

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

إدارة الصراع التنظيمي

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إعداد الدكتور: زهير شلابي

السنة الجامعية 2021/2022

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

## بطاقة تقنية حول مادة: إدارة الصراع التنظيمي

عنوان الماستر: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

السادسي: الثاني

اسم الوحدة: التعليم الاستكشافية

اسم المادة: إدارة الصراع التنظيمي

الرصيد: 01

المعامل: 01

أهداف التعليم: التحكم في إدارة الصراع التنظيمي والرفع من فعالية المنظمة

المعارف المسبقة المطلوبة : التمكن من مبادئ السلوك التنظيمي، القيادة وأنواعها، الاتصال التنظيمي

### محتوى المادة:

- مفهوم الصراع
- الفرق بين كل من الصراع والتعاون والمنافسة
- أنواع الصراع التنظيمي
- مسببات الصراع التنظيمي
- الحاجة لإثارة الصراع التنظيمي
- إستراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي

### طريقة التقييم:

يكون بالاعتماد على الامتحانات الدورية والأعمال الفردية للطلبة.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

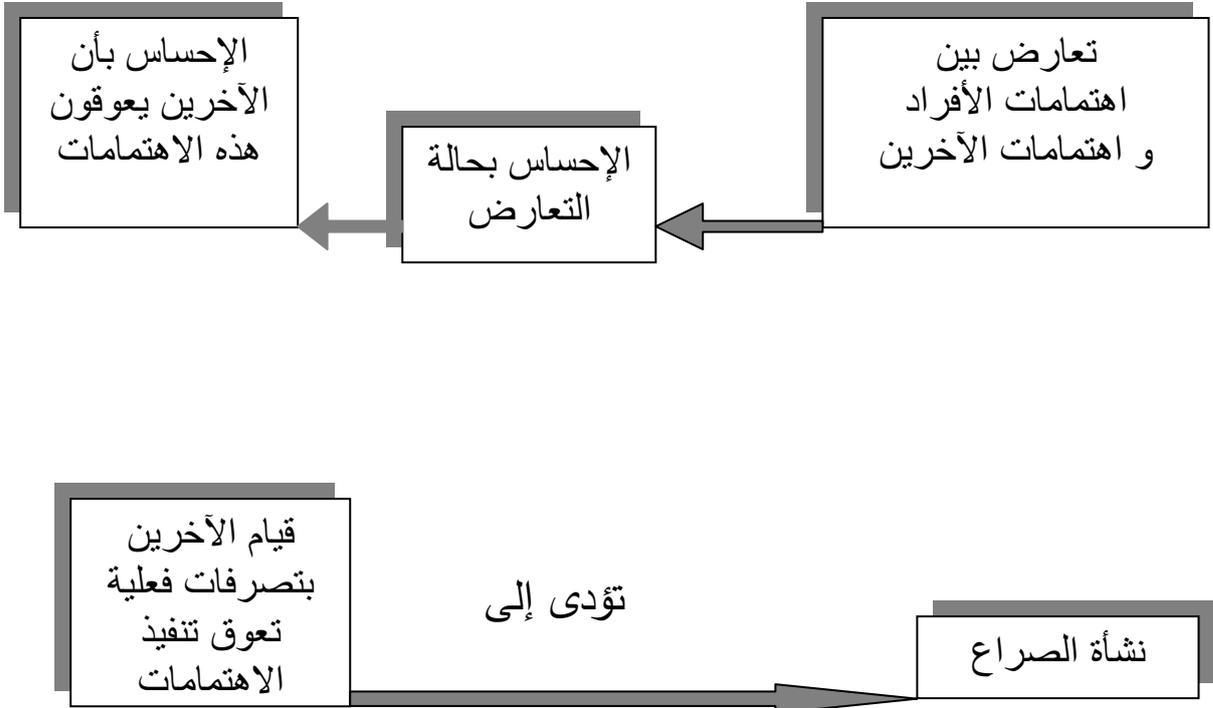
المحاضرة الأولى:

مفهوم الصراع التنظيمي + تعاريف الصراع التنظيمي

## مدخل عام نشأة الصراع التنظيمي :

الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته ، وبالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والآخرين. والشكل رقم ( 13 ) يوضح كيف

ينشأ الصراع:



### 3- نظرة الإدارة للصراع :

اختلفت وجهات النظر والآراء حول مفهوم وطبيعة الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري والتنظيمي ، فنجد أن الفكر الإداري التقليدي (المدرسة الكلاسيكية) الذي ساد في المجتمع الإنساني خلال القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين يرى أن الصراع التنظيمي يضر بأهداف بالمنظمة، ويؤثر سلبا على الأداء والإنتاجية فيها وبالتالي عدم تحقيق أهدافها المسطرة ، كما أن الصراع داخل المنظمة بمختلف أشكاله وأنواعه لا يحمل في طياته إلا الدمار وتهديم البنية التنظيمية للعلاقات السائدة.

وتتطابق هذه المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة مع الاتجاه الذي كان سائدا عن السلوك في الفترة (1930-1940) وما جاءت به دراسات هاورثون من تجارب ، حيث أشاروا إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل ، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم .فالنظرة للصراع في هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

أما النظرة الحديثة للإدارة فيرى مفكروها إلى أن الصراع لم يكن أمرا  
حتميا في المنظمات فقط ، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب  
الايجابية التي تحقق فوائد متعددة للتنظيم وليس في صالح التنظيم  
القضاء عليه نهائيا ،ولو انه في الواقع التنظيمي لا يمكن القضاء على  
الصراع التنظيمي وإنما يمكن التقليل منه أو الحد من انتشاره.

ويذكر المغربي حالتين للصراع يمكن للإدارة أن تتدخل فيهما كالاتي:

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

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مرغوب، فمن واجب  
الإدارة تنشيطه والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

من خلال ما جاءت به المدرسة الحديثة في نظرتها للصراع التنظيمي،  
يمكن القول أنها جاءت بأفكار جديدة عن مدراس الفكر الإداري التي  
سبقتها ، حيث جاءت أفكارها تتضمن قبول الصراع والتعايش معه، بل  
تدعو قادة المنظمات على خلق جو مقبول من الصراعات داخل  
منظمات الأعمال ، مما قد يساعد على خلق بيئة تنظيمية صحية تعكس

ما هو موجود في المجتمع الإنساني بكل أطره ومؤسساته التي من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات والمواهب الإبداعية، والكفاءات الفردية أو الجماعية لكل الفاعلين في التنظيم، وبطبيعة الحال يتوقف هذا على كفاءة قادة المنظمات في حسن التعامل مع الصراع وإدارته بما يسهم في تحقيق أهدافها.

### 1. مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض، فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده (1) وتستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف. (2) والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة وبينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، والتنازع هو التخاصم. (3) وبالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) وهي أن يأتي شيء بعد شيء آخر يقوم مقامه، وقولهم اختلف الناس في كذا والناس خلفه مختلفون. (4) والاختلاف ضد

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

الاتفاق.<sup>(5)</sup> كما أن الخلاف أعم من الضد، لأن كل ضدين مختلفين

وليس كل مختلفين ضدان.<sup>(6)</sup>

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية *Conflictus* التي تعني

التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو

التعارض أو النزاع<sup>(7)</sup> أما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني

العراك أو الخصام.<sup>(8)</sup>

## 2. تعريف الصراع التنظيمي:

تتعدد تعريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف

تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية:

• جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: "الصراع هو التنازع أو

التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو

مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو

مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم

الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة".<sup>(9)</sup>

• تعريف *Boulding* :

الصراع التنظيمي هو "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (10)

• تعريف هاني عبد الرحمن صالح الطويل:

يعرف الصراع بأنه: "تعطل أو انهيار في سبل و ميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء". (11)

• تعريف زايد:

يعرف الصراع التنظيمي بأنه: " النشاط الذي يقوم به الشخص ( أ ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب)، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه". (12)

• تعريف القحطاني:

الصراع التنظيمي هو: "إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب  
المفاضلة والاختيار بين البدائل." (13)

#### • تعريف بدر:

يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل  
الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد  
وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف  
الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه  
الأهداف والرغبات".

#### المعنى الاصطلاحي :

هناك تعريفات عديدة للصراع التنظيمي ، نظرا لعدم اتفاق العلماء على  
تعريف موحد ، ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي  
يشملها الصراع ومستواها التنظيمي ونحاول أن نأخذ جملة تعريفات هي :  
- نجد من يعرفه بأنه عبارة " عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو  
تعارض أو توتر بين فرد وآخر وبين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم  
وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الفرد أو أهداف

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

المجموعات ، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف  
والرغبات."

- كما يعرفه احمد زكي بدوي:

على انه " احد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشا عن تعارض المصالح  
وهو الموقف التنافسي ، حيث يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك انه لا  
سبيل إلى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم ، فتتقلب المنافسة بينهما  
إلى الصراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه."

- ويعرفه ليكرت (Likert):

بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن  
الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ، ولذا ينشا الصراع بين الطرفين.  
- وهناك من يعرفه بأنه " تعارض ناتج عن تعارض الأهداف بين جماعة  
وأخرى."

- وهناك من يعرف الصراع على انه : " العملية التي من خلالها ، يدرك  
احد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية  
على مصالحه الخاصة."

- كما يرى مصطفى يوسف:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

أن الصراع هو : " عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة ، وذلك بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد. "

رغم اختلاف هذه التعاريف، إلا أنها تتفق في كون الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود بين الأفراد ، أو جماعات العمل في المنظمات ، وهو نتيجة اختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار أو الحاجات أو الأهداف ، أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

## المحاضرة الثانية:

### خصائص الصراع التنظيمي

## 1. خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في

ما يلي: (15)

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه،

وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول

إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية

دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار

واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي

تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا

تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة  
فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق  
السلمية أو القسرية.

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض و يهدف  
كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع  
غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.(16)

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

### المحاضرة الثالثة:

### مستويات الصراع التنظيمي

## 1. مستويات الصراع التنظيمي :

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي: ننطلق من التساؤل

التالي؛ ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات؟

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

(17)

- **الحالة الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- **الحالة الثانية:** إذا انخفض الصراع عموماً يكون مرغوباً فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1- مستوى الصراع المرغوب فيه.

2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

و يسمى المستوى المرغوب ( بالحد الأمثل للصراع)

الجدول التالي يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة ، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.	مرتفعة

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة
---	-------	------	---	--------

المصدر (18)

### الصراع على مستوى الجماعات:

وينشأ هذا المستوى من الصراع داخل المنظمة حين يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وأعمال الجماعات الأخرى وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر ، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح.

ويرى **كاظم محمود** أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي :

**1-** التباين في مدركات الجماعات المتصارعة، ويحصل هذا النوع من

الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر

شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تقليص شدة الصراع، وتستطيع

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

إدارة المنظمة غالبا من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك  
بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات  
اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة.

2- الاختلاف في الهدف ، ويرجع التباين والاختلاف في الهدف بين  
المجموعات داخل المنظمة إلى:

أ- محدودية الموارد المتاحة: تتنافس جماعات العمل والأقسام  
والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة  
نادرة ، وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.

ب- طبيعة الأهداف المراد تحقيقها واضحة وغير معقدة  
بدورها تساهم في تقليص شدة الصراع ، والعكس صحيح.

ت- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية : تعد الصعوبة في اتخاذ  
القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف  
في الآراء والبدائل ، وبالتالي تساهم هذه الوضعية في ظهور  
الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة.

ويأخذ هذا المستوى من الصراع شكلين رئيسيين هما:

أ- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب- الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

### الصراع على مستوى المنظمات :

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي

يلتئمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها.

وعموماً يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج ، أو التسويق، أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها، وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية بين المنظمات.

وهذا الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة تتميز بالحركة النشطة لتتأثر وتتسط وتتميز قدراتها التنافسية من أجل تحسين مركزها التنافسي في عالم يمتاز بالتطور السريع والتنافس الحاد في كل المجالات.

ومن خلال تطرقنا إلى هذه المستويات من الصراع يمكن القول أن تعرض المنظمة إلى شتى هذه المستويات من الصراع قد يؤدي إلى حدوث اختلال في جوانب هيكلها التنظيمي أو على مستوى العلاقات الإنسانية الموجودة بين الفاعلين في التنظيم يؤثر إلى حد كبير في

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية إن كان الصراع مستقلاً بشكل كبير ، وبالطبع لا يوجد نموذج متكامل أو مثالي من أجل القضاء على الصراعات نهائياً لاستحالة ذلك عملياً ، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع من خلال القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى بروزه وانتشاره، وهذا يتطلب رؤية تنظيمية ونفسية لإعادة بناء تركيب المنظمة بشكل عملي ووفق أسس واقعية تحقق التوازنات الكلية على مستوى المنظمة

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

**المحاضرة الرابعة:**

**أنواع الصراع التنظيمي**

## 1. أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، و انطلاقا منها  
يمكن أن نحدد الأنواع التالية:

### 1.1 الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على  
سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو  
عضو فيها.<sup>(19)</sup> كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن  
يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه و معتقداته، لكنه  
مجبور على اختيار أحد البدائل.<sup>(20)</sup> و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا  
من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

#### أ- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في  
نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه  
اختيار واحد منهما و يأخذ أحد الصور التالية:

### أ-1. الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا،  
و يزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في  
وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

### أ-2. الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية  
العناصر السلبية في نفس العمل، و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة  
لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي " بيد أنها تقرر له  
ساعات إضافية "عنصر سلبي".

### أ-3. الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما،  
وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد  
الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

## ب- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية و الثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد. (21)

و لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، و هذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فاعليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد و ما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين. (22)

## 1- الصراع على مستوى الأفراد:

و يتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه و خبراته وتختلف نظرتهم وإدراكهم للأمور، و من أمثلة ذلك: (23)

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

- الصراع بين العامل والمشرف.

- الصراع بين العامل والعامل.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

### المحاضرة الخامسة:

نموذج نافذة جوهاري لتحليل الصراع

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

### نموذج نافذة جوهاري لتحليل الصراع:

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف  
باسم " نافذة جوهاري " نسبة إلى *Joseph Luft* و *Hary Ingham*

يوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الفرد يعرف الآخرين      الفرد لا يعرف الآخرين

2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر (24)

الشكل رقم (03): نافذة جوهاري

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى

معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين و الحالات هي:

### الحالة 1 الفرد يعرف نفسه والآخرين:

وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

### الحالة 2 الفرد يعرف نفسه فقط:

وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

### الحالة 3 الفرد يعرف الآخرين فقط:

قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

#### - الحالة 4 الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين:

وهذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال،  
فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة  
الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق  
على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب  
السيطرة. (25)

#### -2 الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة  
ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين: (26)

##### أ. الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي  
تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو  
الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

## ب. الصراع الرأسي :

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى

مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة

الدنيا.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

### المحاضرة السادسة:

أسباب الصراع التنظيمي بين الجماعات

## أسباب الصراع التنظيمي بين الجماعات: (27)

### 1. الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

### 2. التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

### 3. الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعا بين المشرفين (أو الإدارة) في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

### 4. الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، خذ مثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن، يتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

### 5. الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

والمعلومات والمشورة، شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح، ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب العاملين، ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها.

### 3- الصراع على مستوى المنظمات:

ما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك

الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم. (28)

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث إتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى المشاكل الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للإستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والثقافية إلخ والتي

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

غالبا ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة. (29)

ويقترح كل من " انتوني " و " هودج " أسبابا للصراع تتمثل في :

### 1- التعارض والتغير في الضغوط:

ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، أو بالاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

### 2- التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة:

فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

### 3- التغير في المركز أو الوضع:

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

### 4- حوادث ازدواجية أو التداخل في العمل :

و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.

## 5- التنافس على الموارد:

قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

## 6- الاختلاف في الثقافة:

تعرف الثقافة بأنها 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 أو الجماعات.

ويشير كل من " كرايتز " و " كنيكي " (1992) إلى المواقف التي قد

تؤدي إلى صراع على النحو التالي:

- اختلاف القيم والشخصيات.
- تداخل الأعمال وعدم وضوحها.
- المنافسة على الموارد المحدودة.
- الاعتمادية بين الأنشطة والأعمال.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- تعقد المنظمة ( لتزايد عدد المستويات التنظيمية والتخصص

الضيق)

- سياسات وقواعد ومعايير غير واقعية أو غير واضحة ، ومواعيد

غير واقعية لانجاز العمل أو ضغوط زمنية شديدة.

- عدم تحقيق توقعات معينة.

- صراعات مكبوتة أو لم تحل.

كما يميز الباحثان " كاتز" و " كاهن" بين الأسباب العقلانية للصراع

التنظيمي والأسباب غير العقلانية ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- الصراع الوظيفي:

وهو الصراع الذي يحدث في التنظيم بين وظائفها المختلفة مثل التمويل

أو الإنتاج أو الأفراد أو غيرها.

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها

في الأداء.

## - الصراع الهيكلي:

وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحواف.

- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع. وإجمالاً لما تم التطرق إليه، نود الإشارة إلى أن هناك من الباحثين والمفكرين من أرجع أسباب الصراع التنظيمي إلى عاملين أساسيين، أسباب شخصية تتعلق بالفرد وأسباب تنظيمية تتعلق بالتنظيم.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

المحاضرة السابعة:

نماذج الصراع التنظيمي

## 1. نماذج الصراع التنظيمي:

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع

التنظيمي وهي: (30)

### 1. نموذج عملية الصراع :

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

### 2. النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة إستجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل  
منها.

- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي  
تنشأ من البيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من  
الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى  
المحايدة.

- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينها.

- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب  
إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.

ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظراً لأن هذه الضغوط  
والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيداً  
في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط  
سلوكية معينة.

**3- نموذج النظم :**

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية  
وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام  
الصراع من ثلاث عناصر هي :

- مدخلات النظام ، وتتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها  
التنافس على الموارد النذرة وتعارض أهدافها.
- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام، و تتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية  
أو سلبية.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

## المحاضرة الثامنة:

نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

## أولاً. تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

لقد مر تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل  
هي :

### 1- النظرية التقليدية للصراع :

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير  
مريحة، ولذلك فقد إتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها وعم الحديث  
عنها وتجاهلها، وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من  
القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع موجود  
داخل المنظمات وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية  
تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم. (31)

### 2- المدرسة السلوكية :

وتبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا  
يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحديد المستوى  
المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة. (32)

### 3- النظرة الحديثة التفاعلية للصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت على مستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين، و أن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن أن تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغير. (33)

و الجدول التالي يبين الصراع في المدارس الإدارية المختلفة: (34)

المدرس التقليدية	المدرس السلوكية	المدرس الحديثة	بيان طبيعة الصراع
غريب / دخيل	طبيعي / داخل في الترتيب التنظيم	ضروري / محرك للإبداع	
عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل جد	أسباب الصراع

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

قطبية وشخصية			
مفيد /ضار	ضار/مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثير للمتابع	أطراف الصراع
تطور	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحياننا	القبول	الرفض	رد الفعل
كيفية الإستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

المحاضرة التاسعة:

أسباب الصراع التنظيمي

## أولاً. أسباب الصراع التنظيمي :

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية:

### 1- الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف

في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي :

- **نمط إتخاذ القرار:** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب

اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن

الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة

وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها.<sup>(35)</sup> كما أن غموض المسؤولية

وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة

عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.<sup>(36)</sup>

- **تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:**

إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات

أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى

التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.

الصراع بين الوحدات على الموارد، ومن سمة الموارد أنها ناذرة، وأن الوحدات تتنافس للحصول على أكبر قدر ممكن منها، فالأموال (الميزانية)، الأفراد، المعدات، الخدمات كلها موارد تتنافس عليها الوحدات كي تحصل على أكثرها و أفضلها. (37)

- **عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام:**

- فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت. (38)

- مفهوم وجود تقنية لكثير من الأمور يسبب صراعا حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الإعتماد على العلاقات الغير رسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

- **تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:**

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.(39)

- الإعتداع على موارد محدودة مشتركة:

تزداد احتمالات الصراعات بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة، مثل التخصصات المالية، وخدماتها السكرتارية، و الطباعة، والمكان... الخ .

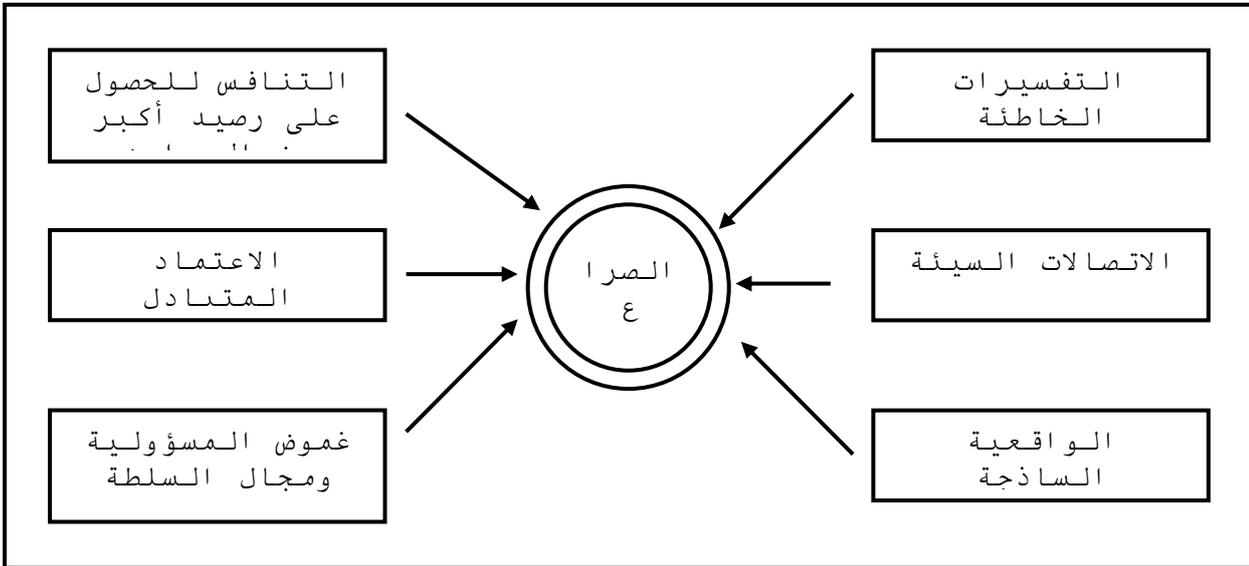
2- الأسباب الشخصية للصراع :

وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات و لكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم و من تلك الأسباب ما يلي : (40)

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون إنعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين؛ إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم و من خلفيات ثقافية و اجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب و الخلفيات المختلفة، والتي لأبد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم - ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى.



المصدر (41) شكل رقم (04): العوامل التنظيمية والشخصية المسببة

للصراع.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

ويميز الباحثان **kahn و katz** بين الأسباب العقلانية للصراع  
والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما  
يلي. (42)

### 1- الصراع الوظيفي:

وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة  
مثل التمويل، الإنتاج، لأفراد... الخ.

2- الإعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على  
بعضها في الإدارة.

3- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح  
المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز.  
- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك  
وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع  
التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

**المحاضرة العاشرة:**

**مراحل الصراع التنظيمي**

## أولاً. مراحل الصراع التنظيمي :

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي *louis pondy* الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو الآتي: (43)

### 1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

### 2- مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في

تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة  
بين الأفراد والجماعات.

### 3- مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال  
من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن  
طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

### 4- مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني  
الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا  
الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع  
صورا أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

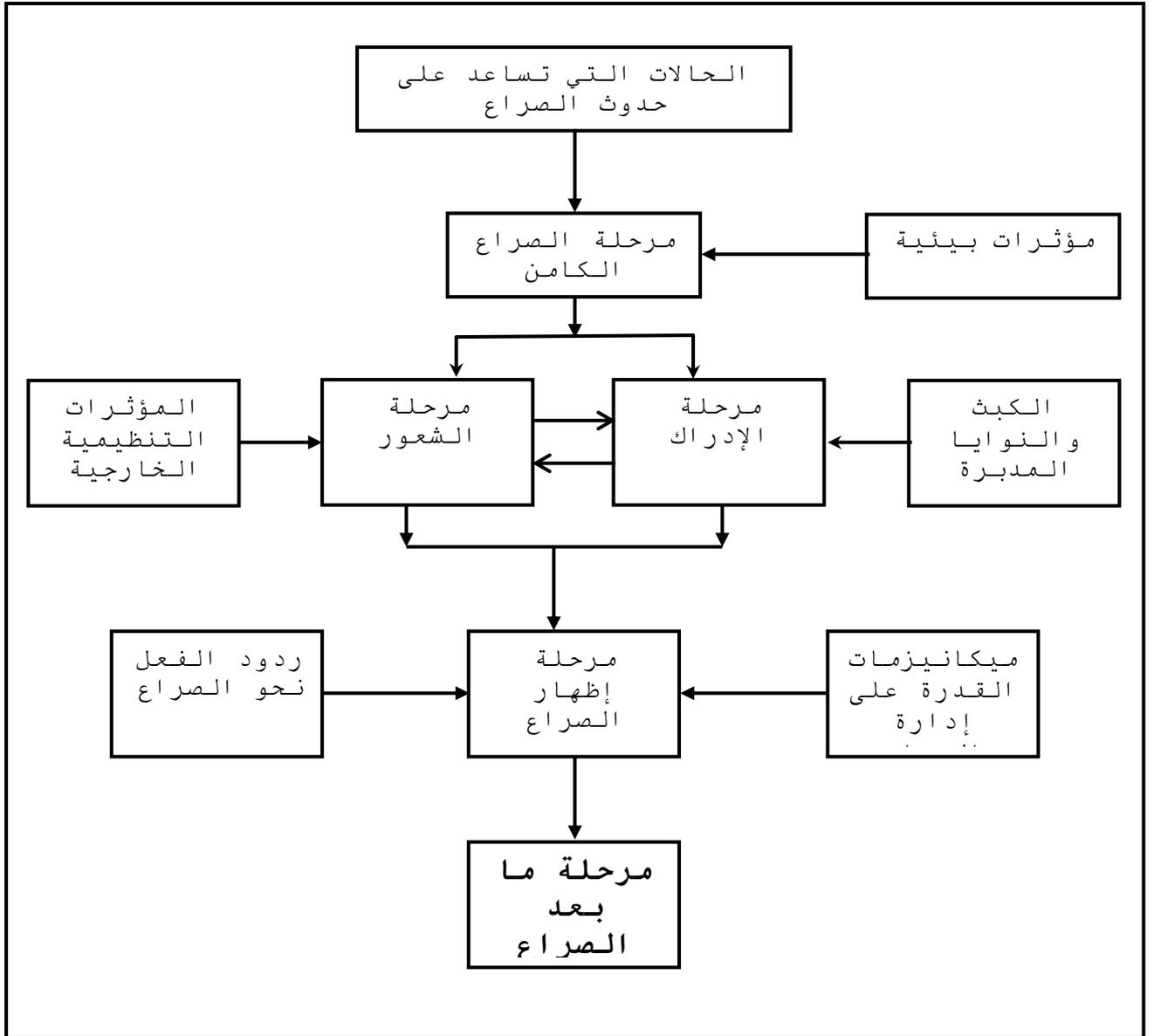
### 5- مرحلة ما بعد الصراع:

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع  
بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم  
المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم

كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر أو رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود. (44)

والشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها "بوندي" والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.



المصدر (45).

شكل رقم (05) مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

المحاضرة الحادي عشرة:

آثار الصراع التنظيمي

## 1. آثار الصراع التنظيمي :

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتمادا على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه. (46)

### أ. الآثار السلبية للصراع:

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر، فعلى سبيل المثال وكما نعرف من الخبرة فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطا جدا. كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحاً ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، وبلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم.

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي وكما لاحظنا سلفاً فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.

يشير (والاس) إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية وهي: (47)

**1- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية:** تعتبر الجماعة المتنافسة عدواً وينظر إليها نظرة عدائية.

**2. تفشي استخدام الصفات السلبية:** كثيرا ما نشاهد في مجال العمل السياسي محاولة حزب من الأحزاب وصف المرشحين الآخرين بصفات سلبية كوصفهم مثلا: بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى أو الدولة أو ضد الأفراد والأقليات، واتجاه موقف دفاعي تجاه الخصوم.

**3. ضعف الاتصال بين الجماعات:** كلما تطور الصراع تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن وتماسك المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكا منحرفا.

#### **4. الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى:**

يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى، ولا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط، بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

ينذر أن ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداة  
مكشوف على أن الصراعات التي تحدث بين بعض الاتحادات النقابية  
والإدارة تعتبر استثناء من هذه القاعدة، ويمثل إضفاء الصفات السلبية  
وضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع  
بين الجماعات في المنظمات.

ب. الآثار الإيجابية للصراع:

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي  
عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في  
المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، و من الآثار الإيجابية للصراع  
التنظيمي ما يلي: (48)

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات  
الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا  
الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- الصراع نوع من الاتصال و حل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.

- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

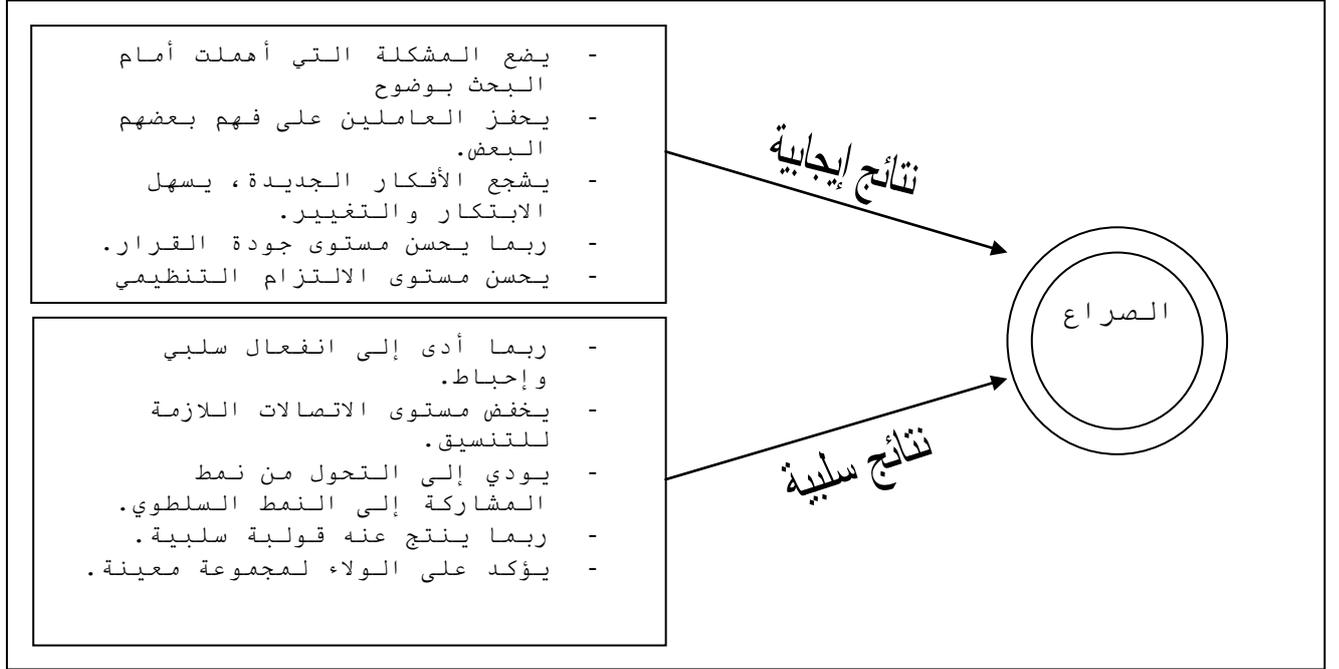
إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن

الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي؛ والهدف هنا

ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار

من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها ويمكن تلخيص

الآثار السلبية والإيجابية للصراع في الشكل التالي:



المصدر (49)

شكل رقم (06): الآثار السلبية والإيجابية للصراع

إن غياب الصراع كلياً في المنظمات غير مرغوب فيه، وكذلك الصراع المحتدم أو الشديد المفرط، فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة الفاعلين في التنظيم أو عزوفهم في المشاركة في العملية التنظيمية، أو أن النمط القيادي السائد يعيق ويكبت التفكير الإبداعي الخلاق، أما الصراع الشديد المفرط فهو يعيق سير الأعمال والمصالح، يضر

بالمعنويات ويعيق التنسيق بين كل المصالح مما لا يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. ولذلك يرى الباحثون تكون النتائج أفضل ما يمكن إذا ما كان الصراع معتدلاً.

من خلال رؤية أصحاب الفكر الإداري التقليدي في الصراع باعتباره عامل هدم للمنظمة، يوصي هؤلاء بضرورة تجنب الصراع، باعتباره يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الفاعلين في التنظيم، وينتج عنه ردود أفعال في الغالب غير سليمة فالصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو اثر سلبي، ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل القلق، التوتر، ضعف المقدرة على اتخاذ القرار، غياب التنسيق بين مصالح المنظمة... الخ والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة، وأداء العاملين فيها بما لا يحقق أهداف المنظمة المسطرة.

كما يمكن أن يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى جملة من الآثار السلبية منها :

- يمكن أن يولد لدى الفاعلين في التنظيم الإحباط، الغضب، التوتر

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي، الذي يتجسد في جملة سلوكيات منها التغيب عن العمل، دوران العمل أو التوقف النهائي عن العمل.

- خلق المشاعر السيئة بين الأفراد، وهذا ما يؤدي إلى تكوين علاقات سلبية بين الأفراد والجماعات، وهذا ما يعيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين المصالح.

كما حدد محمود سلمان العميان آثار الصراع السلبي فيما يلي :

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام

بترويج إشاعات كاذبة.

- يعوق العمل التعاوني الجماعي.
  - انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
  - الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
  - انه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
  - قد يلجأ احد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبت الإشاعات المغرضة ،لإلحاق الضرر بالطرف الأخر.
- كما يضيف عبد الوهاب واحمد جاد بعض الآثار السلبية في الصراع بين جماعات العمل فيما يلي :

- التفكك وظهور التكتلات داخل جماعات العمل.
- يتسم سلوك كل جماعة اتجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى ، وتحاول النيل من سمعتها والخط من قدرها أمام الآخرين.
- تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها، ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.
- لكن رغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا انه لا يخلو من آثار ايجابية تستدعي من الفاعلين في التنظيم والإدارة العليا استغلالها بما يخدم المنظمة ويسه في تحقيق أهدافها.
- صحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة، لكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا ومن الآثار الايجابية للصراع ما يلي :
- إن الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار على حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- الصراع أساسه هو التفاعل ما بين الأفراد وبالتالي الصراع نوع من الاتصال، وحل هذا الأخير يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- كما يعمل على تحفيز العمال، وذلك من خلال وضع الاهتمامات المختلفة للأطراف داخل التنظيم، حيث تصبح كمصدر للإبداع والابتكار.

وحسب ما أشار إليه سلمان العميان فيما يتعلق بآثار الصراع الايجابية نورد ما يلي :

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد 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 التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

من خلال كل هذا يمكن القول أن الصراع هو حقيقة حتمية واقعة في كل التنظيمات الصناعية بكل أشكالها، ولكنه ليس بالضرورة يحمل الطابع السلبي، بل أن له أحيانا إن استغل استغلالا جيدا قيمته الايجابية للنظام، وهذا يتوقف على عدة أمور منها بدائل العمل مهارات القائد أو الإدارة وطريقة إدارتها للصراع، لأن الإشكال هنا ليس الصراع نفسه بقدر معرفة ما الدافع إليه، أي هل الأطراف المعنيين بالصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها ( الولاء التنظيمي)، أم أن لديهم دوافع ورغبات عدوانية تخريبية ؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يسهم في تطوير البنية التنظيمية للمنظمة بما يسهم في تنمية قدراتها التنافسية أم ينظرون إليه على انه مخل بوظائف المنظمة ؟ وهذا كله متوقف على طبيعة اثر الصراع على أهداف المنظمة من خلال إن كان داعما ايجابيا أو سلبيا لهذه الأهداف.ومن خلال نتيجة هذا الأثر يمكن معرفة ايجابية الصراع من سلبيته.

يمكن القول أن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي داخل المنظمة من شأنه أن يحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة واثر، ليأخذ الطابع

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

الايجابي بدل من السلبي، والهدف من إدارة الصراع ليس القضاء عليه  
بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى  
فوائد ونتائج جيدة للمنظمة ولفاعلين فيها.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

**المحاضرة الاثني عشرة:**

**الصراع في الإسلام**

## الصراع في الإسلام:

قال: الله تعالى (( ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين \* إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين )) سورة هود الآية (118-119).

اختلف المفسرون إلى أي شيء يعود اسم الإشارة في قوله تعالى "ولذلك خلقهم" فمنهم من قال أنه يعود إلى الاختلاف أي (خلقهم ليختلفوا)، ومنهم من ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الرحمة أي (خلقهم ليرحمهم) وبعضهم ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الاثنين معا، أي (خلقهم ليختلفوا وليرحم من سلك الطريق الصحيح).<sup>(50)</sup>

وقال تعالى: (( ومن آياته خلق السماوات والأرض واختلاف ألسنتكم وألوانكم إن في ذلك لآيات للعالمين )) سورة الروم الآية (22).

لقد خلق الله سبحانه وتعالى بني آدم مختلفين في أجسامهم وجعلهم مختلفين في لغاتهم وألوانهم وخالف في معتقداتهم ومذاهبهم، لذلك فإن الآيات السابقة تدل على أن الاختلاف بين الناس هو أمر حتمي الوقوع،

وطبيعي الحدوث فالإسلام ينظر إلى الخلاف على أنه ظاهرة إنسانية  
مقبولة وطبيعية. (51)

وهذا ما ذهب إليه الفكر الإداري الحديث بأن الخلافات طبيعية الحدوث  
بين الأفراد، وعلى الإدارة أن تتدخل للتعامل مع هذه الخلافات، وبالرجوع  
إلى المنهج الإسلامي للتعامل مع الخلافات نجد أن الإسلام لا يترك  
الخلافات دون مرجعية لها، بل قال الله تعالى (( فإن تنازعتم في شيء  
فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير  
وأحسن تأويلاً )) سورة النساء الآية (59).

والخلاف له أقسام كثيرة نتناول بعضها:

1. **خلاف التنوع:** وهو أن يكون كل رأي أو قول صواب ولا يقتضي  
الخلاف بين القولين نفي أحدهما مثل الخلاف بين المذاهب الأربعة.
2. **خلاف التضاد:** وهو أن يكون كل قول أو رأي يناقض القول الآخر،  
ويقتضي إبطال قول الآخر، واختلاف التضاد أشد من اختلاف التنوع  
لأن القولين في التضاد متنافيان فيكون داعي الفرقة والتنازع أقرب.  
- أما الخلاف من ناحية قبول الخلاف وذمه فينقسم إلى قسمين:

## أ. خلاف مقبول: وينقسم إلى قسمين:

أ.1. خلاف محمود: مثل مخالفة المسلمين للمشركين.

أ.2. خلاف سائغ: مثل الاختلاف في الآراء التي يسوغ فيها الاختلاف.

ب. اختلاف مذموم: وهو الذي يؤدي إلى الفرقة و يقود إلى الشر ويسبب

العداوة.

و قد أمر الإسلام بالائتلاف و نبذ الفرقة، قال تعالى (( و اعتصموا

بجبل الله جميعا ولا تفرقوا )) سورة آل عمران الآية (103).

و قال أيضا (( و أطيعوا الله ورسوله و لا تنازعوا فتفشلوا و تذهب

ريحكم و اصبروا إن الله مع الصابرين )) سورة الأنفال الآية (46).

و قال صلى الله عليه وسلم في التأكيد على لزوم الجماعة " وعلیکم

بالجماعة، فإن الله مع الجماعة" (52).

لذا يجب فهم طبيعة الخلاف أو الصراع و معرفة نوعه، لأن أكثر

الخلافات هي خلافات أو صراعات تتوع و هذا يفسر لنا الخلافات بين

أفاضل الصحابة عليهم رضوان الله، حتى كان الرسول صلى الله عليه

وسلم يدعو فيقول: " اللهم رب جبريل وميكائيل و اسرافيل فاطر السموات

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

و الأرض، عالم الغيب والشهادة و أنت تحكم بين عبادك فيما كانوا فيه  
يختلفون، أهدني لما أختلف فيه من الحق بإذنك، إنك تهدي من تشاء  
إلى صراط مستقيم." (53)

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

المحاضرة الثالثة عشر:

المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف ( الصراع)

## 1. المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف ( الصراع):

إن التراث الإسلامي يستخدم مصطلح الخلاف و لا يستخدم مصطلح الصراع أثناء تناوله لهذا الموضوع، و يقوم المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف على التقليل من حدوث الخلافات إلى الحد المقبول و ذلك بإتباع أسلوبين للتعامل مع الخلاف:

### 1.1. الأسلوب الأول الأسلوب الوقائي ويتمثل في:

- الحد من الظواهر المؤثرة في شخصية الفرد المسلم التي تسهم في ظهور الصراعات والخلافات مثل:

- النهي عن سوء الظن بالغير، والتجسس، والنميمة، و الغيبة، قال الله تعالى: (( يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه و اتقوا الله إن الله تواب رحيم )) سورة الحجرات الآية (12).

- تحريم النميمة قال الله تعالى: (( و لا تطع كل حلاف مهين \* همام مشاء بنميم )) سورة القلم الآية (10.11).

- النهي عن الاستهزاء و احتقار المسلم لأخيه قال: تعالى (( يا أيها  
الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم و لا  
نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن و لا تلمزوا أنفسكم ولا  
تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الايمان و من لم يتب فأولئك  
هم الظالمون )) سورة الحجرات الآية(11).

- النهي عن الظلم قال تعالى (( و لا تحسبن الله غافلا عما يعمل  
الظالمون إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار )) سورة إبراهيم  
الآية(42).

- النهي عن الكذب قال تعالى (( إن الله لا يهدي من هو مسرف  
كذاب )) سورة غافر الآية(28).

- تقوية روح المحبة وروح التعاون بين الأفراد ونبذ الخلاف والشقاق.  
-الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد قال الله تعالى (( و لا  
تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه  
عداوة كأنه ولي حميم )) سورة فصلت الآية(34).

- خلق روح الأخوة قال تعالى (( إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين

أخويكم و اتقوا الله لعلكم ترحمون )) سورة الحجرات الآية(10).

- خلق روح التعاون قال تعالى (( وتعاونوا على البر والتقوى ولا

تعاونوا على الاثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب )) سورة

المائدة الآية(02).

- الوفاء بالعهد قال تعالى (( وأوفوا بعهد الله إذا عاهدتم ولا تنقضوا

الأيمان بعد توكيدها و قد جعلتم الله عليكم كفيلا إن الله يعلم ما

تفعلون)) سورة النحل الآية(91).

- خلق روح المحبة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " و الذي نفسي

بيده، لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا أو لا أدلكم عل

شيء إذا فعلتموه تحاببتم، أفشوا السلام بينكم" (54)

- نبذ الخلاف وإشاعة روح التعاون، قال تعالى (( و لا تكونوا كالذين

تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم البينات و أولئك لهم عذاب عظيم ))

سورة آل عمران الآية (105).

- إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد قال تعالى (( و من آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها و جعل بينكم مودة و رحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون )) سورة الروم الآية (21).

### 2.1. الأسلوب الثاني: الأسلوب العلاجي

حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم في موضوع الخلاف، وكان مرد الاختلاف في المسائل المتنازع عليها إلى قوله تعالى (( فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا )) سورة النساء الآية (59).

و كانت الألفة والمحبة و أخوة الدين تحكم سلوك المتخالفين، لذا قال: ابن تيمية " و أما الاختلاف في الأحكام فأكثر من أن ينضبط، و لو كان كلما اختلف مسلمان في شيء تهاجرا، لم يبق بين المسلمين عصمة ولا مودة" (55).

- المشورة قال تعالى (( و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون )) سورة الشورى الآية (38).

- استخدام أهداف عليا مشتركة قال تعالى (( و لتكن منكم أمة يدعون إلى الخير و يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون )) سورة آل عمران الآية (104)

- استخدام وسيط قال الله تعالى (( وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها، إن يريدوا إصلاحا يوفق الله بينهما إن الله كان عليما خبيرا )) سورة النساء الآية (35).

- التهدئة لقوله صلى الله عليه وسلم " ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب " (56)

- اللجوء إلى القوة في حالة استنفاد المداخل السابقة قال الله تعالى (( وإن طائفتان من المؤمنين اقاتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين)) سورة الحجرات الآية (09).

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

المحاضرة الأربعة عشر:

إدارة الصراع التنظيمي:

## 1. إدارة الصراع التنظيمي:

تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة  
فقد أشار "عساف" إلى عدد من الدراسات توصلت إلى مجموعة من

الافتراضات، ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع و هي: (57)

1. التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماما.
2. إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض  
المصالح والاهتمامات.
3. إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، وإذا كان ذا شدة عالية،  
يصبح أمرا مدمرا للمنظمة ولتقدمها.
4. يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.

لقد عرفت إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي  
واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي و العمل على تخفيضه عند  
ظهوره، في حين عرفها "روبنز" أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات  
لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، وقد وضع رحيم ( *Rahim* )  
(2001) أنموذجا لعملية الصراع تضمن أربعة خطوات هي:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

1. التشخيص.

2. التدخل.

3. الصراع.

4. التعلم والفعالية.

كما وضع كل من "كوك" و "منساكر" أنموذجا لعملية إدارة الصراع  
يختلف عن أنموذج رحيم بعض الشيء، تضمن بعض الخطوات التي  
تعين الإداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق و وحدة الصراع  
وتطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية، وهذه الخطوات هي:

1. التعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد  
والجماعات.

2. التعرف على أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد  
والجماعات.

3. فحص نتائج الصراع السلبية و الإيجابية.

4. مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين: تحسن الأداء  
أو ضعف الأداء.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

وأوضح "روبنز" أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات،  
وداخل الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية، وقد وضع أنموذجا  
يظهر عملية حدوث الصراع عبر مراحل خمس هي:

1. مرحلة امكانية التعارض والتناقض.

2. مرحلة المعرفة الشخصية.

3. مرحلة العزم.

4. مرحلة السلوك.

5. مرحلة مخرجات الصراع.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.



المصدر (58)

شكل رقم (07) عملية إدارة الصراع.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

**المحاضرة الخامسة عشرة:**

**أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي**

إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدما، وزيادته إن كان اقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية :

**1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف**

التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية وذلك من اجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه ينشا من جديد.

**2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: وذلك**

بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوسط إلى حل وسط، لان الحل الوسط لا يمثل الحل

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل  
وتكامل أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي  
تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

**3-** التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف  
الصراع: إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع  
لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين  
مقداراً صحياً من التوتر، والتوترات هنا تقنن بشكل إيجابي بما يخدم  
مصلحة المنظمة

### **الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي :**

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

**1-** إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد  
مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات ،وجعلها معتمدة

على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند  
تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

3- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى

أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي :

استعرض **Hodage and Anthony** الطرق التالية لحل

الصراع:

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا

الأسلوب يكبت الصراع لذا فانه مشكوك في فعاليته.

2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع

بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة

بين أطراف الصراع.

3- التجنب والانسحاب. وهنا يعتمد احد الأطراف أو أكثر في أن

يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.

4- التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام

المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول

وسط مقبولة بين الأطراف المعنية.

5- المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن

طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

أما الباحثان سيزلاقي و والاس فيؤكدان ( في كتابهما السلوك التنظيمي

والأداء ) أن لأسلوب معالجة الصراع التنظيمي بعدين أساسيين هما :<sup>3</sup>

• التعاون: وهو محاولة احد الأطراف تامين مصالح الطرف الآخر.

• الافتئات: وهو مدى محاولة احد الأطراف تامين مصالحه فقط.

## 1 أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب ومن بينها نذكر: (59)

## 1. التجنب:

يتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متخاذلة ومدافعة وليس لديها أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع، ويأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الودعتين المتصارعتين، وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها كما لو أن (الزمن كفيل بحلها) أو أن المشكلة ستحل تلقائيا، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتيا فإن تجنب الحل هو الأنسب، وقد يشير الوضع أيضا إلى رغبة الودعتين إلى عدم حلها حتى ولو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقا، الأمر الذي قد يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق، لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف.

## 2. التساهل (التكيف):

في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها، وتحاول الوحدة أن تتكيف معه، وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع (على مضض) للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.

ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- تكتشف أنك على خطأ أعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب.
- تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للآخرين أكثر مما هي بالنسبة لك، عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون.
- التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون وتكون خاسراً.
- في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور من خلال تعلمهم من  
أخطائهم.

- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا

### 3. الاستسلام:

حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون لحل المشكلة ولكنها  
متخاذلة في طلباتها، فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات  
من الوحدة الأخرى المتصارعة معها، ويرجع السبب في التخاذل عن  
الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى، منها ضعف المدير  
المسئول عن الوحدة، ولوجود ظروف قاهرة لدى العمليات والتشغيل  
والموارد والمرؤوسين ولاعتمادية الوحدة الكامل على الوحدة الأخرى  
المتصارعة معها، وبالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود طلبات لديها  
ولقبولها بأي شكل من أشكال الطول، ويأتي الاستسلام أسهل وأسرع إذا  
كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذات نفوذ وقوة وسيطرة، وقادرة  
على الهجوم وفرض الرأي.

#### 4. المنافسة:

حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا تود أن تمتد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه وواضحة في مطالبها، فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي، وومتحملة أي عواقب (للمكسب أو الخسارة) وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإسراره على مطالبه فمن الممكن ان يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون وصلب الرأي متسلطا فقد يؤدي الأمر إلى ما لا يحمد عقباه، وعلى الوحدة التي تحاول أن تحل الصراع وهي في موقف عدم التعاون وفي موقف الوضوح والحسم في الطلبات الخاصة بها أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة وفض النزاع مع الوحدات الأخرى.

و يستخدم هذا الأسلوب فيما يلي:

- عندما يحتاج الأمر إلى الحسم وسرعة البت مثل الحالات

الطارئة.

- في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير  
مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة  
وأسس للانضباط غير مستحسنة.

- في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك انك على صواب.

## 5. التسوية:

حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون، وفي وضع من  
الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات  
والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس على نقاط  
الاختلاف، وتحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك والتسوية هي محاولة  
لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة، فعلى سبيل المثال إذا نجحت  
الوحدة الأولى في الفوز بالإشراف على أحد المشروعات أو البرامج ضد  
الوحدات الكبرى، فتميل الوحدة الأولى بعد فوزها إلى تلطيف الجو مع  
الوحدات الأخرى من خلال إقناعهم بطلباتها وكيف أن هذه الطلبات  
يمكنها أن تساعد الوحدات الأخرى، وكيف أن فوز الوحدة الأولى يحقق  
الفائدة للجميع والمصلحة العامة.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

ويستخدم هذا الأسلوب :

- عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشددا.
  - عندما تكون الأطراف المناوئة لبعضها والمتعادلة في درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة.
  - الوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.
  - للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح.
  - كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.
- ويمكن القول أن هذه الإستراتيجية يلجا إليها احد أطراف الصراع أو كليهما من اجل كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة ، وتقل حدة الخلاف بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية ، على أن تترك نقاط الخلاف الأساسية جانبا حتى يتناقص خطرهما بمرور الزمن أو إيجاد حلول لها مستقبلا ، ويذكر القريوتي أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال :

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف ، وإبراز أوجه التوافق  
والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة ، وهذا الأسلوب يظهر  
مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية  
ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

- التوفيق: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع، إذ يمكن تقسيم الموارد  
محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.

## 6. التعاون:

تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل واشتراكها مع الطرف الآخر  
للوصول إلى حل، وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة  
التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في  
التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون  
من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من هذا من  
خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر، ومحاولة التوصل إلى وضع يكون  
فيه الطرفين فائزين.

ومن المواقف المناسبة لاستخدام هذا الأسلوب:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- إيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة

للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.

- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.

- الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر

المختلفة للآخرين.

- إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح.

- للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.

- خلاصة:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تتوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوئ بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود والخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

**الهوامش و المراجع:**

- 1- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والإنسانية، المجلد 7 العدد 1-2004 ص 3.
- 2- السويلم خالد، إدارة الصراع التنظيمي دراية مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية  
المقال بمطار الملك خالد الدولي، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة جامعة نايف  
العربية للعلوم الأمنية. 2001، ص 12.
- 3- الفارابي إسماعيل حماد، الصحاح، بيروت دار إحياء التراث العربي، 1999 ص  
1067.
- 4- ابن زكريا أبو الحسين أحمد بن فارس، معجم مقاييس اللغة (تحقيق) هارون عبد السلام  
محمد، القاهرة، مكتبة الخافجي 1981 ص 212.
- 5- الفيروز أبادي مجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط ببيروت، دار الكتب العلمية،  
1995 ص 186.
- 6- الأصفهاني الراغب، مفردات ألفاظ القرآن، (تحقيق) داوودي صفوان، عدنان، دمشق، دار  
القلم 1997 ص 294.
- 7- محمد لطفي راشد، مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة  
الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، 1997، ص 3-21.
- 8- الإمام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات. مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض،  
1977، ص 31-41.
- 9- Lexique des sciences sociales, 7 édition 2000, Madeline Grawitz.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- 10- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، ص 363.
- 11- د.هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ص 267.
- 12- زايد محمد عادل، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، الرياض 1950 ، ص ص 525-535.
- 13- القحطاني سالم سعيد ويوسف حلمي شحادة، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، مطابع جامعة الملك، ص ص 152-161.
- 14- د. حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن. ط1، 2002 ، ص 254.
- 15- بدر حامد أحمد، قرأت في السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية، 1994، ص 194.
- 16- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 366.
- 17- طارق بن موسى العتيبي، ص 14.
- 18- نفس المرجع، ص 17.
- 19- نفس المرجع، ص ص 17، 18.
- 20- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 367.
- 21- مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مجلد 20. عمان، الأردن، عدد 2، 2005، ص 193.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- 22- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 368.
- 23- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2000، ص 265.
- 24- حمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط4، 2000، ص 248.
- 25- محمود سلكان العميان، مرجع سابق، ص 371.
- 26- نفس المرجع، ص 372.
- 27- نفس المرجع، ص 372.
- 28- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 274.
- 29- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 373، 374.
- 30- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص 150.
- 31- محمد لطفي راشد، مرجع سابق ، ص 11.
- 32- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1 ، عدد 2، 2005.
- 33- المغربي كامل محمد، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، جدة، 1995، ص 310.
- 34- نفس المرجع، ص 43.
- 35- العتيبي، مرجع سابق، ص ص 17، 16.
- 36- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 251.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

- 37- إدارة السلوك في المنظمات، جيرالد جرينبرغ وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي -  
وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص 480.
- 38- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 430.
- 39- محمود سلمان العميان مرجع سابق، ص 364.
- 40- حريم حسين، مرجع سابق، ص 247.
- 41- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 254-255.
- 42- روبرت بارون، مرجع سابق، ص 482.
- 43- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 365-366.
- 44- نفس المرجع، ص 376.
- 45- حريم حسين، مرجع سابق، ص ص 248، 249.
- 46- سالم توفيق ابراهيم شحادة، أثر الضبط الموقعي على أساليب إدارة الصراع التي  
يستخدمها مديرو المدارس. الإعدادية فلاي الأردن، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة  
مقدمة للجامعة الأردنية 1988، ص 7.
- 47- روبرت بارون، مرجع سابق، ص ص 482-483.
- 48- السلوك التنظيمي والأداء، أندري سيزلاكي ومارك والاس، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد  
الإدارة العامة، 1991، ص 275.
- 49- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 379.
- 50- روبرت بارون، مرجع سابق، ص 482.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الصراع التنظيمي  
أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

51- ابن سعدي عبد الرحمان ناصر، تيسير لطيف المنان في تفسير كلام المنان، ص  
296.

52- بدر حامد أحمد، مرجع سابق، ص 196.

53- الترمذي ، محمد عيسى، الجاكع الصحيح، (تحقيق) الحوت كمال يوسف، بيروت، دار  
الكتب العلمية، 1997، ص 405.

54- النيسابوري، مسلم، الحجاج، صحيح مسلم (تحقيق) الكرمي أبو صهيب، الرياض، بيت  
الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1997، ص 305.

55- ابن تيمية أحمد، مجموع الفتاوى (جمع) قاسم عبد الرحمان، المدينة، مجمع الملك  
لطباعة المصحف الشريف، 1995، ص 172.

56- النيسابوري، مرجع سابق، ص 1049.

57- مؤتة للبحوث، مرجع سابق، ص 196.

58- Cook, kurtisw and Hunsaker Philipe, 2001, Management and  
organizational behavior, 3 rd, New York, MC Graw-Hill com, Inc, p  
375.