنه من السهل عليه ملاحظة الآخرين أثناء استخدامها ، حيث تعتبر هذه الوسائل جزءا رئيسيا من شخصية الفرد. وهذه الوسائل السيكولوجية أو ما يسمى بالمكانزمات الدفاعية نذكر منها ما يلي(1):

1 - 1 . السمو (أو التسامي): ويعني تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة فمثلا العامل الذي يشعر بالغضب يمكن أن يصبح هذا الغضب في حالة التعبير الصريح عنه إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول

(1) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 144.

العامل طاقة الغضب إلى الانهماك في العمل وإتقانه.

1 - 2. الانسحاب : ويعني تجنب الأفراد المتسببين في الصراع علماً أن الانسحاب قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع حيث يصاب الفرد المنسحب بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.

1 - 3. الإسقاط : ويعني التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط أو إلقاء المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً بشخص آخر.

1 - 4. التبرير : ويعني أن يخلق الفرد سبباً مقبولاً اجتماعياً لتصرفاته بدلاً من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه فقد يبرر الطالب رسوبه في الامتحان بفقد كتابه الذي كان يدرس فيه.

1 - 5. التعويض : فالشخص الذي يصاب بالقصور في إحدى مهاراته قد يعوض ذلك بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر فالطالب الذي يفقد القدرة على التكيف مع زملائه قد يكرس كل جهده في الدراسة ويحصل على تقديرات عالية.

أما بالنسبة لأساليب إدارة صراع الدور ، فيمكن اقتراح الإجراءات التي تمكن الإدارة من خفض مستوى صراع الدور في وظائف الأفراد في النقاط التالية:

- إعطاء الموظف مسؤوليات محدودة ، وتزويده بالموارد البشرية والمادية اللازمة ، لتنفيذ هذه المسؤولية وإتمامها.

- عدم تكليف الموظف بالقيام بأداء عمل تحت سياسات ، وإرشادات متعارضة ، ومتضاربة.

- عدم تكليف الموظف بالعمل مع رئيسين ، أو أكثر ، لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل.

- عدم تكليف الموظف بالعمل مع أكثر من مجموعة تختلف في طريقة عملها.

2. إدارة الصراع بين الأفراد: يمكن التعامل مع الصراعات التي تحدث بين الأفراد باستخدام الأساليب التالية(1):

2-1. خسارة أطراف الصراع: ولهذا الأسلوب صور نورد منها:

- الحلول الوسط بين أطراف الصراع.

- ترغيب وتهريب الأطراف بالتنازل وإنهاء الصراع.

- تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات التنظيمية لحل الصراع.

(1) محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 248 .

2 - 2 - خسارة أحد الأطراف وكسب الآخر: وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأفراد مما يولد الإبداع والتجديد غير أنه يؤخذ عليها بأنها تعمل على هدم مبدأ العمل الجماعي وقتل التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة.

2 - 3 - الكسب لأطراف الصراع: هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في الحل بين أطراف الصراع والتوصل إلى حلول متفق عليها لحل الصراع من خلال اللقاءات المفتوحة والمواجهة بين الأطراف والمناقشات والاقتناع المتبادل وبالتالي تحقيق المصلحة المشتركة.

3. إدارة الصراع بين الجماعات: توجد ثلاثة اتجاهات فكرية هنا تتمثل فيما يلي (1):
3 - 1 - الاتجاه التفاوضي: ينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ بين الجماعات التي تتنافس على الموارد المحدودة حيث يسعى هذا الاتجاه إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة أو تخفيض الطلب من الأطراف المتنافسة.

3 - 2 - الاتجاه البيروقراطي: وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم الرسمي وذلك من خلال رغبة الرؤساء فرض سيطرتهم على المرؤوسين ومقاومة المرؤوسين لذلك الاتجاه ويتم حل الصراع هنا من خلال استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسانية في الرقابة.

3 - 3 - اتجاه النظم: وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ كنتيجة لعدم التنسيق بين النظم الفرعية ولاسيما على العلاقات الأفقية بين الإدارات المختلفة (إدارة التسويق ، الإنتاج ، التمويل ، الأفراد ،). ويعتمد حل الصراع هنا على عدة عناصر منها:

- تعديل نظم الحوافز والاختيار السليم للأفراد.
- تقليل درجة الاعتماد المتبادل بين الوظائف وذلك من خلال تخفيض الاعتماد على الموارد المشتركة وتخفيض الضغوط التي تمارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات.

4 - إدارة الصراع على مستوى المنظمة: هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتم التعامل مع الصراع والتخفيف من حدته ولمعالجته وهي كما يأتي:
4 - 1 - الأساليب الممكنة عندما لا تكون الإدارة طرفا في الصراع: وتتمثل في

(1) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 158.

الأساليب التالية(1):

أ - أسلوب التجنب : ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع ، أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة ، ويشمل هذا الأسلوب ثلاثة أساليب هي: الإهمال ، الفصل الجسدي والتفاعل المحدود.

ب - أسلوب السيطرة : يعتمد هذا الأسلوب على قوة التهديد باستخدام النفوذ وقوة المركز ، واستخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تجاهل حاجات وتوقعات أطراف الصراع ، ولا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها ، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع آخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة والعمل بالدرجة الأولى على تحقيقها أو مصلحة أحد الأطراف.

ج - أسلوب التسوية : يعتمد هذا الأسلوب على التقريب بين احتياجات الأفراد المتنوعة في موقف الصراع ، وذلك من خلال التنازل عن بعض هذه الاحتياجات من جانب كل طرف وصولاً لاتفاق عام . تكون هذه الطريقة ناجحة إذا توفرت للأطراف المتنازعة مرونة لتغيير مواقفها أو التنازل عن بعضها بالرغم من أنه لا يمكن التأكد من التزام الأطراف بما يتم الاتفاق عليه.

د - أسلوب المجاملة : في ظل هذا الأسلوب فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر. ففي محاولته للتقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر ، فهو يضحى باهتماماته الذاتية والتي تأخذ شكل عدم الأنانية والإحسان والتلطف ، أو الإذعان لمتطلبات الطرف الآخر.

هـ - أسلوب التكامل أو حل المشكلات : في هذا الأسلوب تعمل أطراف الصراع معاً لتحقيق مطالبهم ، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ، ويتبادلون المعلومات إلى أن يتم التوصل حل شامل يرضي احتياجات ومطالب الجميع.

2.4. الأساليب الممكنة لإدارة الصراع عندما تكون الإدارة طرفاً في الصراع:

بالرغم من أن طرفي الصراع قد يبذلان أفضل الجهود للتخلص منه ، فقد تصل تلك الجهود في بعض الأحيان إلى طريق مسدود خاصة إذا كانت الإدارة طرفاً في الصراع. وعندما يصلون إلى هذه النقطة فقد ينشدون معونة طرف ثالث قد لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع. ويمكن أن يأخذ تدخل الطرف الثالث عدداً من

(1) جمال الدين محمد المرسي: ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 503 ، 504 ، بتصرف.

الأشكال أكثرها وضوحاً هي (1):

أ - الوساطة : في الوساطة يحاول الطرف الثالث تسهيل وصول الطرفين بحرية إلى حل الصراع ولا يتمتع الوسيط بسلطة رسمية ، ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي الصراع ، ولأن الوساطة تقوم على الالتزام الاختياري ، فقد ظهر أنها غير مؤثرة في بعض الأحيان.

ب - التحكيم: هو عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث ، يستطيع فرض حل معين للصراع على الطرفين أو يقدم مقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين. وبالمقارنة بالوساطة فإن جهود الطرف الثالث تكون أكثر قوة وتأثيراً في حل الصراع عندما يستخدم التحكيم.

ثالثاً: إدارة الصراع التنظيمي عن طريق الاستشارة والحث:

1. الحاجة إلى استشارة الصراع: تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل كفاءة أداء العاملين (أفراداً أو جماعات) في المنظمة منخفضة ومن هذه الأوضاع نذكر ما يلي:

- إذا غلبت السلبيات على الإيجابيات ، وتوقفت مقترحات العاملين وآراءهم في مدى موضوعية الأداء وسلامة المنظمة.
- في حالة حرص متخذي القرار على تهيئة المواقف الجماعية لتقبل قراراتهم ، أو تجنبهم إثارة مشاعر المعنيين بالقرارات من زملائهم أو رؤسائهم.
- عندما يميل متخذو القرارات إلى حلول وسط لاسترضاء الأطراف المختلفة حتى ولو تؤدي هذه الحلول لتحقيق مصالح المنظمة في الأجل الطويل.
- إذا أثر المديرون تكريس الود والعلاقات الإنسانية كسبيل لنيل الحوافز لابد من الاختلاف ومقارنة الآراء بما يؤدي لتحسين الأداء(2).

2. طرق استشارة الصراع : وفيما يلي أهم الطرق التي تمكن من إثارة الصراع البناء :

- نقل معلومات وتوجيهات إدارية مثيرة للصراع كتمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء.

(1) جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سابق ، ص 491 ، 492.

(2) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص 438.

- التغيير في الهيكل التنظيمي وإعادة تشكيل فرق (1).
- ضم أعضاء جدد إلى الجماعة أو المنظمة يمتلكون اتجاهات وقيم وآراء وخبرات تختلف عن تلك السائدة بين أعضاء الجماعة الحالية.
- الحث على المنافسة عن طريق استخدام الحوافز المالية والمكافآت وهذا يسمح بإيجاد مناخ صحي للمنافسة الذي يترتب عليه وجود صراع وظيفي ايجابي.
- استخدام آليات الصراع المخطط أو المبرمج وذلك بغرض تدعيم جهود الإبداع والابتكار وتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات. والصراع المبرمج هو تلك النوعية من الصراع المتعمد والمنظم التي يتم خلقه وإن لم يكن هناك نزاع في الأصل. وإنه النزاع الذي يشجع على إيجاد آراء مختلفة بغض النظر عن مشاعر الأفراد نحو ردود فعل الإدارة (2).

الخلاصة:

لا توجد منظمة تخلو من الصراعات الايجابية منها والسلبية؛ فالفرد يعاني صراعات متعددة تحيطه من كافة الجوانب ، فإلى جانب ما يعيشه من صراع داخلي على مستواه الشخصي بين أهدافه وآماله وأدواره ومدى إمكانية تحقيقها ، نجده يعاني بعض الصراعات التنظيمية بين زملائه في المنظمة أو داخل الجماعة التي ينتمي إليها ، نتيجة اختلاف في الآراء والأهداف والإدراك والقيم والمعتقدات ، فهو كزميل أو رئيس أو مرؤوس تقع على عاتقه العديد من الضغوط وينتظر منه الوفاء بالكثير من الأدوار ، وهذا كله يلفت الانتباه إلى الصراع الذي يتعرض له الفرد بينه وبين الآخرين. وقد يحدث الصراع بين جماعة وأخرى يمثل الفرد أحد أعضائها. وعليه ينبغي العمل على إدارة هذه الصراعات بطريقة سليمة . فقد تتدخل الإدارة لتنشيط الصراعات والارتقاء بها إلى المستوى المقبول ، وقد تتدخل أيضا لتخفيض حدة الصراعات للنزول بها إلى المستوى المقبول ، وقد تقوم بالقضاء كلية على بعض الصراعات ، بينما تسمح بإيجاد وتنشيط صراعات غير موجودة لأنها في صالح المنظمة ، وفي جميع الحالات ، على إدارة المنظمة أن تجعل الصراعات في الحدود التي تخدم المنظمة ، وبما لا يرهق الأفراد والجماعات والمنظمة ككل.

وأخيرا ، وباختصار ، فإنه لا الصراع البالغ الشدة ولا الصراع البالغ القلة مفيد للمنظمة. وهذا يعني أن وجود مقدار معين من الصراع سيكون مفيدا. كما ينبغي التأكيد هنا ، أن تشخيص الصراع في موقع معين هو أساس اختيار

(1) نفس المرجع ، ص 439.

(2) جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 506.

إستراتيجية ملائمة لإدارته كما لا توجد إستراتيجية وحيدة أفضل لإدارة الصراعات فكل منها مناسبة لظروف الموقف الخاص ، غير أن المبدأ الأساسي في اختيار إستراتيجية لإدارة الصراع ، هو استخدامها للتقليل من النواحي السلبية ولزيادة التطور والنمو التنظيمي.

قائمة المراجع :

- 1 - خضير كاظم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي ، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 2 - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
- 3 - جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2009.
- 4 - هاني عبد الرحمن صالح الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006.
- 5 - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، 2005.
- 6 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 7 - سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) ، مطبعة العشري ، مصر ، 2005.
- 8 - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 9 - محمد الصيرفي ، إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية ، القاهرة ، 2008.
- 10 - جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002.
- 11 - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة) ، بلون دار النشر ، الإسكندرية ، 2000.
- 12 - زهير بوجمعة شلاحي ، الصراع وإدارة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- 13 - ليلي عبد الحليم قطيشات : إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2006.