

الصراع في المنظمة: دراسة تحليلية

Conflict in the organization; An Analytical study

الزبير بن عون¹، محمد دُر²

Zoubir Benaoun¹, Mohamed Deer²

¹ مخبر البحث في التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، جامعة الأغواط، (الجزائر)، z.benaoune@lagh-univ.dz

² مخبر البحث في التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، جامعة الأغواط، (الجزائر)، m.dour@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2021/03/31

تاريخ القبول: 2021/03/04

تاريخ الاستلام: 2021/01/25

ملخص:

الصراع ظاهرة اجتماعية، يحدث في المجتمع، بين الأفراد والجماعات وداخل التنظيمات الاجتماعية، كما يتفشى في التنظيمات ذات التكوين البيروقراطي، بفعل عوامل وأسباب عدة، وهي ظاهرة تم دراستها من قبل العديد من المجالات البحثية، واستخلصوا نتائج عدة، إلا أننا في دراستنا نحاول البحث عن ظاهرة الصراع في المنظمات من ناحيته المفاهيمية والواقعية (كعملية لها أسبابها وآثارها)، وفي سبيل ذلك قمنا بمعالجة تحليلية سوسيولوجية للموضوع عن طريق انتهاز الأسلوب العلمي الوصفي التحليلي، وخلصنا في الأخير إلى أن الصراع من الناحية المفاهيمية مرتبط بالعديد من المفاهيم المشابهة والمترادفة مثل النزاع، المشكلة، التنافس عدم الاتفاق ...، أما من الناحية الواقعية داخل التنظيمات ذات النشأة البيروقراطية كظاهرة وممارسة فهي جد معقدة وذلك لتعدد متغيراتها، وإختلاف وتشابك أسبابها وعواملها، وتباين المجالات التي تتولد فيها، كما أنها قد تكون ظاهرة إيجابية داخل التنظيم، كما قد تكون لها آثار سلبية ومدمرة للتنظيم، وللأفراد والجماعات المشكلين له ذلك أنه في هذه الحالة نجد بأن كل طرف من أطراف العملية الصراع يحاول القضاء على غريمه وإزاحته من طريقه، بغية أن يتسع مجال مناوخته ويحقق أهدافه الشخصية على حساب الطرف الآخر وعلى حساب التنظيم الذي يحيا فيه.

كلمات مفتاحية: الصراع، التنظيم، المنظمة، المؤسسة.

ABSTRACT:

Conflict is a social phenomenon, It occurs in society, Between individuals and groups and within social organizations, It is also spread in organizations with a bureaucratic formation, Due to several factors and reasons. This phenomenon has been studied in many scientific fields, They drew several conclusions, However, in our study we are trying to search for the phenomenon of conflict in organizations from its conceptual and realistic point of view (As a process that has its causes and effects), To this end, we have dealt with a sociological analysis of the issue, By adopting the scientific, descriptive and analytical method, Finally, we concluded that the conflict Conceptually, It is related to many similar and synonymous concepts such as, The problem, Competition, disagreement ..., As for realistically within the organizations as a phenomenon and practice, it is very complex due to the multiplicity of its variables, the difference and intertwining of its causes and factors, and the variation in the fields in which it is generated, It may also be a positive phenomenon within the organization It may also have negative and destructive effects for the organization, and for individuals and groups, In this case, we find that each of the parties to the conflict process is trying to eliminate and remove its opponent With the intention of expanding his field of maneuver and achieving his personal goals at the expense of the other party and at the expense of the organization in which he lives.

Keywords: Conflict, Bureaucratic organization, organization, Enterprise.

1- مقدمة:

إن أهم ما يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات التقليدية، هو ذلك التنظيم الذي أصبح مظهر عام وشامل لكل الميادين والمجالات الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية والسياسية، حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني، التقني ودرجتها عقلانيتهما من مجتمع لآخر؛ ومن منظمة لأخرى. فلقد عمل كل مجتمع على ترقية نظامه الاجتماعي من خلال مجموعة من التنظيمات المتميزة، والتي تستجيب لطبيعة المرحلة، وتتضمن تحقيق الأهداف، أهداف التنظيم ذاته أولاً ومن خلالها تحقيق بصورة آلية أهداف النظام الاجتماعي ككل. إن هذا التوسع في عملية التنظيم وشمولها، وظهور بعض المشكلات المرتبطة به، أدى إلى ظهور مفكرين وعلماء حاولوا ولا زالوا يحاولون من خلال رؤى ونظريات، ودراسات إمبريقية أسفرت عن حلول للمعوقات والعراقيل والمشكلات التي تتخبط فيها المؤسسات الحديثة بفعل ظاهرة الصراع المتفشية فيها.

إن التنظيمات البيروقراطية الحديثة، تسعى إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها قصد إشباع حاجات جمهورها الداخلي والخارجي، والمساهمة في تحقيق التنمية في المجالات التي تعمل ضمنها، وهي تبذل في سبيل ذلك جهوداً باستخدام الموارد المادية والبشرية المتوفرة. ولا يتأتى ذلك إلا بتحقيق جهود جماعية مُنظمة وبالأعتماد على مجموعة من العمليات التنظيمية لما لهذا من دور في التأثير على كفاءة وفعالية وفاعلية التنظيم، ولعل عدم تحقيق هذه العمليات بالصورة التي حُدِّدت لها وفق التنظيم البيروقراطي، وتحولها من مجال تعاوني إلى مجال تصارعي بين أعضائها، سيؤدي لا محالة للهباشة وعدم الفعالية التنظيمية والفاعلية التنموية. ولأن التنظيمات البيروقراطية أنشأت بالأساس بقصد التعاون لتحقيق أهدافها، تتحول في بعض الأحيان والحالات إلى مجالات لنشوب الصراعات المتنوعة والتي تكون بدافع أسباب وعوامل عديدة، كما قد تكون لها آثار وانعكاسات سلبية على الأعضاء المشككين للتنظيم أفراداً كانوا أو جماعات، وكذا على التنظيم نفسه. وعليه أردنا من خلال هذه الورقية البحثية النظرية التعرض إلى قضايا الصراع في التنظيمات البيروقراطية الحديثة، ودراسته مفهوم الصراع وعناصره الأساسية وتقديم تحليلات وتفسيرات لهذه الظاهرة التي تتولد في المؤسسة. وقد تبادر في ذهننا مجموعة من التساؤلات نوردتها فيما يلي:

- ماذا يعني الصراع التنظيمي؟ وما هي معاني علماء الإدارة والاجتماع للصراع الاجتماعي والتنظيمي؟.
- أين تتجلى ظاهرة الصراع داخل المنظمات، أيكون ذلك على مستوى الفرد، أم على بين الأفراد، أو على مستوى الجماعات؟.
- ما هي الأسباب المؤدية إلى تولد الصراع داخل المنظمة؟.
- ما هي أهم العوامل المؤدية للصراع في المنظمة؟.
- فيما تتمثل وظائف الصراع؟ وكيف أن للصراع وظائف إيجابية؟.
- ما هي طرق وأساليب حل الصراعات داخل المنظمة؟.

2- تعريف الصراع التنظيمي:

عُرف الصراع في قاموس علم الاجتماع الفرنسي بأنه: «عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه طرفان أو أكثر، سواء كانوا أفراداً أو جماعات أن يحققوا أهدافهم ومصالحهم، وعرقلة الآخرين وتحقيق ذلك، وحتى ولو اقتضى الأمر القضاء عليهم أو تحطيمهم». (الجوهري، 1998، ص 128) ويعني أيضاً: «المنافسة الواعية بين أفراد وجماعات بهدف هزيمة الخصم وتحطيمه أو إخضاعه ...، ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والجدال، ويمكن أن يصل إلى المواجهة والتخريب والثورة والحرب ...» (الجوهري، 1998، ص 128)

أما في قاموس علم الاجتماع العربي فيعرّف بأنه: «نزاع مباشر ومقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف، ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر

ونظراً لتطور المشاعر العدوانية القوية، فإن تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يُعتبر شيئاً ثانوياً بجانب هزيمة الطرف الآخر». (غيث، 2006، ص 73)

كما وقد عرّف الصراع على أنه: «المواجهة والصدام المتعمّد وعن القصد بين جماعتين من نفس النوع، على أن تتصرف بعدوانية فيما بينها من أجل تحطيم بعضها البعض ...، وهكذا فالهدف من الصراع هو إيذاء الطرف الآخر ...؛ كاسترجاع حق ضائع، أو الدفاع عن النفس، أو محاولة تحطيم الطرف الآخر باستعمال عدة طرق منها المساومة، التخويف والعنف المباشر وغير المباشر ...، ويمكن للصراع أن ينفجر تلقائياً أو أن يكون منظماً من قبل، ولا يمكننا الخلط بين الصدام والمواجهة والعنف والعدوان، لأن هذا الأخير سلوك فطري طبيعي في البشر...» (غيث، 2006، ص 73)

وقد عرفه بعض العلماء المُحدثون في المجال الإداري والتنظيمي بأنه: «حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق والاختلاف أو عدم الانسجام داخل ذوات الأفراد أو فيما بينهم، أو داخل الجماعات أو فيما بينها ...». إذاً فالصراع يُعتبر حالة تفاعلية على شكل خلافات أو اختلافات، أو عدم توافق بين كيانات اجتماعية؛ تشمل الجماعات والمنظمات، ويحدث الصراع جراء عوامل كثيرة، وقد اقترح كل من "هوج وإنتوني" Hodge و Anthon أن: «الصراع يحدث بسبب التعارض أو التغيير في الأدوار أو التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة أو التغيير في المركز أو حدوث ازدواجية وتداخل في العمل والتنافس والاختلاف في الثقافة...» (المومني، 2006، ص 42)

كما يشير 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 أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل، أو في ميدان مجتمعي آخر، ذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي، في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة أو المنظمة...» (البلوي، 2012، ص 6). أما إذا حاولنا تقديم تعريف لمفهوم الصراع التنظيمي فنخلص إلى أنه: «عبارة عن عملية اجتماعية تحيا في ظل وضعية دينامية ناجمة عن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم؛ والتي تكون بين فردين أو أكثر، أو بين الجماعات التنظيمية ضمن التنظيم الرسمي وغير الرسمي. ويتولد نتيجة سعي كل طرف إلى تحقيق مصالحه وأهدافه وطموحاته والمتمثلة في السلطة، التي تفضي إلى القوة والمكانة والنفوذ. ومن أجل الحياة على الامتيازات المادية والمعنوية. ويأخذ الصراع هنا طابعه السلبي المدمر والمحطّم للأفراد وللتنظيم البيروقراطي».

3- مستويات الصراع التنظيمي:

3-1- الصراع الفردي:

أثار اهتمام صراع الفرد جميع مدارس علم النفس تقريباً، كنظرية التحليل النفسي، النظرية السلوكية، ونظرية الأدوار. فقد عيّن التحليل النفسي الصراع على مستوى الفرد ونفسيته، وفي هذا الإطار يشير "دوتيش" Douthich : «... إلى أن الصراع النفسي يُسبب القلق، عندما يحدث ميل نفسي تصارعي تغييراً مضطرباً في النظرة إلى الذات، ويتناسب هذا الميل مع دافع داخلي ثابت عند الفرد يبقى مصدره قبل أي شيء لا واعياً. ويؤدي تراكم التوتر الناتج عن الإحباطات أو التهديدات المتعاقبة إلى انفعال قد يظهر من خلال رؤية مشوهة لحقيقة الذات مما يستتبع غالباً تصرفاً عنيفاً أو حتى عدوانياً ...» (هوج، 1996، ص 95) وإجمالاً يتناول المحللون النفسيون الصراع عند الفرد، آخذين بالحسبان دوافعه الغريزية، وكيفية تكوّن ميوله النفسية الصراعية في تجربة حياته اليومية. وطرحوا تقنيات لإدارة الصراع وتقنين العدوان في نشاطات إيجابية تفيد المنظمات. فمثلاً بدلاً من العجز أمام صراعات لا تنتهي بين الفرق العاملة، يمكن استحداث منافسة صحية بين الأقسام، أي من الممكن أن توجه الطاقات العدوانية إلى أهداف تتنافس الأقسام في بلوغها. ففي الحالات التي يكون فيها مستوى العدوان مرتفع جداً يمكن للمدير أن يسعى مثلاً إلى الحد من الوضعيات القمعية التي تولد الإحباط. (هوج، 1996، ص 95)

أما بالنسبة للسلوكيين، فمصدر الصراع لا يتموضع في الفرد بل في المحيط. أي أن السلوك العدوان تعتبر سلوكاً يكتسب بالتعلم، ويبدو كتصرف أداتي، بمعنى أنه يسمح بلوغ هدف معين، فإذا أُعقب بمكافأة فلن يقتصر الأمر على تعاضم وتيرة ظهوره. بل أن العدوان يصبح مكافأة في حد ذاته. وتبين تجارب علماء المدرسة السلوكية بأن التدعيم الخارجي (المال بصفة خاصة) يشكل مثيراً؛ يكون أشد وطأة من حاجات الفرد أو رغباته، أي أن الربط بين المكافأة والتصرف العدواني يدفع الفرد إلى الاحتفاظ بهذا النوع من السلوك في دليل التصرفات الفعالة الذي يرجع إليه في كل موقف. وتفضي هذه الوجهة إذن إلى جعل العدوان تصرفاً دون مردود وغير فعال لحل الصراع. فالقصاص والكف هما التقنيتان المثلثتان لبلوغ هذا الهدف. فمثلاً يشكل تدعيم المعايير والأحكام والقوانين أسلوباً للتقليل من مردود العدوان، بوصفه أداة نجاح في المؤسسة. (هوج، 1996، ص 96)

وتعطي نظرية الأدوار تقنية أخرى لحل الصراع، أو يعبر الصراع عن نفسه ضمن هذه الرؤية من خلال التصرفات المنحرفة، حيث يقوم الفرد بتصرفات تمس بمعايير المؤسسة، المنبثقة عن نشاطات أعضائها الجماعية، والتي تحدد الأهداف والوسائل لبلوغها. فوفق هذه النظرية يعتبر الانحراف نتيجة لسوء التكيف الجماعي للعمال وأن تقنياتهم لا تتلاءم ومعايير المؤسسة. هذا الانحراف هو مؤشر على وجود صراع بين الفرد والمنظمة. (هوج، 1996، ص 97)

يواجه الفرد في المنظمة العديد من المواقف التي تنطوي على صراعات نفسية ويتمثل ذلك في تناقضات الفرد مع أهدافه، أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها في بيئة العمل، وأن هذا النوع من الصراع هو حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بالتوتر والضيق؛ عندما يكون مخيراً بين دافعين أو رغبتين، أو اتجاهين متناقضين يريد إشباعهما في وقت واحد كالرغبة في خدمة مصالحه الشخصية وكذا مصالح الجماعة والتنظيم والمجتمع الذي يحيا فيه. ويكون ذلك مستحيلاً، بيد أن كل منهما يعمل في اتجاه مضاد للآخر، ولا يمكن إشباعها دفعة واحدة، مما يجعله عاجزاً عن حل الصراع. ومن ثمة يشعر بالضيق والقلق والعجز عن اتخاذ القرارات وبالتالي تدعوه الضرورة للاستقالة. (سلامة، 2007، ص 34)

كما يعتبر صراع الدور في المنظمة من أهم أنواع الصراعات، فالفرد العامل هو من أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية، ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، ويعود السبب في حدوث صراع الدور في المنظمة إلى: (العميان، 2004، ص 368)

- الهيكل التنظيمي: حيث يعمل الهيكل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحياناً، حيث أن المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة، وعدم تسلسلها وتعددتها.

- المركز: حيث يعاني الفرد من عدم قدرته على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يتقلد مركز سلطوي عالي، لكنه لا يكتسب الإمكانيات العلمية والمعرفية لتسيير المنصب.

- أسلوب الإشراف: ويحدث عندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمروسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة.

2-3- الصراع بين الأفراد:

وهو ذلك الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه أو زملائه أو مروسيه داخل المنظمة، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم، كما توجه أفعالهم وسلوكياتهم اتجاه هذا الصراع. كما يتولد هذا الصراع بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، ويمكن رده إلى مصدرين أساسيين ينشأ من خلالهما وهما:

- المصدر الأول: ويشمل عدم الاتفاق على السياسات والخطط، الأهداف أو الإجراءات أو التنفيذ.

- المصدر الثاني: ويشمل الأفعال والسلوكات العاطفية السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وانعدام الثقة، والخوف والرفض والمقاومة.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يُعرف بـ "نافذة جوهاري" التي قام بتطويرها كل من جوزيف لوفت Jodeh Luft وهاري أنجهام Harry Ingham، وللإشارة فإن كلمة (جوهاري) تتألف من الأحرف الأولى من إسميهما. ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرق لتفسير الصراعات بينهما، حيث يفترض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفونها عنه وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجاً من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عمليات التفاعل بين الأفراد. وهناك أربع حالات هي: (العميان، 2004، ص 368).

- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين، وتسمى بـ "الذات المكشوفة" وهذه أفضل الحالات، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم، مما يقلل من احتمال حدوث مشاكل أو صراعات.

- الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط، ولا يعرف الآخرين، وتسمى بـ "الذات الخفية"، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

- الحالة الثالثة: الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرين فقط، وتسمى بـ "الذات العمياء"، وقد يتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين، ويدفعه ذلك إلى الميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملاءه في العمل.

- الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتسمى بـ "الذات غير المكتشفة"، وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وفي هذه الحالة تنفجر مجالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة التنظيمية الواحدة. وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المؤسسة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن طريق أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

3-3- الصراع الجماعي:

يحدث هذا النوع من الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن الجماعة الواحدة، والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات، أو الرغبة في إحداث تغيير وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل. كما يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة، أو بسبب فرض السلطة وفي هذه الحالة ينبغي اختبار معنى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة. (مهدي، 2005، ص 194)

وفيما يخص مكان تولى الصراع داخل الجماعة، ينطلق علم النفس الاجتماعي من المسلمات التالية:

- يكمن مصدر الصراع في التفاعلات بين الأفراد في التنظيم البيروقراطي، فلا بد لتحليل الصراع من تسجيل مميزات الفرد والمحيط الاجتماعي والمؤسسي.
- يتضمن التفاعل غالباً الصراع، أي تضارب في المصالح والتصرفات، أما طبائع الصراع الإيجابية والسلبية فعائدة للسيرورة الصراعية.

- يشكل هذا التعارض في المصالح والتصرفات بين أعضاء الجماعة ظاهرة طبيعية تماماً، ظاهرة تتأصل فيما يسميه "هوج" Hogue بعامل التفرد، ويتحدد هذا العامل بكونه مجموعة من العناصر التي تكون إطاراً مرجعياً لكل عضو من أعضاء الجماعة أما التفاعل فيمكن في تلاقي هذه الأطر المرجعية الفردية، وفي أولى مراتب التفاعل، ولاختلاف الأطر المرجعية يقع الصراع. (هوغ، 1996، ص 97)

- يقع الصراع الجماعي بين أفراد جماعة واحدة، أو بين جماعات متعددة. ويقدم هنا "تاجفل و تورنر" Tagfel & Turner بُعدي التصارع الجمعي بوصفهما طرفي متصل يتموضع عليه تصرف الجماعة، ويتحدد هنا الصراع عندما تتباين الجماعة بالميزات الفردية. فيما يتحدد الصراع بين الجماعات بالميزات الاجتماعية التي تتصف بها الجماعات المعنية (الأدوار، المعايير، المواقع القيم).

وفي دراسة سيكو سوسيولوجية أجريت حول الصراع بين الجماعات؛ استخلصت أن الصراع بين الجماعات يؤثر على حياة الجماعة، وعلى علاقاتها الخارجية وطرحت عدة نتائج منها ما يرتبط بحياة الجماعة، ومنها ما يدور حول علاقات الجماعات فيما بينها نذكر من بينها ما يلي: (هوغ، 1996، ص.ص 98 . 100)

- الشعور بالولاء للجماعة والإخلاص لها، والمزيد من التعصب والتشدد اتجاه التصرفات المنحرفة.
- ينحصر إشباع الحاجات الشخصية، مُفسحاً في المجال أمام حاجات الجماعة.
- يميل القائد إلى الاستبداد، وتميل بنية الجماعة إلى مزيد من الجمود.
- اختلاف رؤية الفاعلين، بحيث يميل الفاعلون فيما يتعلق بجماعتهم إلى تضخيم حجم قوة هذه الجماعة، وفيما يعترضها من ضعف، أما فيما يتعلق بالجماعة الخصم، فهم يقللون من قوتها.
- إن تزايد عدوانية الجماعات المتنافسة يقود إلى تدني مستوى تفاعلها.
- على صعيد تطور العلاقات الصراعية، وحل الصراعات، تتحول الوجهة التي تكون بناءة في أول الأمر إلى وجهة مدمرة والعواقب قصيرة الأمد تصبح غالبية.
- إن تعاظم العدوانية بين الجماعات المتخاصمة يفاقم الآثار الثلاثة السابقة.
- يحدث الصراع داخل التنظيم بين وحدتين أو مجموعتين لكل منها إستراتيجيتها فالوحدات التنظيمية المختلفة تنشأ صراع على قضايا مثل اعتمادية الواجبات وظائف المسؤولية، والتنافس حول الموارد النادرة والمراكز.

3-4- الصراع الهيكلي والتنظيمي:

- ويشمل هذا المستوى عدة مستويات من الصراع، فمنه الصراع بين الأفراد والصراع بين الجماعات، وصراع المجموعات بين الأقسام والوحدات التنظيمية. ويمكن أن تنشأ الصراعات التنظيمية وفقاً لما يلي: (هوغ، 1996، ص 100)
- الصراع التراتبي: والذي يتولد عن القرارات المتخذة على أصعدة تراتبية.
 - الصراع الوظيفي: والذي يتولد بين أقسام، أو أفراد يضطلعون بمسؤوليات مختلفة.
 - الصراع بين المستشارين والمقررين: والذي يتولد عن كون المقررين يمتلكون الصلاحية، فيما يتحكم المستشارون بمصادر إستراتيجية للمعلومات.
 - الصراع الشكلي وغير الشكلي: ويتولد عن التعارض بين المعايير والقواعد الشكلية (الصيغ القانونية) وغير الشكلية (الصيغ الجارية في المنظمة)، وغالباً ما يحاول الفاعلون انطلاقاً من هذه النقطة، توسيع هامش استقلاليتهم مستفيدين من هذا التعارض.

لذلك فإن بنية المؤسسة تضفي على تصرفات الفاعلين معانيها، أو بعبارة أخرى يقوم الأفراد من خلال تصرفاتهم بإعادة إنتاج وبناء المنظمة، ومن هنا ترتبط فعالية التراتبية التنظيمية، كما هي حال تنسيق وتقسيم العمل، بكيفية استجابة الأفراد لها وتكيفهم معها. أما وتيرة الصراع فتعتبر مؤشراً هاماً على مدى ملائمة البنية التنظيمية، وبهذا المعنى بالذات يشكل الصراع أداة للإدارة.

الصراع في المؤسسة هو ذلك الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية ويأخذ هذا المستوى شكلين هما: الصراع الأفقي، والصراع الرأسي. ولتوضيح معنى هذا النوع من الصراع نقوم بعرض أسس الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة وذلك فيما يلي: (اللوحي، 2008، ص 38)

- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين وهنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات على أكبر قدر ممكن من الموارد. ومن أشهر الأمثلة على ذلك نذكر التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية، فلكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية أو عند توزيع المخططات المالية على أقسام إحدى الإدارات، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب وافر من الأموال.

- التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز أدائها على أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية، وبالمثل قد تتنافس ورديات العمل في إبراز التفوق في العمل، وقد تتنافس شبابيك صرف التذاكر أو الشيكات أو الإيصالات في الانتهاء من العمل على أكبر عدد منها.

- الاختلاف في المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها، كما نشاهد صراعاً بين المشرفين أو الإدارة من جهة، وبين العمال من جهة أخرى.

- الصراع بين الإدارة وظيفياً: تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة لأدائها، فمثلاً التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج والمخازن، فيتنازع الإشراف عليها كل من إدارة المشتريات والإنتاج والتسويق.

- الصراع بين التنفيذيين والإستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء والإستشاريين يُسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصيحة والمعلومات والمشورة، وقد يمتد الأمر إلى قيام الإستشاريين بتقديم شيء أكثر من النصيحة والمشورة بشيء قد يشبه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة ويريدون شيئاً أكثر من النصيحة، ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة؛ مثل اختيار وتدريب وعقاب الفاعلين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية أو حساب التكاليف أو تخليص العمليات المالية لها.

4- عوامل وأسباب الصراع التنظيمي:

لا يمكن أن نحصر جميع العوامل التي تؤدي لحدوث الصراع بين أطرافه، فهذه العوامل يمكن أن تتعدد بتعدد المواقف الصراعية، وتتعدد بتعدد طبائع الصراع من صراع اجتماعي، صراع ثقافي، صراع أيديولوجي، وصراع تنظيمي، فكل مجال تتعدد فيه أنواع من الصراعات وتكثر فيه أسباب ومسببات الصراع، ففي المجال الواحد هناك أسباب وعوامل عديدة تدفع إلى تولد

الصراعات. وتتجسد في المؤسسات البيروقراطية عوامل كثيرة، عديدة ومتنوعة، تتعدد بتعدد البنى الاجتماعية، وتتعدد البنى التنظيمية، حصرتها بعض الدراسات السيكولوجية والسوسيولوجية والإدارية في المجال التنظيمي. كالدراسات التي ركزت على ظروف العمل الفيزيائية، والدراسات السيكولوجية التي تنطلق في دراساتها لسلوكات الأفراد انطلاقاً من دوافعهم وحالاتهم الشعورية واللاشعورية، وترى أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يتميز بالاستقلال النوعي عن نسقها التنظيمي، وبالتالي حتى تتمكن من فهم السلوك البشري وتفسيره، فهي تنطلق في البحث عن الخصائص المميزة لشخصية الأفراد المتواجدين فيها وأن الصراع لا يخرج عن هذا الإطار (صراع الدور). هذه الإسهامات السيكولوجية التي قدمت عدداً لا بأس به من المتغيرات والعوامل النفسية التي تستخدم كأساس ومسبباً لتولد الصراع في مستواه الفردي كالنزعات العدوانية، والتحيز، والحقد والانتقام وانعدام الشعور بالأمن، والإحباط الجماعي، والرغبة في تحقيق الذات، والحاجة إلى التقدير والبحث عن المكانة والرغبة في الإخضاع والسيطرة.

وهناك الدراسات رأت بأن عوامل الصراع محصورة ضمن الوضعية التنظيمية والمهنية، كالعوامل المرتبطة بظروف العمل ومنصب العمل، مثل الأجور والمرتبات وأسلوب العمل، وأسلوب القيادة والإشراف، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بالعمل كالظروف النفسية والمادية والاجتماعية. وعوامل أخرى داخلية مرتبطة بمضمون العمل وشروط أدائه وتنفيذه، مثل مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، ومستوى المسؤولية والسلطة التي توفرها وضعية العمل للعامل، إلى غير ذلك من العوامل الأخرى التي تؤدي إلى إثارة سلوك سلبي متمثل في الصراع بين العمال والأداة، بسبب الظروف التنظيمية وظروف العمل. وجاءت دراسات أخرى لتركز على علاقات السلطة فقط، إلا أنها أغفلت العوامل الأخرى، كالصراع بين العمال والمشرفين وطبيعة تقسيم العمل والأدوار والمسؤوليات.

كما ينشأ الصراع في المؤسسة نتيجة للعديد من الأسباب بعضها شخصية وبعضها الآخر تنظيمية، ترجع إلى بيئة المؤسسة وظروف عملها، حيث تناول العديد من الباحثين أسباب حدوث الصراع التنظيمي، وأكدوا على أنها نتيجة طبيعة التفاعل المستمر بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي في المؤسسة، وقسموها إلى أسباب شخصية وأسباب تنظيمية، ونحن بدورنا نحدددها فيما يأتي:

1-4- الأسباب الشخصية للصراع:

يُرجع "الخُرب" أسباب الصراع إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ودوافعه وإدراكاته ومركزه الوظيفي، نحدد أهمها فيما يلي: (اللوحي، 2008، ص 47)

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- العلاقات الشخصية غير الطبيعية وغير الملائمة مع الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- الإحساس بالدونية الاجتماعية مما يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.

2-4- الأسباب التنظيمية:

يمكن أن يحدث الصراع نتيجة لعوامل هيكلية أو تنظيمية ومن أسبابه ما يلي: (الحوارني، 2017، ص 39)

- التخصص: يظهر العاملون ميلهم تجاه وظائفهم وما يقومون به، والحصول على معرفة عامة لعدد من المهام، وإذا كان معظم العاملين في المؤسسة من غير المختصين؛ فإنه من الممكن أن يؤدي إلى صراع، وذلك بسبب معرفتهم البسيطة في ماهية عمل المختصين الآخرين والمسؤوليات الموكلة إليهم.
- الموارد المشتركة: يتقاسم الأفراد في المؤسسة الموارد، وبسبب ندرة الموارد فيها يمكن أن تزيد فرصة حدوث الصراعات، وأن شح الموارد يؤدي إلى الصراع، لأن كل فرد من أفراد المؤسسة يحتاج للمورد ذاته لتحقيق أهدافه الخاصة، ومن هذه الموارد: (الأموال اللوازم، الأفراد، المعلومات ... وما إلى ذلك).
- اختلاف الأهداف: تزداد إمكانية نشوء الصراعات بشكل كبير في المؤسسة عندما تتعارض أهداف مرؤوسها مع أهداف العاملين بها، وكذا تعارض أهداف العاملين مع أهداف التنظيم والمؤسسة.
- الاعتمادية المتبادلة: تزداد احتمالية نشوء الصراعات عندما يزداد ترابط المهام بين العاملين، لذا عندما يعتمد الفرد على زميله في العمل يصبح من السهل إلقاء اللوم عليه في حالة تقصيره وعدم كفاءته. وكقاعدة عامة لمصلحة العمل يجب على أفراد الجماعة توحيد خطة سير العمل واستقبال النتائج التي تعتمد على جهود الآخرين واستكمالها بالطريقة الصحيحة.
- علاقات السلطة: تُعاني معظم المؤسسات من وجود توترات مخفية وغير مُعلنة بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك أن معظم الناس لا يحبون أن يُقال ما يتعين عليهم القيام به، ومن الملاحظ أن المديرين الصارمين يعانون من صراعات دائمة مع موظفيهم، ويحاول بعض الموظفين التدخل في الصراعات لتعزيز مواقعهم ومكاناتهم في المؤسسة. (الحواراني، 2017، ص 40)

- صراع الأجيال: إن الفجوة المعرفية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع؛ يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيراً ما نلاحظ أن الكبار في السن يتهمون الشباب بعدم الجدية في العمل، وأن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.

- عدم فعالية نظام الاتصال: إن عدم وجود نظام للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المؤسسة؛ يوجي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعاً من التناقض أو نوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة، وقد يكون ضعف الاتصال بين العاملين له أثر كبير في حدوث الصراعات. (اللوحي، 2008، ص 48)

فضلاً عما سبق يمكننا عرض عوامل أخرى للصراع في المنظمات نوردتها فيما يلي:

- التنظيم البيروقراطي مجال لنشوب الصراعات:

ينطلق "ماكس فيبر" في معالجته للتنظيمات من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونمط السلطة ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسمية البعيدة عن الاعتبارات الشخصية والعواطف. فالبيروقراطية عنده جاءت كرد فعل عن الذاتية ومصالحها الشخصية، من خلال نظام معقد من اللوائح والقواعد التنظيمية والنظم والسلطة والإشراف. حيث نجد أن "ماكس فيبر" أكد على الجوانب الإيجابية للعمليات التنظيمية، ومدى فعاليتها في التنظيمات والتي تضمن ثبات واستقرار البنية التنظيمية، والتنبؤ مُقدماً بسلوك أعضائه تنظيمياً.

فإذا كان النموذج الذي صاغه "ماكس فيبر" للبيروقراطية يركز على خاصية الرشيد المطلق، فإن ذلك قد أثار بدوره مناقشات لعلماء الاجتماع حول النتائج غير المتوقعة التي تصاحب البيروقراطية، والتي منها دراسات "روبرت ميرتون" و"ألن جولدنز"، و"ميشال كروزيه"، ونجد أن الأول أوضح من هذه الجوانب السلبية لهذه العمليات في تحليله للنظام البيروقراطي

وقد رأى بأن لهذه العمليات ظواهر ظاهرة، وأخرى كامنة، أما الوظيفة العكسية للتنظيم فاعتبرها معوقة له. أما الثاني فكشف أن ثمة تناقضاً كامناً في هذا النموذج المثالي يتمثل على وجه الخصوص في خاصيتين أساسيتين هما: التسلسل الرئاسي، والمعرفة الفنية، كما خلص إلى أنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته بصفة معتادة في انسجام واستقرار، ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كبيرة. أما عن الثالث "ميشال كروزيه" الذي تبني توجهاً وظيفياً نسقياً في تحليله لوظائف التنظيمات الداخلية، وأسباب تعثرها، واهتم بدراسة العلاقات الداخلية، ومواقف الفاعلين، وعلاقات السلطة، ومختلف العمليات الاجتماعية بالتعاون والتنافر والمنافسة والتباغض والعداوة والصراع، وهي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين وعن مواقفهم المسبقة عن استراتيجياتهم. كما لم يعتبر "كروزيه" التنظيمات كما اعتقدت بذلك النظرية الوظيفية على أنها كيانات اجتماعية وأن التنظيم ظاهرة طبيعية. واقترح "كروزيه" نظرية العقلانية المحدودة، حيث أن التنظيم عنده مجال لدراسة متغيرات عديدة مرتبطة بدراسة السلوك الانساني الصادر عن الطبيعة الإنسانية البحتة. حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الأفراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وإنما هو فعل واعٍ نابع من اختياراتهم. تسمح لهم باستخدام إستراتيجيات فردية من أجل تدعيم أو تقوية مراكز القوة والنفوذ - السلطة - واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها أو الحصول على مكاسب ومكانات جديدة. (أي إيجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الأهداف). (Pour en savoir plus, consultez: Crozer , Friedberg , 1977).

وفي نفس سياق الحديث السابق ذهب عالم الاجتماع "توم بيرنز" إلى أن أصحاب نظرية التنظيم البيروقراطي قد أخطئوا في الإدعاء بأن الأفراد يتفرون داخل المنظمات التي يعملون فيها طبقاً للأغراض الرسمية للمشروع فقط. ذلك أنهم قد يكونون مدفوعين باهتمامات تتعارض أحياناً مع اهتمامات التنظيم نفسه، والأصح عنده أن نفهم التنظيمات كمجال للتأثير المتزامن لثلاث أنساق اجتماعية: (الجوهري، 1979، ص 272):

- نسق السلطة الرسمي الذي على أساسه تتم عمليات صنع القرارات.
 - النسق المهني (السلوك المهني) الذي يتنافس الأفراد في إطاره من أجل الترقى.
 - النسق السياسي، والذي في إطاره يتصارع الأفراد في الحصول على القوة.
- وبهذا ينتج صراعاً حول درجة التحكم في الموارد (السلطة) وتوجيه أنشطته الآخرين، والولاية التي تتجلى في الترقى وتوزيع المزايا والمكافآت، فالأفراد داخل المنظمات يحاولون باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفه، واختصاصهم ومهامهم لتدعيم المكانة والامتيازات التي حصلوا عليها، ويؤدي هذا الموقف في نظر ماكس إلى ظهور ما يوصف بأنه صراع أفراد من أجل الترقية والبحث على مستقبل وظيفي أفضل، والسعي الدائم وراء المكانة والقوة والألقاب والهيبة.
- علاقات السلطة:

عرفنا فيما سبق بأن "كروزيه" يركز على الطابع المحدود لعقلانية الأفراد ويكون ذلك من خلال وضع مفهوم السلطة على أسس التبادل والتفاوض والتعاون والصراع. بحيث تظهر علاقات سلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر على الموارد بشكل متباين على حتمية التبادل أو الصراع لتسيير هذه الموارد، التي تعطي القدرة على عدم توقع أو التنبؤ بسلوكهم أو مواقفهم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات. ولهذا فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين. والسلطة عند "كروزيه" هي من أحد ميادين الصراع لإحداث التوازن بين عناصر القوة والسلطة هو أنها لا تكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون أيضاً سبباً في إثارة عمليات التبادل (كتبادل المصالح والامتيازات) والتعاون من أجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصية من خلال افتعال إستراتيجيات. (Crozer , Friedberg , 1977).

ففي دراسة "كروزيه" عن البيروقراطية التي ركز فيها على علاقات العمل الداخلية والعلاقات الاجتماعية، حيث أشار فيها إلى أن سلوك الأفراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون إليها أولاً، ويختلف باختلاف أثر البيئة الخارجية ثانياً. ويذهب في تحليله لأثر الجماعة إلى دراستها داخل جو المكاتب، لأنها الخلية الأصلية لعلاقات التفاعل هذه، والتي يتم فيها التعبير عن المشاركة والتعاون وتقسيم العمل، والدخول في علاقات تبادل لساعات طويلة من العمل. ورغم هذا التقارب الفيزيقي للأشخاص فإنه لاحظ أهم علامات التوتر والصراع، وهي عدم حرارة العلاقات وحميميتها، وبقيتها منحصرة في إطارها الرسمي علاقات تنسم البرودة والتحفظ، وأحياناً تكون مزعجة. وبقدر ما تبدو هذه العوامل مقدمات للصراع، فإنها وسائل لحفظ الصراع في حدوده الممكنة، بل وحفظ التعاون في أدنى حدوده الرسمية أيضاً. كما لاحظ أن الصراعات تكون بين الأجيال والمستويات العمرية المختلفة لتباعد وجهات النظر وترجع أيضاً إلى المنافسة لأنها تتطور إلى صراع فيما بعد، وإلى العلاقات السليمة، وكيفية معاملة الرئيس لمؤوسيه. (Crozer , P 236)

وهكذا فقد بحث "كروزيه" في دراساته الميدانية عن عوامل الصراع والتعاون، كما ركز على علاقات السلطة باعتبارها مصدر للصراع، وأكد على ضرورة فهمها من أجل فهم العلاقات بين الأفراد، وكذا فهم الوضعيات المهنية والتنظيمية. وفهم الخصائص التنظيمية للمنظمة كونها بيروقراطية أم أوتوقراطية أم ديمقراطية، وفهم الأطر الثقافية للمنظمة والأفراد المنتمين إليها. لذلك نجده قد درس الظروف الفيزيكية المادية والمعنوية بها، وبحث في مختلف العلاقات بين الفئات السوسيو مهنية باختلاف طبائعها، وبحث في متغيرات المناصب والرتب الإدارية، وأثر ذلك على العلاقات داخل المنظمة، كما درس متغيرات عديدة منها العلاقة بين الجنسين، والعلاقة بين العمال ذوي الأقدمية والعمال الجدد، بالإضافة إلى ذلك درس الحوافز والامتيازات المقدمة للموظفين من علاوات ... وما إلى ذلك. ودرس العلاقات الانسانية بصفة عامة وتأثيرات ذلك على سلوكياتهم وأفعالهم كالتمتع بالرفاهية، وتوفير الوسائل من انعدامها، وركز اهتمامه على العلاقات التفاعلية بين الموظفين مع علاقات الزمالة.

ومن بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين المستخدمين وعلاقات الصداقة، بل هي في الغالب علاقات عمل، ولاحظ نقص في العملية التبادلية، ونقص في التضامن والتعاون، وشيوع الحقد والغل والكرهية والعدوانية اتجاه المسيرين. ولاحظ حراك اجتماعي بالمصنع كرحيل المستخدمين بسبب جملة هذه الظروف والمشاكل. ونتيجة اللامبالاة من قبل الإدارة بالعمال وتهميش المستخدمين نتيجة لعدم الدفاع عن مصالحهم والمناداة بحقوقهم، إلا أنه وبالرغم من وجود نقابات عمالية فحسب "كروزيه" المشاكل تبقى مطروحة داخل التنظيم. وكل هذا يؤثر على عمليات التعاون إلا في تعاون العمال بعضهم لبعض في وجه السلطة التنظيمية، وهذا ما أثر سلباً على سير التنظيم وفعاليته. وقد وضح "كروزيه" في الأخير كيف أن السلطة تمتد في مناورة متقنة إلى إستراتيجية اتصالية كامتلاك المعلومة والاستحواذ عليها (التي تعطي القدرة على المساومة والمفاوضة) والتي لا تفتقر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن المصالح أو تحقيقها. (Pour en savoir plus, consultez: Crozer, 1963)

لذلك فإن التطبيق الحر في للقواعد من قبل الرؤساء، والتقييد الشديد بحرية التصرف في التنفيذ، والضخامة في حجم الإجراءات الضرورية لأداء المهام، وتعقداً واضحاً في العمليات المكتسبة، وإنفراد الرؤساء بالسلطة والهيمنة بها والتسلط وتصرف المسؤول بقراراته، وتقسيم المهام التعسفي، والاختلاف في منطق العقلانيات، وعقلانيات اتخاذ القرار، وتعدد المواقف واختلاف الآراء. من شأن بعضها أو كلها إلى تولد الصراعات في المنظمات. وبالتالي تؤدي إلى عرقلة مهام المسار الوظيفي لها.

وقد توصل "كروزيه" في أبحاثه إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من قبل الموظفين. أما القيادة الديمقراطية فإنها غالباً ما تنفعل أمام الصعوبات والمشاكل التنظيمية في العمل، ويقابل ذلك شعور الموظفين بالخوف. (Crozier, 1965, p 124)

ولقد لاحظ "كروزيه" في ميدان دراساته أن الصراعات الأشد حدة هي تلك التي تكون بين المديرين المساعدين والمهندسين وتمتد هذه الصراعات إلى فئة المهندسين التقنيين، بحيث كان البعض من هؤلاء يعبر بحدّه عن احتجاجه وتظلمه وشكواه ويبيدي المهندسون والتقنيون انتقادات وعدوانية اتجاه المديرين المساعدين، ويتحدثون عن عدم كفاءتهم، وعدم كفاءة خريجي المعاهد التقنية الذين يعتبرون نفوذهم نوع من التواطؤ والتحالف قد يكونوا هم ضحاياه، وضمن حديثه عن علاقات النفوذ وأثارها في توازن الصراع، لاحظ "كروزيه" أن صراع مختلف الفئات يصبح محتوماً ودون أفق، بعد أن تتحول كل فئة مهيمنة إلى شيعة caste بحيث أن كل فرد داخل فئته وشيعته يعاني ضغطاً شديداً من طرف زملاءه ويعوض ضغط الجماعة وبطريقة ما، ولاحظ أن الصراعات تظل قليلة بين المدير والمشرف في الواقع إذا كانت علاقة التبعية تشير بعض مشاعر الحرمان، فهذا يعني أن الانقسام بين الوظائف كما هو لا يسهم في تفجير الصراعات المفتوحة، فدور المشرف هو فقط التأكيد على شرعية قرارات المدير، وليس من محتوياتها، وقدرتهم على التداول مع المدير ضعيفة إلى حد لا يسمح بأن تكون صراعات ممكنة. لذا يميل المشرفون الذين يظل التزامهم في حياة المشروع مقلقا، للتصرف عن طريق التقليل من عملهم، أي عن طريق التقليل من مشاركتهم، كونهم يعون بأن الظروف غير مواتية لإحراز النصر على المدير فإنهم يتجنبون الصراع. (Crozier, 1963, p 146)

ففي دراسة لـ "الزبير بن عون" حول الصراع في الهيئات المحلية المنتخبة أسفر إلى أن الأوامر والقرارات الفجائية من عوامل إثارة الصراع بين أطرافه، والذي في غالب الأمر تتم بين المسؤولين والرئيس الذي يُعتقد بأنه يمارس سلطته كالمعتاد ولا يمارس إلا صلاحياته وهم لا يفهمون الدور المنوط بهم، والعكس صحيح، أو يعتقد بأنه رئيس متسلط ومهيمن بسلطته على أعضائه ومنفرد بالسلطة وبتخاذ قراراته، ويتعدى صلاحياته ويتدخل في صلاحيات الآخرين سواء المنتخبين أو الإداريين، ولا يفهم الدور المنوط به أصلاً، والعكس ليس صحيح. غير أن الأعضاء يرون في عدم استشارتهم، وفي تسرع الرئيس في اتخاذ قراراته، واتخاذ سياسة "الهروب إلى الأمام" على حد تعبير بعض أعضاء المجالس، والمساس بمصالحهم لهي من أسباب رفضهم لهذه القرارات. وخاصة إذا كانت القرارات الصادرة من قبل الرئيس وهيئته التنفيذية المتحيزة إلى جهة معينة، أو إلى دوار معين في القرية أو المركز الحضري، ويعتبر عدم فهم القرارات ولو كانت صحيحة من أسباب الصراع كذلك. ويميل بعض من الأعضاء في هذا النوع من الرئاسة وسلطتها الأوتوقراطية التسلطية، إما إلى التكيف والوضع من خلال الترك، وإما الخضوع أو المواجهة، أو إطلاق حساسياتهم المحبوسة والمكبوتة، التي تؤدي إلى إيجاد كبش فداء، وزيادة تأكيدهم على نواحي علاقاتهم المادية والمصلحية التي تخصهم وتخص جماعات انتمائهم. (بن عون، 2012، ص 433).

كما خلص "بن عون" إلى أن التضارب والتعارض الذي تشكله بؤرة السلطة، كثيراً ما يشتد حدة لدرجة أن الأطراف المتصارعة لم تعد تتصارع من أجل الحصول على الرغبات أو الأهداف النادرة وتحقيقها، بل أصبح كل ند يسعى إلى إحداث ضرر أو تخريب للند الآخر، وبالتالي يصبح هذا النوع من التفاعل الاجتماعي ممثلاً للموقف الذي يسعى بعملية الصراع الإقصائي والذي تتجاهل فيه الأطراف المشتركة في عملية الصراع للقوانين التي تحكم وتضبط الأفعال وتوجه السلوكيات في المجالس؛ أي القواعد والقوانين التنظيمية. وهذا ما برز جلياً أثناء دراسته الميدانية، بحيث لا يتوانى كل طرف من أطراف العملية الصراعية في البحث عن نقاط الضعف لكل طرف، واتخاذ سياسية "الحفر تحت الأقدام" أي البحث عن بعض الأخطاء التنظيمية والتسييرية أو الخروقات القانونية كاستحداث مشروع تنموي من قبل رئيس أو عضو فيما لا يسمح به القانون أو تمرير مشروع

لم يصادق عليه أعضاء المجلس، أو متابعتة في قضايا فساد أو رشوة ومحسوبية، وقد يتهمونهم بملفات وهمية وحقيقية وتقديمتها أمام القضاء والعدالة. (بن عون، 2012، ص 441)

كما استنتج "بن عون" و"بن عيسى" إلى أن كل المجالس باختلاف مكان تواجدها أصبحت مجالات لتصادم الإستراتيجيات الفردية بأهدافها ومصالحها الشخصية وسلطانها الذاتية، بحيث أصبحت كل الإستراتيجيات تسعى إلى أن تحافظ على مكانها ضمن التنظيم والأخرى تسعى إلى تهيئته عنه، بل وتسعى إلى تحطيمها. فإذا كان "كروزيه" يرى بوجود أهداف ومصالح الإستراتيجيات فردية تسعى إلى تحقيقها في عمليات تعاون وانسجام بين هؤلاء الأفراد. فإننا استنتجنا نحن أن الصراع بين الأفراد داخل المجالس ليس صراع مصالح وأهداف إستراتيجيات فردية فحسب، فالأمر تعدى ذلك وأصبح صراع هويات وإستراتيجيات فردية متناحرة كل طرف يسعى إلى تحطيم الهوية والإستراتيجية الأخرى والقضاء عليها بالمرّة، وتحييدها عن حلبة المنافسة وأن هذه الإستراتيجيات تفتعل هذه الفضاءات والأجواء المشحونة بالنزاعات ليسهل عليها تحقيق مصالحها. فضلاً عن هذا فإن الأفراد يحاولون توجيه التنظيم لخدمة أهدافهم الخاصة وكذا الأهداف الجماعية حسب درجة انتماء المنتخب لجماعته القريبية وولاء لها، كل حسب مكانته وكفاءته ومركزه، وحسب وضعيته التنظيمية ولأجل ذلك يصطدمون فيما بينهم، ويعارض كل واحد منهم الآخر حتى لا يحقق بعض المصالح أو كلها على حسابها، وعلى حساب التنظيم، لذا ينشأ الصراع. فهذه المصالح والأهداف قد تكون السعي إلى الحصول على سلطة تنظيمية أو تخصيص مكانة تنظيمية أو اجتماعية داخل المجالس.

وقد تكون الامتيازات والمشاريع التي تقررها اللجنة التنفيذية لصالح المجتمع المحلي فيتصارعون حول من يأخذ قسط وحصّة من المشاريع التنموية والسكنات الاجتماعية والتنموية والتي يوجهونها لصالحهم أو لصالح جماعاتهم القبلية والجهوية، ويتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة لتحقيق أهدافهم، فمنهم من يحققها بحكم حيازته على السلطة، ومنهم من يحققها عن طريق بناء إستراتيجية فردية دفاعية وهجومية ويكون سلطة ذاتية فعلية، أو يستخدم آلية الزبونية ليسكب من خلالها المنافع والمكاسب أو يسعى بسلطته وإستراتيجيته إلى هزيمة خصمه وتحطيمه، وتكون هذه الطبيعة من الصراع شرعية وواقعية، أو غير شرعية وغير واقعية حسب طبيعة الصراع وأهدافه، وحسب الوضعية التنظيمية في المجلس، فتتقسم وسائل الصراع إلى شرعية وواقعية، وغير شرعية وغير واقعية، أما الشرعية الواقعية فتتمثل في اللجوء إلى النصوص القانونية والتقارير الرسمية وإلى المفاوضات والمساومات الرسمية، وكل ما يسمح به القانون من إجراءات كأن يطبقوا قانون المجالس بحذايره ويقومون بتحالفات من أجل سحب الثقة للرئيس أو إقالة نائب. أما الوسائل غير الشرعية وغير الواقعية فهي التي يؤدي استعمالها من طرف المنتخبين خارج قواعد التنظيم الرسمي المستند إلى القوانين والسلطات المتعارف عليها، كأن يتم بناء إستراتيجيات فردية منطلقة من سلطات ذاتية توجه سلوكياتهم وتحدد أفعالهم الصراعية بخاصة، منها وبطريقة دفاعية يسعون للحفاظ على مكانتهم وهيباتهم، وبطريقة هجومية يسعون للجوء إلى المؤامرة ولتحريف الشكاوي، وتحريف القوانين وطرق تطبيقها وتطبيق كل الطرق والوسائل التي تؤدي بهم إلى تحطيم الخصم أو هزيمته. (بن عون، 2012، ص 501)

- صراع المعلومات:

تحدث هذا النوع من الصراع عندما تفتقد الأطراف المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، أو عندما يتم تزويدهم بمعلومات مغلوطة. أو عندما يختلفون حول أهمية المعلومات، أو الاختلاف في تفسيرها، أو عندما يصل الأفراد إلى تقييمات مختلفة بصورة جذرية لنفس المعلومات، وهنا تجب الإشارة إلى أن حدوث صراعات المعلومات، قد لا تكون ضرورية الحدوث لأنها قد تقع نتيجة سوء الاتصالات، أو انعدامها بين أطراف الصراع. كما أن البعض الآخر من صراعات المعلومات قد تكون صراعات حقيقية وواقعية وقوية. بسبب أن المعلومات أو الإجراءات التي استخدمها الأفراد في جمعها، أو كلاً من المعلومات والإجراءات قد تكون غير متوافقة. (بدوي، 1995، ص 72)

- صراع العلاقات:

ويتولد هذا الصراع بسبب وجود انفعالات سلبية قوية، سواء نتيجة عن سوء فهم أو نتيجة لوجود صور نمطية معينة أو لسوء الاتصالات أو لفقرها، أو لتكرار أنماط سلوكية سلبية، وغالباً ما تؤدي هذه المشكلات إلى ما يسمى بالصراعات غير الواقعية. وهذه النقطة تذكرنا بتصنيفات "لويس كوزر" للصراع، بين صراع واقعي وصراع غير واقعي. هذا الأخير الذي يعبر عنه عن حرمان الأفراد من المشاركة في المطالب الاجتماعية والذاتية، أو عدم قدرة أطراف الصراع المتنافرة على تحديد الأهداف، ولأن هذا النوع من الصراع من الممكن أن يحدث عندما تتوفر الظروف الموضوعية للصراع، مثل قصور الموارد المحدودة أو النادرة، أو قصور الأهداف المتبادلة. وهكذا فإن صراعات العلاقات من قريب أو بعيد غالباً ما تؤدي بشكل واقعي أو غير واقعي إلى تصعيد الصراعات التخطيمية والمدمرة.

- صراع المصالح:

صراع المصالح غالباً ما يحدث عندما يتبنى طرف أو أكثر من أطرافه موقفاً يسمح بحل واحد لمواجهة حاجاتهم. ففي سبيل إشباع حاجاتهم ومصالحهم، يحدث أن يعتقد طرف الموقف الصراعى أنه يجب التضحية بمصالح الآخرين. وهكذا تحدث هذه الصراعات ذات الأسس المتداخلة حول قضايا موضوعية (الموارد المادية والمعنوية، الوقت، والنفوذ). أو حول موضوعات نفسية (مدرجات، تصورات الثقة، العدالة، الرغبة في المشاركة، الاحترام...)، أو موضوعات إجرائية (كأسلوب حل الصراع)؛ ويزداد الأمر تعقيداً عندما تكون مصالح أو مكاسب شخص ما نسبية تشكل خسائر لشخص آخر. وهو ما يشار إليه أحياناً بتعبير "المكسب خسارة" أي أن مكسب طرف يعد خسارة للطرف الآخر، أما الحالة العكسية هنا، فتتمثل في تساوي العوائد بالنسبة للطرفين والتي يشار إليها بالعائد أو الناتج الإيجابي.

وبوجه عام، فإن صراعات المصالح عادة ما يمكن تحقيقها أو إشباعها بطرق عديدة، ويتطلب حل صراع المصالح وجوب مناقشة عدد كبير وهام من مصالح الأطراف المعنية، وأن يحققوا أو يتوصلوا إلى نقاط التقاء مشتركة في هذه المجالات الثلاث (الموضوعية، الإجرائية، والنفسية). وهكذا فإن هذا النوع من الصراعات تسببه المنافسة والحاجات غير المتوافقة سواء كانت تلك المصالح أو الحاجات حقيقية أو متصورة. وغالباً ما يتخذ صورته الظاهرة من أجل الحصول على الموارد أو المكافآت ذات القيمة. (بدوي، 1995، ص 74)

إن أفراد التنظيم أو الفاعلين في المجال التنظيمي لهم مواقفهم ونظرتهم إليه، فأصحاب المصالح المختلفة والمستفيدون من امتيازاته لهم مواقف تختلف عن مواقف وآراء المحرومين من هذه الامتيازات في التنظيم، وكما تختلف تفسيرات الواقع التنظيمي باختلاف المواقف، فإن هذه المواقف تختلف باختلاف الرتب التنظيمية، فالمدبر ليس ككناية وهما ليسوا كالموظف الإداري، وتختلف أيضاً باختلاف المستويات التعليمية ومستويات الكفاءة والخبرة؛ كما يتصرف الفاعلون دون أن يكون لديهم قصد لبلوغه، إنهم يختارون الوسائل لا على أساس صلتها بالغايات أو القيم، وإنما باعتبارها تعتمد على تياراتهم العاطفية فيثيرون وينفعلون ويبدون شيئاً من الكراهية والعداوة لنظرائهم الذين تحصلوا على الامتيازات وحققوا مصالحهم ومن هنا يتولد الصراع، وغالباً ما تظهر تصرفات تقليدية لا يرافقها تفكير عقلاني، فغالباً ما يفقد قيمة يروجها، فالفاعل هنا يوجهون ويقومون بأفعال وسلوكات صراعية وبلا أي تفكير خاص، بل إن كل ما يقومون به، إنما يشكل في أساليب تملئ عليهم من زملائهم وحلفائهم من داخل التنظيم أو من خارجه بناء كل أفكار تقليدية بائدة كالعصبية القبلية أو الانتماء الهوياتي أو الاتجاهات السياسية وما إلى ذلك.

لقد عالج "كروزيه" في كتابه الفاعل والنسق (crozer, 1977)، وحلل وظائف التنظيمات الداخلية وأسباب تعثرها، واهتم بدراسة العلاقات ومواقف الفاعلين وعلاقات السلطة ومختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافس والصراع

وهي سلوكيات تعبر عن توجهات الفاعلين وعن مواقفهم المسبقة، إلا أن لكل فاعل فرضياته التي ينطلق منها، ويتصرف الفاعلون في النسق بعقلانية معينة للوصول إلى استراتيجياتهم وأهدافهم ومصالحهم وتدعيم مكانتهم، وهنا لا بد أن يضمن هذا السلوك إما التعاون وإما التصارع والتنازع بين المجموعات والفئات المختلفة لتحقيق الهدف المشتركة، وتكون السلطة هنا ميداناً أو أحد ميادين الصراع لتحقيق هذه الأهداف، لذلك فإن قوة علاقات السلطة ترتكز على المنافع والمصالح الخاصة التي يستهدفها الفاعلون في حياتهم العملية.

كما بيّنت نتائج الأبحاث أن فعل الصراع في المؤسسة، يحدث عند توفر المواجهة الشخصية والجماعية، والاتصال والتفاعل والمنافسة بين هذه الجماعات، إضافة إلى التباين القيمي والتباين في الأهداف والمصالح والاستراتيجيات. كما أن زيادة واختلاف الأهداف والمصالح بين الجماعات المتصارعة، واحتدام الصراع يحدث كلما زاد عددها داخل المؤسسة، وفعل الاحتدام مرده إلى انحصار المجال التنظيمي وانفتاح المجال الاستراتيجي، وكذلك انحصار المجال الحيوي لكل جماعة، بسبب الندرة في المنافع والامتيازات المرتبطة بندرة المواقع والأدوار والمناصب الوظيفية داخل المؤسسة، ومنه فإنه كلما تقلص معدل إشباع الحاجات المادية والمعنوية والحقوقية والمطلبية، كلما ساهم بدوره في تولد الأفعال العنيفة (التخريبية والتعطيلية) المتولدة هي الأخرى من عدم وضوح توقعات الأدوار الاجتماعية والتنظيمية، والمتولدة كذلك من تصادم الاستراتيجيات الفردية والجماعية المتحالفة، والتي يسعى كل منها إلى تحطيم وهزيمة الطرف الآخر. (Khan ; 1974 ; p.p.485.491)

إن الإنسان ككائن اجتماعي عقلائي، يستعمل الرموز التي تقع خارج ذاته، ثم يتصور عدة اعتبارات ممكنة في عمله الاجتماعي أو في عمله التنظيمي، ثم يختار بناء على صيرورة انتقائية المسالك التي إما تؤدي للتكيف والاندماج ضمن جماعة متعاونة، وإما تؤدي إلى التنافس والتصارع والتنازع والتناحر مع الأفراد والجماعات الأخرى، فقد يدخل في إطار عملية الانتقاء هذه والتي تكون حسب البيئة التنظيمية ووضعيتها، وحسب نسق العلاقات والتفاعلات ونمط التعاملات داخل التنظيم وحسب الظروف والأحداث والوقائع التنظيمية والمجتمعية، والبيئية التي تحيط بالمؤسسة، فيسعى من خلال هذا الانتقاء إلى إزاحة أو حذف الفعل الاجتماعي التعاوني، ويدخل في التصارع بقصد، أو يسعى إلى نبذ وعدم قبول الفعل التصاري والتنازعي، ويدخل ضمن عمليات التعاون والانسجام، فهناك من يفضل التعاون لقضاء مصالحه وتحقيق أهدافه وأهداف جماعته ويدخل في علاقات مصلحة، وهناك من يفضل الجو المشحون بالخلافات والنزاعات (اصطياد الأهداف في المياه العكرة) لتحقيقها وبالتالي يستخدم سلطته الذاتية ليقضي بها مصالحه ويحقق أهدافه وطموحاته وأهدافه من خلال مشاركته في التنظيم، أي أنه يستعمل سلطته الذاتية ليدخل في إطار هذا أو ذاك. (بتصرف وللمزيد أنظر بن عيسى، 2010، ص 100)

5- وظائف الصراع التنظيمي ونتائجه:

إن الأفراد في أي مجال يناضلون من أجل تحقيق أهدافهم، والحصول على احتياجاتهم، ويعتبر الاشتراك في النضال مع الآخرين بمثابة تعاون، في حين يفسر النضال ضدهم بمثابة تنافس أو صراع. فلهذا الأخير وظائف إيجابية عديدة، تتمثل في الحفاظ على الكيان الذاتي للجماعة وتعميق وعي الجماعة بهويتها المتميزة وما يرتبط بتلك الوظائف من حشد وتعبئة طاقات الجماعات وقدراتها، وتنحية أسباب الخلافات القائمة بين أفرادها، وفضلاً عن ذلك يقوم الصراع بأدوار معنوية، فهو صمام أمان للفرد وللجماعة، من شأنه إفراغ الشحنات والتوتر ومشاعر الإحباط وطاقات العدوان في الأنماط السلوكية المقبولة اجتماعياً. (رشوان، 2008، ص 242)

أما في المجال التنظيمي، فإن الصراع يلعب دوراً إيجابياً في الحفاظ على ثبات التنظيم من ناحية، وأثره على أداءه لوظيفته من ناحية أخرى، فقد تلعب صور معينة للصراع، وبخاصة من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيف، أو باعتباره صمام أمان دوراً أساسياً في ثبات التنظيم. فيسهم الصراع في تدعيم بناء الجماعات، ويحافظ على حدودها مع العالم الخارجي

المحيط بها حيث يحقق الصراع بين الجماعات الوحدة الداخلية بين الأعضاء في كل منهما. ويُعد الولاء للجماعة والتضحية من أجلها، وكره واحتقار الجماعات الأخرى، والعداوة معها نتائج مشتركة تنمو في هذه المواقف. وهذا ما قال به "لويس كوزر" حينما افترض أن الصراع يساعد على بناء تماسك الجماعة وإعادة بناءه من جديد، لأن مشاعر الخصومة والتعارض التي تهدد الجماعة تجد لها متنفساً من خلال الصراع. وقد يساعد الصراع على تحقيق الأهداف والقيم والمصالح داخل الجماعات، وعلى إقامة الوحدة والتماسك لبنائها، وهذا يتوقف على الموقف الصراعى، كما يثار بناء الجماعة بالصراعات مع الجماعات الأخرى، ويتدعم الاتصال الداخلي بين أعضائها وتقل العزلة الاجتماعية بينهم، ويتحدد أفرادها غير المرتبطين والمتعارضين. (بطاح، 2006، ص. 133-134)

وقد أوضح "لويس كوزر" أن الجماعات تحتاج إلى التنافر مثل حاجتها إلى الانسجام والتعاون. وتحتاج إلى الاستبعاد مثلما تحتاج إلى الاقتراب، وأن الصراعات فيما بينها ليست كلها عوامل ممزقة للجماعة، إلا أن تشكيل الجماعة وتكوينها هو نتيجة لكلتا العمليتين، إذ أن درجة معينة من الصراع لها قيمة وظيفية.

ولقد تعاونت آراء منظري الإدارة والتنظيم في تفسير ظاهرة الصراع، ويمكن أن نشير إلى النظرية السلوكية في الإدارة التي رأت أن الصراع حتمي، وأنه ليس سلبياً كله، بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلباً على المؤسسة من خلال توتر علاقات الأفراد فيما بينهم، إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة، والإفادة منه في تفعيل المؤسسة.

ويمكن ربط هذه النظرية: بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام، حيث رأى روادها بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة، الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفعالية.

أما النظرية التفاعلية فرأت أن الصراع ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد، حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أصحاب هذه النظرية يؤدي إلى بعض الحيوية في المنظمة وتفعيل عملها، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة. وتقوم هذه النظرية على الفرضيات الموالية: الصراع حالة يمكن تجنبها؛ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد؛ إدارة الصراع ممكنة. الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري.

ويمكن ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم، والتي رأت أن الصراع ضروري حيث أنه يخلق الإحباط، الأمر الذي يتطلب عملاً، وهو ما يمكن أن يتمخض عن حيوية، وتحديد في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بوظائف ونتائج الصراع السلبية، فيميل الصراع إلى أن يكون معوقاً للبنية الاجتماعية، ومهدداً لتمزيق وحدته عندما يفتقر إلى المقاومة الكافية له، ويسود الجمود، وإتاحة الفرصة لتراكم مشاعر العداوة والانشقاق، وغالباً ما يكون الصراع مناقضاً أو حتى مقوضاً لأهداف التنظيم الرسمية.

تحدثنا فيما سبق في أن الصراع في المنظمات يرتبط بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم. ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم؛ ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد، ويكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي.

إن دفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التصرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية الذاتية الانعزالية، حيث يعمل الأفراد والجماعات على تحقيق أهدافهم فقط، فالعمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد أو الجماعات، ويؤدي هذا إلى الشلل في التصرف وفقدان القدرة على الحزم، وفقدان الثقة، وهدم

المعنويات ...، مما سيضعف من مستوى الكفاءة والفعالية، ويُعوق العمل الجماعي التعاوني وخلق الضغوط غير الضرورية للإضرار بالخصوم المتصارعة قد يؤدي إلى انهيار المنظمة. وأن إحداث العرقلة للتنظيم أو إعاقته في تحقيق أهدافه، يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الرئيس ومروؤسيه، ولجوء أحد أطراف الصراع إلى أعمال الانتقام مثل ترويع الإشاعات، والتقاعس على أداء المهام وسحب الثقة، وجعل الإنسدادات، والاحتجاجات والمطالبات، والانتهاكات بالفساد الإداري هذا الذي يؤدي إلى دخول كل فرد في تحالف ضمن جماعة تنظيمية أو جماعة هوياتية وإجراء تكتلات، ولجوء الرؤساء إلى نمط القيادة التسلطية الاستبدادية.

طبعاً فإن العديد من هذه الصراعات قد تكون آثارها خطيرة ومدمرة، والتي يتراوح مداها بين مُجرد المشكلات النفسية والصحية للأطراف المتورطة فيها، وبين الخسائر المادية، والوقت المستهلك، والجهد المستنزف للأفراد، والتي يكون هدف الأطراف المتصارعة ممتداً إلى تحييد أو إلحاق الضرر، أو إزالة المتصارعين معهم أو التخلص منهم، إضافة إلى كسب وتحقيق القيم المرغوبة. وفي كثير من الأحيان تؤدي إلى تحولات في هيكلية تنظيم المؤسسة وإعادة إنتاجه من جديد. (للإطلاع أكثر راجع قاسمي ص، ص 179.151)

6- أساليب حل الصراع في المنظمة:

تختلف أساليب تسوية وحل الصراعات من نطاق اجتماعي لآخر، ومن مجال تنظيمي لآخر، فمما سبق توضيحه أن الصراع في أي مجتمع أو مؤسسة ظاهرة طبيعية. وأن لحدوث هذه الظاهرة جوانب ووظائف إيجابية بناءة، وكذلك جوانب ووظائف سلبية هدامة ومدمرة. وهنا يكون من الضروري على الأطراف المتصارعة أو على الأفراد المكونين للتنظيم أن يدركوا: «أن الصراع في حد ذاته مصطلح قيم لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيئ، فهو مصطلح حيادي، وأن أثره في التنظيم وعلى سلوكيات الأفراد فيه يعتمد على حد كبير على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله ...» (الطويل، 1999، ص 303)

ويشير "دهرنندروف" في هذا السياق إلى أن: «... ترتيب أساليب مواجهة للصراع من حيث درجة حدتها وعنفها على سلم متدرج يبدأ من الصراعات بين أصحاب العمل وبين العمال، التي تتخذ شكلاً قريباً من الحرب الأهلية، على نحو ما حدث في اضطرابات شيكاغو في أوائل الثلاثينيات، وينتهي هذا السلم بوسيلة المباحثات والمناقشات الهادئة والهادفة، التي تتم على مائدة المفاوضات بين الأفراد على جانب كبير من رقي المظهر ...» (الجوهري، 1979، ص 201)

لا يوجد الصراع إلا ضمن العلاقات الاجتماعية، وهو يظهر حين يدرك الفاعلون التضارب بين مصالحهم وتصرفاتهم من هنا يستحيل حل الصراع دون تدخل الوسطاء، فأى تعديل بالبنية التنظيمية بهدف زيادة توتر الصراعات أو الحد منها لا يقوم إلا بواسطة تصرفات وسلوكيات الأفراد، وقد يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

يبين "أزيو" Azieu إنطلاقاً من الميل إلى إشباع الحاجات الذاتية، وحاجات الآخرين خمسة أنماط لحل الصراعات يختارها الفاعلون، وهي (التكيف، التجنب، التعاون، التنافس، التفاوض) فإذا كان ميل الفاعلين إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ضعيفاً فهم يختارون التجنب، هذا في حال عدم استعدادهم لإشباع رغبات الآخرين. أو التكيف إذا رأوا أن حاجات الآخرين مهمة. أما إذا كان لهؤلاء الفاعلين ميل شديد لإشباع حاجاتهم الخاصة فإنهم يختارون المنافسة، هذا في حال عدم استعدادهم لإشباع حاجات الآخرين. أو التعاون إذا ارتأوا أن حاجات ومصالح الآخرين مهمة. أما إذا كان ميلهم إلى إشباع حاجاتهم الخاصة وحاجات الآخرين متوسطاً، فيختارون التفاوض. ويخلص "أزيو" إلى أن أفضل الإستراتيجيات لحل المشاكل، تكون في التعاون؛ كونه يؤمن لأطراف الصراع ربحاً صافياً. (قاسمي، 2005، ص 185)

يحاول الأفراد داخل التنظيم توجيه التنظيم لخدمة مصالحهم وأهدافهم كل حسب مكانته ومركزه ووظيفته. ولأجل ذلك يصطدمون فيما بينهم، ويعارض الواحد منهم الآخر حتى لا يحقق بعض المصالح على حسابه، ويتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة

لتحقيق أهدافه ولهزيمة خصمه. وحين يصل الصراع إلى مراحله العليا يشتد ويقوى ويصير أكثر عنفاً. وتصل نتيجة الصراع إلى الغياب، أو التخريب كوسيلة لتوصيل مطالب الأطراف المتصارعة بعضها ببعض، أو إلى الإضراب وهي طريقة معبرة عن الاستياء والتمرد عن التنظيم، وهو عبارة عن تجمع جماعات تتصارع من أجل غرض أو هدف معين، من أجل كشف الحجاب عن المشكلات والقضايا وطرحها للنقاش الواقعي، وذلك عن طريق الحل السريع لهذه المشكلات. أو حالة من الانسداد التام للتنظيم، وهي مرحلة متقدمة من الصراع بدأت مظاهره العنيفة تظهر حتى تصل إلى انسداد تنظيم المؤسسة أو شلله أو عرقلته عن عمله بالشكل الطبيعي.

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة بموضوع إدارة الصراع مؤكدين على ضرورة الاهتمام بتطوير أفضل لدى الجهات المتصارعة، وفهم لذاتها ولعناصر الصراع التي تعيشها لكي تصل بالنتيجة إلى رابع - رابع. لذلك نجد بأن "مارش" و "سيمون" March & Simone طرحا أربع عمليات يمكن من خلالها أن تتعامل المنظمة مع الصراع، وهي أسلوب حل المشكلة وأسلوب الإقناع، وأسلوب المساومة وأسلوب التحالف. ففي الأسلوب الأول "المشكلة" يُفترض أن الأهداف واحدة، وأن مشكلة اتخاذ القرار تتمثل في إيجاد حل يرضي الطرفين. أما في أسلوب "الإقناع" يُفترض أن الأهداف الفردية متعددة بتعدد تصورات ومصالح الأفراد في المجال التنظيمي، وباستخدام أسلوب الإقناع الذي تتم من أجل إقناع الأطراف المتصارعة على مصالحها والأهداف المشتركة والعامة للتنظيم. أما فيما يخص الأسلوب الثالث والمتمثل في أسلوب "المساومة" لحل الصراع، وخاصة أمام الاختلاف حول الأهداف الفردية للأفراد من جهة والأهداف التنظيمية من جهة أخرى، وتركز المساومة على درجة تمثيل حلول المساومة لقيم مشتركة تتعلق بالعدالة والصرامة، وفي هذا الأسلوب تستخدم التهديدات وتزييف الوقائع والحقائق. أما في الأسلوب الرابع والمتعلق بـ "التحالفات" والتي تعني أن يكون فيها الموقف الأساسي مشابهاً للموقف في عملية المساومة، لكن لا يصبح للمساومة أثر، وبالتالي تستخدم السياسة الإستراتيجية كوسيلة هامة في هذه الحالة. (March,1999,p.127.128)

أما "روبنز" Robbins فقدّم تسعة سبل وأساليب لتناول الصراع في المنظمات وهي: (الحمود، 2002، ص.ص 155.157)

- المقابلة وجهاً لوجه بين الأطراف المتصارعة.
- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول.
- تجنب الصراع أصلاً.
- استخدام السلطة أو صلاحيتها.
- التقليل من أهمية الاختلافات.
- توزيع المصادر وتمدها وتعددتها.
- إجراء تغيير أو تبديل على المتغير الإنساني.
- إجراء تغيير أو تبديل على المتغير البنيوي للتنظيم.

إنه من الظاهر في أغلب الأدبيات العلمية أن كل أساليب إدارة الصراع في المنظمات ركزت على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق، والتأثير السلوكي والجماعات، وفتح الحوار والتفاوض بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة الوصول إلى حالة مُرضية لأطراف الصراع المعينة.

تنطلق المفاوضات أساساً من تضارب المصالح والتصرفات، ومن صراعات الوقائع والأهداف والأساليب والقيم. ولأن لكل طرف من أطراف الصراع قيمه، أفكاره، معتقداته، تصورات، رغباته، أهدافه ومصالحه، يُتصادم من أجل تطبيقها وتحقيقها وبذلك يزداد التوتر والغضب والانفعال، ويصير الحال مقلق، وعليه في هذه الحالة لا بد من حلول للخروج من هذه الورطة من

خلال تدخل أطراف أخرى لحل الصراعات المتفشية، وعلى ذلك تتبع المفاوضات نظام اتصالي وطرق وقواعد خاصة بالحوار وتتم بمراحل من أجل تسوية الصراعات أو لتحقيق مشروع مشترك (التعاون).

إن التفاوض هو عملية لحل الصراع بين طرفين أو عدة أطراف، شريطة أن يكون الطرفان أو الأطراف المعنية لديها الرغبة في تعديل مطالباتها بغية التوصل إلى حل مشترك ومقبول بين الأطراف المعنية. فإذا كانت مصالح أطراف الصراع مشتركة فإن التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى تحقيق مصالح الطرفين. أما إذا كانت مصالح الأطراف متعارضة فيسعى إلى كيفية توزيع المكاسب بين الطرفين. وبالتالي فإن التفاوض هو عبارة عن الجهد التعاوني الذي يقوم به أطراف الصراع لإدارة أو حل الصراع. وعادة ما نتحدث عن المفاوضات التي تأخذ الشكل المباشر، أي أن الأطراف يتفاوضون مباشرة دون تدخل أطراف ثالثة. إلا أن هناك مصطلحاً دارجاً وهو المفاوضات غير المباشرة وتعني أن يتولى طرف ثالث نقل اقتراحات كل طرف للآخر. ويتم ذلك عادةً عندما تكون العلاقات بين الطرفين في غاية التآزم والصراع في حالة تصعيد يصعب معها إحضار الأطراف وجهاً لوجه. ويجب أن نميز هنا بين دور الطرف الثالث في المفاوضات غير المباشرة والذي يقتصر على نقل الرسائل وبين دور الوسيط الذي يتبع خطوات محددة يقصد منها مساعدة الأطراف على مناقشة أوجه الصراع والتوصل إلى اتفاقات تؤدي إلى إدارة أو حل النزاع. (الصمادي، 2010، ص 57) ولكن مع كل هذا؛ فالتفاوض حين وصول النزاع إلى مرحلة معينة. خاصة في الصراعات التي تصل إلى درجة شديدة من التوتر أو النزاعات التي تتسم بعدم توازن القوة بين الأطراف فإن التفاوض قد لا يكون ممكناً.

وقد أورد "خالد سليم" الخبير الدولي في الوساطة والتفاوض وإدارة النزاع عناصر؛ سبعة في التفاوض نلخصها فيما يلي: (خالد، 2010، ص 62)

- المصالح: تستخدم هذه الكلمة لتعبر عن ما يريده الفرد. وخلف كل موقف من مواقف الأطراف هناك مصلحة أو أمل أو رغبة أو حاجة أو اهتمام أو قلق حول أمر ما. ومن المفضل لاستقرار الوضع أن يكون الاتفاق يلبي مصالح الأطراف.

- البدائل: وتستخدم عند انسحاب الأطراف، عندما لا يتمكنوا من الوصول إلى اتفاق. وهذا من الممكن أن يكون إجراء من طرف واحد بدون أن يتطلب ذلك الطرف الآخر. وبشكل عام على الأطراف أن لا توافق على أي اتفاق الذي من الممكن تحقيق أفضل منه بطريقة أخرى.

- الخيارات: نستخدم هذه الكلمة للتعبير عن الاحتمالات المختلفة التي تبدو أمام الطرفين. ونحن نستخدم الخيارات المطروحة على الطاولة أو التي من الممكن وضعها على الطاولة. من الممكن أن يكون هناك أكثر من احتمال أو طريقة لحل المشكلة وكل هذه احتمالات إلى أن يتم الاتفاق على حل معين.

- المقاييس: من الممكن تسمية ذلك بالمقياس حيث يبحث الطرفين عن مثال معين للمقياس به من الممكن أن يكون هذا المقياس اتفاق معين بين الأطراف، أو قانون دولي، أو مقياس أخلاقي، أو عرف معين.

- العلاقات: المفاوضات تخلق علاقات عمل أفضل والتي تحسن طريقة العمل بين الأطراف. معظم حالات المفاوضات هي بين مؤسسات أو أفراد أو جماعات مصالح، أو جماعات ذات انتماءات دينية أو اقتصادية أو سياسية متباينة. وأن أحد الأبعاد المهمة لنتائج المفاوضات هي في تحسين أجواء العمل وتحسين العلاقات لمصلحة العمل.

- الاتصالات: شيء آخر يعبر عن المساواة؛ إذا كانت الاتصالات بين الأطراف فعالة وواضحة ستكون النتائج أفضل. وأن المفاوضات الفعالة تحتاج إلى اتصالات فعالة من كلا الاتجاهين.

- الالتزامات: الالتزامات من الممكن أن تكون شفوية أو كتابية لما تريد الأطراف عمله. ومن الممكن أن تعطي بعض الالتزامات في بداية المفاوضات أو في نهايتها بشكل عام. من المفضل للاتفاق أن تعطي الوعود بشكل مخطط وبصياغة واضحة بحيث تكون عملية ومفهومة للشخص الذي عليه تنفيذها ومن الممكن تنفيذها وفهمها بسهولة.

نستنتج أن كل أساليب إدارة الصراع في المنظمات ركزت على ضرورة توفر المهارات الإنسانية، واستخدام العقلانية والمنطق، والتأثير السلوكي والجماعات، وفتح الحوار والتفاوض بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة الوصول إلى حالة مُرضية لأطراف الصراع المعنية. وكل هذا من أجل دفع الأطراف إلى التعاون بقصد تحقيق أهداف المنظمة التي أسست من أجلها.

7- الخاتمة:

تعد المنظمات وفقاً للنظريات المعاصرة مجالات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول، والذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، كما أن التكوين والتفاعل الاجتماعي وقضايا التوافق، التكامل والانسجام الاجتماعي الذي تضمنه منظمات اليوم أصبح موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي، فقد بذل المهتمون بمجال المنظمات جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات وأفعال أفراد التنظيم، وظهرت الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الاهتمام بالفرد والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والتنظيم. بيد أن السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه، وأن كفاءة التنظيم وفعالته تتوقفان على الآراء المتناسقة والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم، وطالما أن الإدارة على هذا الأساس تعامل وتفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق الأدوات التي يمكن للإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الإنسانية في التنظيم بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الأهداف المرغوبة. فالمنظمات لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها ما يخص المصالح الشخصية للأفراد وجماعات المصلحة، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح؛ فضلاً عما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

فنتيجة التفاعل بين الأفراد والجماعات في المجال الاجتماعي، الثقافي والتنظيمي للمنظمات، تصبح هذه المنظمات مجالاً لنشوب الصراعات والنزاعات الوظيفية بين الأطراف، وحيثما كان هناك تفاعلاً بين الأفراد، فإن ظاهرة الصراع والتوتر حتماً ستكون حتمية، لأن الصراع هو شكل من أشكال التفاعل. لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد والجماعة داخل المنظمات باختلاف أنواعها ووظائفها الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه الفرد صراعاً مع ذاته، بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة التنظيمية التي يتعامل معها أو يكون صراعاً منشأه السلطة والقيادة والعلاقات القائمة عليها، وينشب الصراع على السلطة بين الأفراد والجماعات المتحالفة كما قد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد أثراً مختلفاً على الفرد نفسه والتنظيم.

كما خلصنا إلى تقديم تعريف إجرائي للصراع ورأينا بأنه عملية اجتماعية تحيا في ظل وضعية دينامية ناجمة عن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم؛ والتي تكون بين فردين أو أكثر، أو بين الجماعات التنظيمية ضمن التنظيم الرسمي وغير الرسمي. ويتولد نتيجة سعي كل طرف إلى تحقيق مصالحه وأهدافه وطموحاته والمتمثلة في السلطة، التي تفضي إلى القوة والمكانة والنفوذ. ومن أجل الحيازة على الامتيازات المادية والمعنوية. ويأخذ الصراع هنا طابعه السلبي المدمر والمحطّم للأفراد وللتنظيم البيروقراطي. ورأينا أن للصراع مستويات عدة داخل المنظمة وهي الصراع الفردي، الصراع بين الأفراد، الصراع الجماعي، الصراع الهيكلي الناجم عن الهيكل التنظيمي، كما أن هناك العديد من العوامل والأسباب المؤلدة

للصراع والتي تتمثل في الاسباب الشخصية، والتنظيمية، وعوامل مثل تفاعلات العلاقات، والصراع على المعلومات، والصراع على السلطة، وصراع المصالح الذاتية وصراع جماعات المصالح التنظيمية، كما عرفنا أن للصراع وظائف، حيث يلعب الصراع دوراً إيجابياً في الحفاظ على ثبات التنظيم من ناحية، وأثره على أدائه لوظيفته من ناحية أخرى، فقد تلعب صور معينة للصراع، وبخاصة من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيف، أو باعتباره صمام أمان دوراً أساسياً في ثبات التنظيم. فقد يؤدي وجود الصراع أو بالأحرى المنافسة والاختلاف في الآراء والتصورات والأهداف في المنظمة الى سيورة الحركة التنظيمية. ولأن الصراع في المنظمات يرتبط بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وأن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من خلال انضمامه للتنظيم، وأن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث من ناحية تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم. ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم؛ ينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد، ويكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المناخ التنظيمي. ومع كل هذا فإن العلماء قاموا بجهودات بقصد الخروج بحلول وأساليب لفك النزاعات العمالية والصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات نذكر من بينها: أسلوب حل المشكلة، أسلوب الإقناع، أسلوب المساومة وأسلوب التحالف. هذا فضلاً عن أسلوب التفاوض والتصالح بين الأطراف، سواء من مقترح طرف محايد أو من أحد أطراف الصراع بنية الصلح والتسامح.

8- قائمة المراجع:

- بدوي منير محمود. (1997). مفهوم الصراع في الأصول النظرية، الأسباب والأنواع. مجلة دراسات مستقبلية. العدد 03. مصر. مركز دراسات المستقبل.
- بطاح أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البولي عبد المنعم جابر. (2009). القائد التربوي وأساليب إدارة الصراع. ورقة بحثية عن قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود السعودية. تم التصفح يوم 2020.03.06. <http://www.watein.com>.
- بن عون الزبير. (2012). تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة دراسة حالة المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الأغواط. رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال في المنظمات. قسم العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ورقلة. الجزائر.
- بن عيسى محمد المهدي. (2010). علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. الجزائر. امبالاست للطباعة والنشر.
- الجوهري عبد الهادي. (1998). قاموس علم الاجتماع. القاهرة. المكتب الجامعي الحديث.
- الجوهري محمد. (1979). مقدمة في علم الاجتماع الصناعي. القاهرة. دار الكتاب للنشر والتوزيع.
- الحراني هبة منير طويرش. (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط الأردن. تم التصفح يوم 2020.03.06. https://meu.edu.jo/libraryTheses/59097c5765fae_1.pdf.
- خالد سليم وآخرون. (2010). إدارة النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة الرسمية. دليل ارشادي صادر عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. الأردن.
- خضير حمود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- رشوان حسين عبد الحميد أحمد. (2008). الطبقات الاجتماعية والمجتمع. الإسكندرية. مؤسسة شباب الجامعة.
- سلامة حسن عبد العظيم و عبد العظيم حسن طه. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي. عمان. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الصمادي زياد. (2010). حل النزاعات نسخة منقحة للمنظور الأردني. برنامج دراسات السلام الدولي. الأردن. جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة.
- الطويل هاني عبد الرحمان. (1999). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان. دار وائل للنشر.
- العميان محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. عمان. دار وائل للنشر.
- غيث محمد عاطف. (2006). قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- قاسبي ناصر. (2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر 02. الجزائر.

- اللوح أحمد يوسف أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين. تم التصفح يوم 2020.03.06. <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13578.pdf>
- المومني واصل جمال. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.
- هوغ ج.ب و دلفيك و أ.موران. (1996). الجماعة السلطة والاتصال. تر: نظير جاهل. بيروت. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- Freund Julien (1983). *Sociologie du conflit*. 1^{eme} Ed . p.u.f. Paris .
- March.J ; Simon H (1999). *Les organisation problemes psychosociologiques*. Adaptation francaise par rouchy . j et prunier . 2^{eme} Ed. Dunod. Paris.
- Willieams. E (1971). *Dictionnaire de sociologie*. Adaptation francaise par Armand cuvillier , 2^{eme} éd Librairie marcel rivére et cie , Paris.
- Crozer michel, friedberg erlhard (1977). *L acteur et le système*. paris . edition du seuil.
- Crozer michel (1965). *le monde des employes de bureou*. paris. edition du seuil.
- Crozer michel (1963). *la fhénoméne bureaucratique*. Paris. edition du seuil.
- Khan R. (1974). *organisation devloppment (some probleme and proposals)*. in *journal off applied behavoiral de sience*. N°04. newyork.