



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف _ المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت اشراف
د. بوخيظ سامية

من اعداد الطالبة :
عابي خليفة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بوجلال مصطفى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. بوخيظ سليمة	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. دنش	جامعة محمد بوضياف المسيلة	عضوا و مناقشا

السنة الجامعية 2019-2020

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني وهداني وأعانني ويسر لي طريق المعرفة والعلم
لإتمام عملي المتواضع

أود التقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في تخصص علم الاجتماع -
تنظيم وعمل - وأخص بالشكر أساتذتي المشرفة " بوخيطة سامية " على
توجيهاتها وإسهاماتها المفيدة والتي كانت عوناً لي بحق في انجازي لعملي
المتواضع .

كما أتقدم بالشكر إلى عائلتي التي دعمتني نفسياً ومعنوياً وكذا زملاء
المهنة والدراسة.

عاببي خليدة



الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
5	الإشكالية
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أسباب اختيار الموضوع
8	مفاهيم الدراسة
11	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : القيادة التشاركية	
15	تمهيد
16	أهمية القيادة
17	نظريات القيادة
22	نشأة القيادة التشاركية
23	مفهوم القيادة التشاركية
23	الفرق بين مفهوم الديمقراطية والتشاركية
24	أهمية القيادة التشاركية
25	أهداف القيادة التشاركية
26	أسس القيادة التشاركية
26	شروط القيادة التشاركية
26	خصائص القيادة التشاركية

27	فوائد القيادة التشاركية
27	الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : إدارة الصراع التنظيمي	
31	تمهيد
32	تعريف الصراع التنظيمي
33	خصائص الصراع التنظيمي
33	أنواع الصراع التنظيمي
35	آثار الصراع التنظيمي
36	مهارات إدارة الصراع ، وطرق استثارته
37	المراحل التي مر بها الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
39	أسباب الصراع التنظيمي
41	آثار الصراع التنظيمي
42	الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع
43	عملية إدارة الصراعات التنظيمية
43	مفهوم ومراحل عملية إدارة الصراعات
45	أساليب استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية
47	سوسيولوجيا الصراع
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الأشكال :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	الترسمة المنهجية للدراسة	الشكل 1
40	الأسباب التنظيمية للصراع	الشكل 2
44	عملية إدارة الصراع التنظيمي	الشكل 3
47	المواقف المناسبة والغير المناسبة لإستراتيجية إدارة الصراع	الشكل 4



مقدمة

مقدمة :

حضي موضوع القيادة باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم واختصاصاتهم ، فهي جوهر العملية الإدارية وعقلها المدبر ونظرا لأهميتها فهي تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية بشكل يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية ، كما أنها تعتبر أداة لتحقيق أهداف المنظمة ، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة واعية وفاعلة تسعى دائما لتحقيق الأهداف المرجوة ، على أن تكون قادرة على تحفي الثقة والدعم داخل المؤسسات

فالقيادة الناجحة هي التي تساهم في تمكين الأفراد والجماعات من إدراك احتياجاتهم وتلبيتها بمختلف الطرق المشروعة ، كونها تعد حلقة الوصل بين العاملين وخطط الشركة وتصوراتها المستقبلية ، فدورها ضروري لتدعيم القوى الايجابية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان كما أنها مسؤولة على حل المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول اللازمة لتشخيصها وعلاجها ، إضافة إلى دورها الأساسي في تدريب الأفراد ومواكبة المتغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة وتوظيفها لخدمة مصالحها ، وهذا ما ينتج عنه وجود قيادة تشاركية تقوم على فكرة أساسية قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمورا لعمل والعمال بما يضمن لهم الشعور بالمسؤولية وتحفيزهم على جودة العمل والتعاون والانسجام ومشاركة قائدهم في عملية صنع القرار

وانطلاقا من أهمية الدور الذي تضطلع به القيادة التشاركية بوصفها احد العوامل الرئيسية في قيام المنظمات، والحد من الصراع التنظيمي الذي ينتج عن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة التي ينتسبون إليها وفق السياسة المنتهجة في تسيير شؤون المنظمة، فهي تعد بمثابة آلية تنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

لذلك جسدت هذه الدراسة في ثلاث فصول للوقوف على المتغيرين، التابع (القيادة التشاركية) والمتغير المستقل (إدارة الصراع التنظيمي) انطلاقا من تحديد المدلولات المفاهيمية لكل متغير ولوجا بإسهاب إلى المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة باختلاف منطلقاتها ومحدداتها التنظيمية المكرسة للفعل التنظيمي.

ثم عرض لنتائج الدراسة وخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- .I الإشكالية
- .II فرضيات الدراسة
- .III أهمية الدراسة
- .IV أهداف الدراسة
- .V أسباب اختيار الموضوع
- .VI مفاهيم الدراسة
- .VII الدراسات السابقة

1. الإشكالية :

اختلف الباحثون والمفكرون في فكرة القيادة ، فمنهم من ينظر إليها على أنها هي الإدارة ، ومنهم من يقول بأن الإدارة أوسع منها ، ويعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين من العصور القديمة ، وزاد الاهتمام بها مع التطورات والتغييرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة.

كما ارتبط مفهوم القيادة بظهور الجماعة البشرية كمكون رئيسي في حياتها ، وأثبتت الأبحاث والدراسات أن الأهداف المتوخاة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة والتي تحتاج بدورها إلى قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف .

من هنا ظهرت فكرة القيادة التشاركية ، باعتبارها آلية تنظيمية واعية تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم باستخدام أسلوب يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه ، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية.

فالمورد البشري ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات فمن خلاله تمارس عملية القيادة بمختلف أبعادها ومحدداتها لتحقيق الأهداف المرجوة ، مرتكزة في ذلك على التفاعل الذي يحدث بينها وبين أفرادها المنتسبين إليها.

غير ان هذا التفاعل بين هذه الأطراف قد يكون سببا في نشوب صراعات أو وسيلة لإدارتها بما يخدم المؤسسة ، كما نجد أيضا داخل التنظيم العديد من المؤشرات التي قد تتحكم في الصراعات أو تزيد من حدتها ، منها أسلوب الإشراف، حيث أن تناقض التنظيم يظهر على هيئة أنظمة معقدة تخلف تصاميم وإجراءات متضادة ومتنافسة لتحقيق مخرجات مرغوبة ، وهذه المخرجات تتضمن توترات بتسميات عديدة وبمستويات مختلفة ، على سبيل المثال قد تكون هذه التوترات بين التعاون والتنافس وأساليب الإشراف ، فالصراع الإنساني يستمر على مراحل متعددة ، وبصور مختلفة تبعا لمحددات الشخصية ، واختلاف البيئة المحيطة ، أما الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في النظم كلها ، لكن ليس المهم الصراع نفسه ، بقدر ما يهم معرفة الدافع إليه ، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة ، فإذا ما كان الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف أعتبر صراعا ايجابيا بناءا ، أما إذا كان مؤديا إلى إحباط وإعاقة تحقيق هذه الأهداف فانه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا ، مخلا بوظائف المنظمة.

وإدراكا لما سبق وفي إطار فهم العلاقة الوجودية والنتائج المترتبة عنها بين متغيري الدراسة نبور السؤال الرئيسي التالي :

ما هي العلاقة بين القيادة التشاركية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟

- التساؤلات الفرعية :
- ماهي العلاقة بين القيادة الجماعية وأسلوب التهئة ؟
- ماهي العلاقة بين القيادة الديمقراطية وأسلوب المواجهة ؟
- ماهي العلاقة بين القيادة الاستشارية وأسلوب التوفيق للحل الوسط ؟

II. فرضيات الدراسة :

1. الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التشاركية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

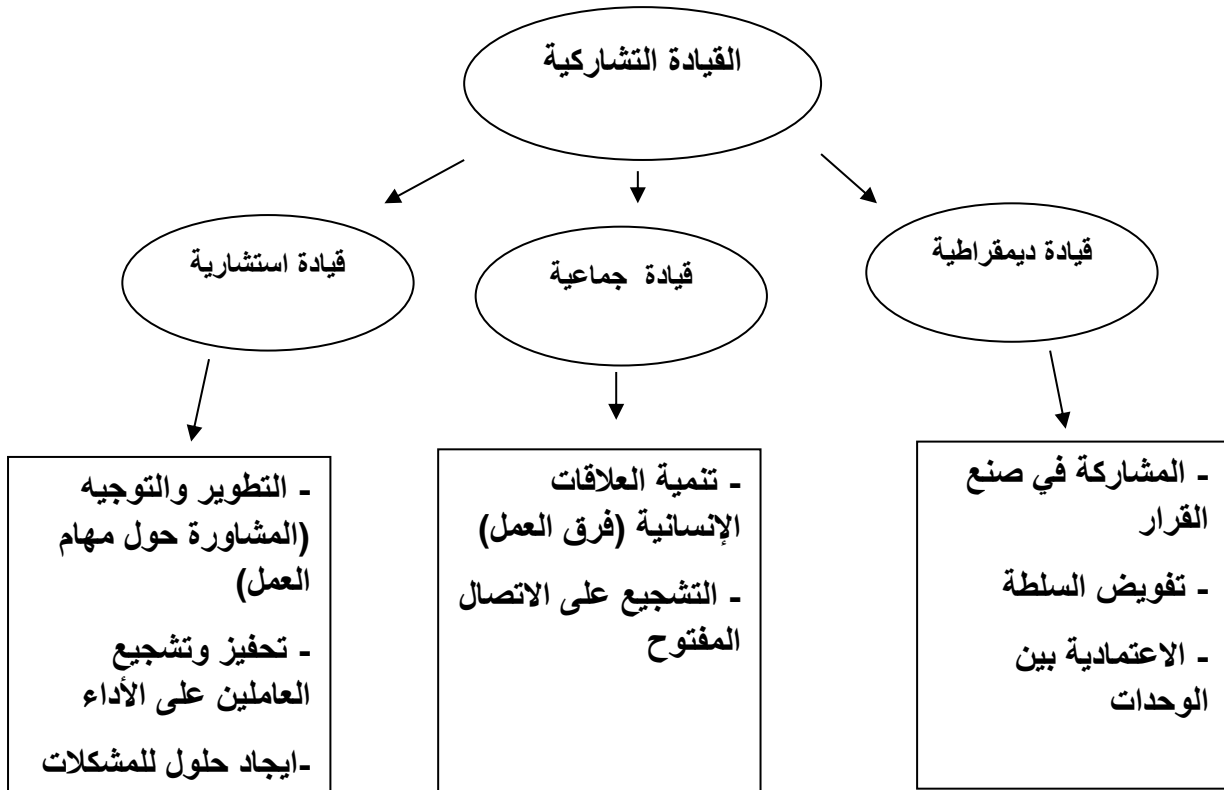
2. الفرضيات الفرعية (الجزئية) :

- فرضية فرعية أولى :
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة الجماعية وأسلوب التهئة
- فرضية فرعية ثانية :
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة الديمقراطية وأسلوب المواجهة
- فرضية فرعية ثالثة :

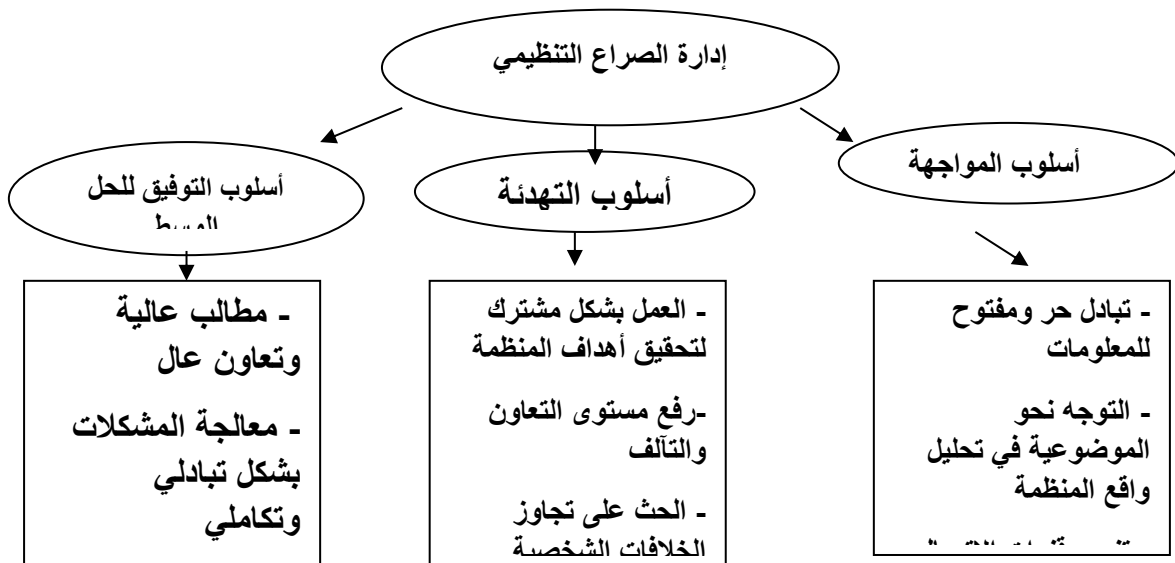
توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة الاستشارية وأسلوب التوفيق للحل الوسط

3. الترسيم المنهجية للدراسة:

-المتغير المستقل : القيادة التشاركية



-المتغير التابع : إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

III. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة وفهم سبل ممارسة القيادة التشاركية داخلها ، بالإضافة إلى استنتاج طبيعة الصراعات الموجودة في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ، وكذلك محاولة فهم واستيعاب الأسباب التي تؤدي لخلق الصراعات وطرق إدارتها في علاقتها بالقيادة التشاركية.

IV. أهداف الدراسة :

- التعرف على ممارسة القيادة التشاركية من قبل متخذي القرار في المؤسسة.
- تشخيص مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة.
- دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها (قيادة ديمقراطية ، قيادة جماعية ، قيادة استشارية) وإدارة الصراع التنظيمي .

V. أسباب اختيار الموضوع :

1- الأسباب الذاتية :

- الاهتمام والميول الشخصي كون موضوع البحث من مواضيع تخصص علم التنظيم والعمل.
- الرغبة في فهم نوع العلاقات التي تربط بين العاملين في إطار الظروف الثقافية والوظيفية داخل التنظيم.

2- الأسباب الموضوعية :

- الرغبة في دراسة موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع لأنه موضوع درس من طرف عدة تخصصات.
- الميل المعرفي والعلمي نحو دراسة هذا الموضوع ، خصوصا وأنه يتمتع بالكثير من الديناميكية وفي بعض الأحيان المرونة.

VI. مفاهيم الدراسة :

يعتبر موضوع الدراسة من بين المواضيع التي تشترك فيها العديد من العلوم مثل علم الاجتماع وعلم التسيير وعلم النفس والاقتصاد ، حيث نجد أن كل هذه العلوم وغيرها تقدم تصورات منهجية واستخدامات غير متجانسة العمل لوسائل جلب البيانات والمناهج ، لذا وجب ضبط مصطلحات الدراسة وفق المتغيرات المراد دراستها والتحقق منها.

-مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

1-الصراع التنظيمي: يعرف على أنه ((نتيجة تعارض أو اختلاف في الآراء أو المصالح والاعتبارات بين طرفين لهما علاقات مباشرة ومرتبطة بمحيط عملهم ، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه))¹

-التعريف الإجرائي : الصراع التنظيمي هو ظاهرة حتمية وطبيعية ، لأنها نتاج تفاعل بين الأفراد والجماعات من خلال انجازهم للمهام الموكلة لهم قصد تحقيق أهداف المنظمة

2-القيادة :

عرف الخطيب القيادة بأنها ((هي القدرة على تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون التزام قانوني لاعتراهمم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبرا عن أمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح لهم القدرة على قيادة جماعية وكسب تعاون العاملين معه ، وتحقيق التجانس فيما بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم))²

3- القيادة التشاركية :

((هي أسلوب إداري ، وتعني مشاركة المدير لمؤوسيه ، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم وتواجههم ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لهم مما يخلق الثقة بينهم))³

-التعريف الإجرائي : هي القيادة التي تسعى إلى أن يشارك القائد العاملين في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعلية وليست شكلية ، كما يشاركونهم في حل المشكلات التي تواجههم ويمنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم والذي يساهم بدوره في زيادة الإنتاجية لديهم والشعور بالانتماء مما يؤدي إلى اكتشاف قيادات جديدة .

Sekiom blodin .fabri et autres : question des ressources humaines .2eme édition . université Québec .2001.p 796. ¹

² الخطيب أحمد وآخرون : تقويم مدى فعالية الإدارة الغالب للقيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، عمان 1998 .

³ القيسي ، هناء محمود : الإدارة التربوية مبادئ ، نظريات ، اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.

4- القيادة الاستشارية : ((تمارس فيها عملية اتخاذ القرارات ، أي أن القادة في إطار هذا النسق يحتفظون بالدور الحاسم في عملية اتخاذ القرار النهائي))¹

5- الجماعة المشاركة : ((هو نسق المشاركة الكلية للمؤوسين في عملية اتخاذ القرارات))² ويتميز هذا النسق أيضا بدرجة عالية من الثقة والتفاعل بين القادة والأتباع، كما يمنح للأتباع فرصة المشاركة الواسعة في وضع الأهداف التنظيمية وممارسة المراقبة

6- القيادة الديمقراطية : ((هي القيادة التي تهتم بالمؤوسين ، كما سماها البعض بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية ، والبعض الآخر أسماها القيادة الايجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين ، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاقتناع والاختيار، وأن القرار للأغلبية دون تسلط ، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض))³

7- تفويض السلطة :

استخدم سلزنيك SELZNICK مصطلح تفويض السلطة في نظريته عن التنظيمات الرسمية ((وذهب إلى أن التنظيم يعتمد في أدائه لدوره ووظائفه ، وتحقيق أهدافه العامة على فكرة تفويض السلطة من الإدارة العليا إلى الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم ، والربط بينها وبين اللامركزية في الإدارة))⁴.

8- اتخاذ القرار :

((هي عمل فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامة أمام متخذ القرار ، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك ، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار ، وبالتالي فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع الآن إلا انعكاس سلوك سيقع مستقبلا ، ونتائج متوقعة ستترتب عن هذا السلوك))⁵

¹ باحث سعيد لوصيف : أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية . رسالة ماجستير ، في علم النفس التنظيمي . معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر ، 1991

² د.محمود عياصرة ، أمروان محمد بن أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2008، ص141

³ د معن وآخرون . المرجع السابق . ص154

⁴ تحليل محمد حسين الشماع وخضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص195

⁵ وآخرون . المرجع السابق . ص141

VII. الدراسات السابقة :

1- دراسة نبيل أحمد محمود العرابيد (عام 2010)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، مستخدما في ذلك المنهج الوصفي التحليلي ومجتمع دراسة يتكون من 134 فردا تشكل مديري المدارس للفترة (2009-2010)

تعليق : حاولت هذه الدراسة إجراء صفات النمط التشاركي وتشخيصها باعتباره أفضل أنماط القيادة على الإطلاق ، كونه يحترم إنسانية العاملين ويغرس الثقة في نفوسهم ويتيح لهم فرصة الاشتراك في المناقشات واتخاذ القرارات وتقديم المقترحات والمبادرات دون محاباة لفئة معينة على حساب أخرى ، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء لديهم ويقدم إنتاجية عالية وذات جودة فائقة

2- دراسة رزان محمد تقلا (2015-2016):

تناولت الدراسة في مضمونها درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية ودورها بفعالية اتخاذ القرارات من وجهة أعضاء هيئة التدريس مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي ومجتمع دراسة يتكون من 360 فردا ، من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دمشق

تعليق : تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لأنها سعت إلى تشخيص وتحليل درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، من خلال الاستعانة بجملة من المجالات والأساليب الإدارية الفعالة والمتعارف عليها في مجال الفكر التنظيمي من مثل (التخطيط ، التنظيم ، التنفيذ ، الإشراف ، التقويم)

3- دراسة محمد رضا شنة (2006-2007) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديد إي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا مستخدما في ذلك المنهج الوصفي التحليلي وعينة عرضية بلغت 53 عاملا

تعليق : تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة باعتبارها من الدراسات الأولى التي عالجت واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية ، وحاولت وصفه وتشخيصه من منطلق مبادئ ومفاهيم علم الاجتماع التنظيمي الذي يسعى بدوره إلى إضفاء طابع الموضوعية والشمولية على الواقع المعاش

إلا أن هذه الدراسة أهملت بعض الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون من الأساليب الهامة والفعالة في تحليل واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية من مثل (المواجهة ، التهدئة ، التوفيق للحل الوسط ، التكامل)

4- دراسة بوسنر 1986 posner

سعت هذه الدراسة إلى تحديد المصادر التي يمكن أن تتسبب في حدث الصراع التنظيمي لدي مديري المؤسسات ، وكيف يمكن أن تختلف حدة هذا الصراع خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة ، كما حاولت هذه الدراسة فحص أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من طرف المديرين ، وكيف يمكن أن يتأثر الأسلوب المختار ببعض المتغيرات التنظيمية ، وبينت نتائج الدراسة بأن هناك تباين في حدة الصراع ، حيث كان الصراع الأكبر ناتج عن الاختلاف حول جدول العمل ، كما أظهرت هذه الدراسة أن الأسلوب الأكثر استخداما من طرف المديرين هو التعاون ثم يليه أسلوب التجنب ثم التنافس

تعليق : تمكنت هذه الدراسة من تسليط الضوء على المصادر المختلفة لحدوث الصراع داخل المنظمة ، كما تطرقت إلى التباين في حدة الصراع وذلك باختلاف حياة المنظمات ، سعت أيضا إلى البحث عن العلاقة الارتباطية الموجودة بين المتغيرات التنظيمية والأسلوب المختار لإدارة الصراع أي انه هناك عوامل وظروف تنظيمية تسهم بدورها في عملية اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع

ثانيا : الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال مجموع الدراسات السابقة يتم استخلاص مجموعة من النقاط :

-الاستفادة في تحقيق الخلفية النظرية للدراسة البحثية

-تنفق الدراسات الحالي ومع الدراسات السابقة فيتناولها لموضوع القيادة التشاركية وإدارة الصراع التنظيمي

من ناحية الجانب النظري مما سهل في ضبط مجموعة من عناصر البحث

-أخذ فكرة واضحة عن طبيعة الأداة المراد إتباعها لإجراء البحث الميداني

-الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها هذه الدراسات السابقة في مادتها العلمية

-مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

القيادة التشاركية

الفصل الثاني : القيادة التشاركية

- تمهيد

1. أهمية القيادة
2. نظريات القيادة
3. نشأة القيادة التشاركية
4. مفهوم القيادة التشاركية
5. الفرق بين مفهوم الديمقراطية والتشاركية
6. أهمية القيادة التشاركية
7. أهداف القيادة التشاركية
8. أسس القيادة التشاركية
9. شروط القيادة التشاركية
10. خصائص القيادة التشاركية
11. فوائد القيادة التشاركية
12. الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
13. ملخص الفصل

تمهيد :

تعتبر الإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان ، وقد تميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ، تستخدم عندما يحتاج لترتيب حياته وشؤون أسرته ، وكذلك في الشؤون الصغيرة أو المنظمات الكبيرة ، حيث يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها إلى تحقيق أهدافها ، والمجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشؤون الأفراد ومتطلباتهم

واختلف الباحثون والمفكرون فمنهم من رأى أن القيادة هي الإدارة ، ومنهم من رأى بأن الإدارة أوسع من القيادة ، ويعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حضت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة ، وزاد الاهتمام بها مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة ، ويتوقف نجاح الإدارة الأكاديمية على القيادة ، وذلك لأن القائد الأكاديمي يلعب دورا هاما في تحديد الأهداف ، ورسم الطريق والتأثير في مرؤوسيه وحثهم على العمل ، فالقيادة عملية نسبية ذلك أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف ما يكون تابعا في آخر ، ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية وترتبط القيادة بنمط الشخصية ، كما أن هناك مهارات إدارية لازمة لرجل القيادة .

كما ارتبط مفهوم القيادة بظهور الجماعة البشرية ، فمنذ فجر البشرية عرفت القيادة كمكون رئيسي في الحياة الجماعة البشرية ، حيث أن الأهداف المسطرة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة ، والجماعة لا تحقق مسيرة الانجاز بدون قائد ينسق جهودها وصولا إلى الهدف ، ((فالقيادة تعد إحدى المحددات المهمة التي تسهم في طبيعة التفاعلات داخل الجماعة))¹

((والقيادة الحكيمة الواعدة تعمل على ترشيد سلوك الأفراد ، وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم ، وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة))²

¹ أبو عبيدة ، كفاية يوسف : الأنماط القيادية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر

² حافظ أحمد محمد صبري : إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2003 ، ص 83.

1/ أهمية القيادة :

تؤدي القيادة دورا مهما ورئيسيا في حياة الأفراد والشعوب ، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة في المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكبر تقدما ، فالقيادة تربط بين الأفراد وخطط المؤسسة ، كما أنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و تحوي مشاكل المؤسسة وتنمي مواردها البشرية ونقل من السلبيات وتدعم الايجابيات ((فهي الكيان الذي تظهر فيه قوة المؤسسة وسياستها الإستراتيجية))¹ كما يؤكد أبو زعيتر ((بأنه يمكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة ، وعليها تتوقف حيويتها وإنتاجها واستمرارية جهودها))² .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية القيادة تكمن في دورها في الحفاظ على كيان المؤسسة ، ودورها الفاعل في جذب الأفراد القادرين على النمو بالمؤسسة ، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين ، وتوفير البيئة الملائمة لهم ، وتعزيز الثقة لديهم ، والحرص على مواكبة التطور السريع في العصر الحديث

2/ نظريات القيادة التشاركية :

إن نظريات القيادة تمثل شكلا من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم الإدارة ، بدأت بنظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) ثم نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو) وما تبعها من تطور في النظريات السلوكية ويمكن تقسيم هذه النظريات وفق ثلاثة مداخل رئيسية وهي :

أولاً- مدخل السمات

ثانياً- المدخل السلوكي

ثالثاً- المدخل الموقفي

أولاً : مدخل السمات : تركز هذه النظرية على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء من غيره ، وهي بدورها تتضمن نظريتين فرعيتين :

¹ أبو زعيتر ، منير حسين : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها ، 2009 ، ص 28.

² أبو زعيتر : نفس المرجع ، ص 47

1- نظرية الرجل العظيم :

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود إلى عهد الإغريق والرومان ، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد أن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا ، حيث يقوم أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدراتهم مألوفة وإملاكهم مواهب عظيمة ، وصفات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها

تتراوح هذه السمات القيادية الموروثة من وجهة نظر هذه النظرية ، ما بين صفات جسمانية فيزيولوجية تتمثل في (الهيئة ، رنين الصوت ، الحجم ، الوسامة) إلى سمات نفسية مثل (الحماسة ، الثقة بالنفس ، القدرة على المبادرة ، النضج الاجتماعي ، توفر الحاجة للإنجاز ، الخلق الجيد ، الشجاعة) وسمات عقلية مثل (الذكاء والقدرة على التفكير والتحليل) وما إلى ذلك من سمات

((وعلى الرغم من وجهة نظر هذه النظرية إلا أنها تمثل الاتجاهات القديمة في حكم الشعوب لضمان سير المرؤوسين وتنفيذ الأوامر دون إبداء الرأي في سلوك القائد فهو أقدر منهم ، ويملك الخصائص التي تؤكد هذا السلوك))¹

-الانتقادات التي واجهتها نظرية الرجل العظيم :

- تجاهلت هذه النظرية العوامل البيئية ، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب ، بل إن هناك عوامل أخرى بظروف المجتمع وبطبيعة التنظيم
- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية ، لأن القائد يولد ولا يصنع
- (فشلت هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي)²

2- نظرية السمات :

تعد هذه النظرية امتداداً لنظرية الرجل العظيم حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات . وأن القادة يولدون ولا يصنعون ويؤكد أصحاب نظرية السمات أن نجاح القيادة يعتمد على توفر مجموعة من السمات والخصائص النظرية المكتسبة في شخصية القائد

¹ نشوان يعقوب : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان ، عمان ، الأردن ، 1886 ، ص 96.

² إسماعيل زكي : أصول الإدارة والتنظيم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ط 2 ، ص 6 ، الخرطوم ، السودان ، 2009 ، ص44

وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من الناحية الجسمية والعقلية والسمات الشخصية حيث يرى أنصارها ((أن الشخص القائد تتوفر فيه مجموعة من الصفات مثل الجرأة والقدرة على التأثير على الآخرين ، المهارة في اتخاذ القرارات التفكير المتعمق والواعي ودرجة عالية من النزاهة وتحصيل علمي متميز يجعل الآخرين يتصرفون دون تفكير أو مناقشة))¹

حيث تقسم هذه النظريات سمات القائد إلى خمس سمات رئيسية :

أ- **السمات الجسمية** : يميل القائد إلى أن يكون أطول من الأتباع ، وأثقل وزناً وأكثر حيوية ونشاطاً من الأتباع

ب- **السمات العقلية** : يتسم القائد بالنزاهة والثقافة وبعد النظر ونقاء البصيرة والتنبأ بالمفاجآت والاستعداد لها ، ومستوى أعلى في التفكير والإدراك والطلاقة اللفظية والأقدر في الحكم على الأشياء ، والأسرع في اتخاذ القرارات

ج- **السمات الانفعالية** : يتسم القائد بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس ومعرفة النفس وطبيعتها

د- **السمات الاجتماعية** : يعتبر القائد أكثر قدرة من الأتباع على التعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح مع الأتباع ، والأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة وكسب ثقتهم والأكثر ميلاً إلى المشاركة والإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي

هـ- **السمات العامة** : وتشمل حسن المظهر والمحافظة على الوقت ، ومعرفة العمل والإلمام به والأمانة وحسن السمعة ، والتمتع بعادات شخصية حسنة ، والتمسك بالقيم الروحية والمعايير الاجتماعية والتواضع

خلال هذا العرض المحتوي لهذه النظرية نخلص إلى أنه لا يمكن الاعتماد عليها في تفسير المفهوم الصحيح والكامل للقيادة ، وذلك لأنها ركزت على السمات التي يتمتع بها القائد وأهملت الظروف البيئية والاجتماعية والإعداد الأكاديمي والتربوي والنفسي والثقافي ، ((كما أن معظم الأبحاث في مجال القيادة منذ الخمسينيات من هذا القرن تحولت عن الاهتمام

بالخصال والصفات التي يتمتع بها القائد إلى الاهتمام بدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري))
ثانياً : المدخل السلوكي :

¹ ربيع هادي مشعان : المدير المدرسي الناجح ، ط 2 . مكتبة المجتمع العربي . عمان . الأردن . 2006 ، ص 156 .

نظرا للانتقادات الموجهة لنظرية السمات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة فقد تحول العلماء لفحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم وتوجه اهتمامهم وتركيزهم على ما يعمل القائد وكيف يعمل ، وليس على ماذا يملك من السمات ، أي الاتجاه إلى دراسة سلوك القادة بدلا من سماتهم ، ومن أشهر هذه النظريات التي تمثل المدخل السلوكي في دراسة القيادة :

- 1- نظرية الأنماط القيادية
- 2- نظرية الشبكة الإدارية
- 3- نظرية الخط المستمر في القيادة
- 4- نظرية البعدين
- 5- نظرية ليكرت لنظم القيادة
- 1- نظرية الأنماط القيادية :

إن نظرية السمات لم تعد تفسيريا علميا لمفهوم القيادة ، فقد انتقل الباحثون من دراسة سمات القائد إلى دراسة سلوكه ومن أهمها :

أ- نظرية (س) :

تشير هذه النظرية إلى إن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل ، فهو وظيفته شاقة وضرورية من أجل البقاء)) وبسبب كره العمل فإن معظم الأفراد يجب أن يرغموا على العمل وأن يراقبوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة))

وأن الفرد العادي يفضل أن يقاد دائما تجنباً للمسؤولية ، وهو بطبيعته غير طموح ويعتبر الأمور والمزايا المادية هي حوافز العمل ، ويطلق على هذه النظرية أحيانا نظرية القيادة الأوتوقراطية

ب- نظرية (ص) :

هذه النظرية تقوم على مجموعة من الافتراضات حول السلوك البشري ، وتفترض أن الأفراد يقبلون المسؤولية ولا يحبون الرقابة ، ويعملون ضمن توجيهات ، ويمارسون أفكارهم وقدراتهم في التنفيذ ، و الإنسان يحب العمل لأنه مصدر اشباع حاجاته ورغباته ((نفترض أن الفرد العادي ينظر للعمل بشيء طبيعي مثل اللعب والراحة ، وبالتالي فهو لا يكره العمل بطبيعته ، و ارتباط الفرد بأهداف العمل يؤدي إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية ، وأن الفرد يلتزم بالهدف ويحصل على المكافأة المرتبطة بالانجاز))¹

¹ المغربي كامل وآخرون : أساسيات الإدارة ، ط 1 . دار الفكر للنشر . عمان . الأردن 1995 . ص 206 .

إن استخدام القائد لهذا النمط الديمقراطي من القيادة يؤدي إلى نتائج ايجابية في تحقيق الأهداف وتحقيق جودة أفضل في العمل ، ويساعد على تنمية المهارات الابداعية والقيادية لدى الأفراد

2- نظرية الشبكة الإدارية :

طبقت هذه النظرية في جامعة أوهايو الأمريكية وقد وضعت اهتماما كبيرا للبعد الانساني ، أو بما يسمى الدعم الاجتماعي لأفراد المؤسسة .

و أطلق على هذا المفهوم النماذج الثنائية للقيادة لأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بانجاز أهداف المنظمة والبعد الإنساني الذي يهتم بالأفراد

إن هذه النظرية أظهرت أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرحح واحدة على الأخرى .

3- نظرية الخط المستمر في القيادة :

هذه النظرية تحدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد الأوتوقراطي ، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي ، وبين هاتين النهايتين تقع بقية أنماط السلوك القيادي السبعة ويحددها الغامدي بناءا على كيفية اتخاذ القرارات على النحو التالي :

- 1- القائد يتخذ قرارات منفردة ثم يعلنها على مرؤوسيه
- 2- القائد يتخذ القرارات ويحاول الحصول على تأييد مرؤوسيه
- 3- القائد يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها
- 4- القائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل
- 5- القائد يقدم المشكلات والمرؤوسون يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار
- 6- القائد يحدد الإطار العام للمشكلة ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار
- 7- القائد يسمح للمرؤوسين بتجربة العمل في إطار الأهداف والسياسات العامة للمنظمة

4- نظرية البعدين :

إن هذه النظرية تمثلها الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين في ولاية أوهايو الأمريكية التي أسفرت على تحديد بعدين للسلوك القيادة هما :

- 1.4- هيكله المهام : ويشير هذا البعد إلى تحديد أدوار كل من القادة والتابعين
- 2.4- الاهتمام بمشاعر الآخرين : ويشير إلى القائد بالأخذ في الحسبان أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ، ويحترم أفكارهم ويكون بينهم وبينه ثقة وفهم متبادلين (وفق هذه النظرية يتم النظر لسلوك القائد على أساس شموله لهذين البعدين ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا الشمول متساويا)¹ (الشيخ سالم وآخرون 1998. ص 254)
- كما يمكن للقائد أن يجمع بين البعدين وذلك بالقدر الذي يتطلبه ويحدده الموقف ، وذلك تبعا لطبيعة المرؤوسين وظروف العمل والمؤسسة
- 5- **نظرية ليكرت : نظم القيادة**
- توصل "فرنسيس ليكرت" 1946 من خلال دراسات جامعة (ميتشيغان) الأمريكية إلى أربعة أنماط للقيادة بناء على أسلوب اتخاذ القرارات وهي حسب ما ذكر كالتالي :
- أ- **النمط التسلطي الاستغلالي** : وفيه يركز القادة على الانجاز ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم ، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، ويلجؤون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر
- ب- **النمط التسلطي النفعي** : وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه ، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ، ويقبل ببعض اقتراحاتهم ، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القائد والمرؤوس
- ج- **النمط الاستشاري** : ويظهر فيه القادة ثقة بالمرؤوسين ، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرار ، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين ، وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية
- د- **النمط المشارك** : ويبيد القادة فيه ثقة كبيرة بمرؤوسيههم ويسمحون لهم باتخاذ قرارات على نطاق واسع ، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل ، مما يدفع العاملين للالتزام بتحقيق الأهداف المنظمة
- ثالثا : المدخل الموقفي : (النظرية الموقفية) :**
- تهتم النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد ، لذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات على أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به

¹ الغامدي عبد الله عبد الواحد : القيادة الإدارية . ط2. الدمام . دار الكفاح للنشر والتوزيع . 2013، ص 73-76.

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته ((فالموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته ، وإمكاناته القيادية))¹

تنشر هذه النظرية بين علماء النفس والاجتماع ، وهي تقوم على أساس أن القائد وليد الموقف ، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات واكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، وليست السمات التي يتمتعون بها

ويرى فيدلر (fiedler) أن هناك ثلاثة عوامل لايجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية وهي :

- 1- العلاقات بين القائد والمجموعة ، فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف مناسب للقيادة
 - 2- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد ، فعندما تكون المهمة واضحة محددة تكون الفرصة أكبر .
 - 3- عوامل القوة لدى القائد أقوى حينها يكون باستطاعته أن يعاقب ويثيب
- الاتجاهات الحديثة في القيادة : أدى تطوير الأنظمة التعليمية وتحديد أساليبها استجابة للمتغيرات المستمرة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية إلى استبدال الأنماط القيادية التقليدية بأنماط حديثة وأفكار جديدة ، ومن هذه الاتجاهات الحديثة القيادة التحويلية ، والقيادة التشاركية .

3/ نشأة القيادة التشاركية :

إن مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان ، فنشأته نتيجة طبيعية لحاجة الإنسان لمن يساعده ويقوم ببعض مهامه وينوب عنه في مهام أخرى ، و هذه المشاركة لها الأثر الفعال في نجاح المؤسسة

إن ظهور القيادة التشاركية مرتبط بإخفاق نظريات السمات التي اهتمت بخصائص القائد وأهملت جوانب أخرى ، وكذلك عدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية ، ممل استدعى البحث عن أنماط جديدة وأكثر فاعلية

((ففكرة اشراك العاملين في الإدارة بدأت في الظهور في منتصف القرن التاسع عشر في بعض البلدان الأوروبية ، نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين ، وعدم مشاركتهم في الإدارة ، ففي بريطانيا بدأت في 1937 ، وفي فرنسا صدر القرار بمشاركة العاملين في الإدارة عام 1946 ، وفي عام 1981 بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا²

¹ عطوي . 2004 . ص 80

² رزان محمد تقلا : درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، 2015-2016، ص 60.

كما أن فكرة القيادة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة ، بل ثمرة تطور تاريخي طويل وبعد تجارب عديدة ، فالقيادة التشاركية هي نتيجة طبيعية لتطور نظريات القيادة

4/ مفهوم القيادة التشاركية :

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحداث أشكال الإدارة ، حيث أنه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلاق هذا القرن ، وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية الادارية ، ويقصد بها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرارات والمساهمة الفعلية في تحديد الاحتياجات والاهداف والاولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها .

وتعرف القيادة التشاركية بأنها ((نمط يشتق من النمط الديمقراطي في القيادة ، ويقوم على احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار ، وإدارة العاملين خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين)) فالقيادة التشاركية إذ تسعى إلى أن يشارك القائد العاملين في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعلية وليست صورية ، كما يشاركونهم حل المشكلات التي تواجههم ويمنحهم المزيد من الصلاحيات وتعزيز الثقة ، والذي يساهم بدوره في زيادة الإنتاجية لديهم وشعورهم بالانتماء ويؤدي إلى اكتشاف قيادات جديدة

- الفرق بين مفهوم الديمقراطية والتشاركية :

تعددت آراء الباحثين حول أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة الديمقراطية والتشاركية ((حيث يرى بعضهم أن لا فرق بينهما ، ومنهم من يرى إن القيادة التشاركية نوع من الديمقراطية ومنهم من يعتبر إن القيادة التشاركية نمط مستقل وله ما يميزه وإن كان هناك بعض أوجه التشابه)¹

ويلخص أبو عيطة الفرق بين النمطين التشاركي والديمقراطي (أن كل نمط تشاركي فهو ديمقراطي ، و لكن ليس كل نمط ديمقراطي تشاركي ، وأن المشاركة في النمط التشاركي منتظمة ومستمرة ، بينما المشاركة في النمط الديمقراطي غير مستمرة وغير منتظمة)²

وتتميز القيادة التشاركية عن الديمقراطية بأنها تشرك مرؤوسيهيها في صنع القرار ، ويتم اتخاذ ذلك القرار بالاجماع ، أما القيادة الديمقراطية فهي لا تشترط الاجماع وانما تكتفي بموافقة الأغلبية

¹ المرجع نفسه، ص 62.

² أبو عيطة 2013 . ص 27

- وفي ضوء هذه الاتجاهات نجد كل من القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية تخلص إلى النقاط التالية :
- أن القيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة الديمقراطية
 - أن القيادة التشاركية ليس مطابقة بالضرورة بالمعنى للقيادة الديمقراطية فهي تتشابه معها في جوانب وتختلف عنها في جوانب أخرى
 - أن الاجراءات الآلية للقيادة الديمقراطية يمكن أن تشبه الاجراءات الآلية للقيادة التشاركية
- و من خلال ما سبق يتضح أن القيادة التشاركية نمط مستقل وإن كان هو جزء من بعض الأنماط والنماذج القيادية إلا أنه يتميز عن تلك الأنماط القيادية بأنه أكثر شمولية حيث يشارك العاملين في جميع الجوانب الإنسانية والاجتماعية وفي تحقيق الانجازات وتحمل المسؤوليات ويحقق التوازن المفقود في بعض الأنماط ، كما أنه يشارك المرؤوسين في صنع القرار مشاركة فعلية وليست شكلية
- 6/أهمية القيادة التشاركية :**

ان أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنسيق الجهود ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات وتحقيق الأهداف المشتركة ، كما أنها تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة الذي يتوقف على مدى فاعلية أنماط القيادة المتبعة فيها .

و لقد فرض نموذج القيادة التشاركية نفسه على واقع المؤسسات والادارات ، وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير ، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع انجاز وتحقيق الأهداف دونما اشتراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال ، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها

ويشير معظم الباحثين إلى أن التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وتركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة ، لماله من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية ومن أهمها :

- اتخاذ القرارات الصحيحة
- القوة الإنتاجية ، والخدمة للمنظمة
- الآثار الايجابية على الروح المعنوية للعاملين

7/ أهداف القيادة التشاركية :

تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق أهداف الإدارة التشاركية من خلال:

- 1- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المنظمة
- 2- تدعيم الروابط بين إدارة المنظمة والمجتمع المحلي المحيط بها ، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض أداء المنظمة وتفسيرها بموضوعية ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل بما يسهم في تطوير أداء المنظمة ، وزيادة فعاليتها
- 3- ربط المنظمة بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزا تنمويا بارزا ، لكي يصبح أبناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار
- 4- بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين في المنظمة وتشجيع أسلوب التقييم الذاتي داخل المنظمة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الإصلاح والتطوير باستخدام الأساليب العلمية الحديثة
- 5- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمتها
- 6- تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين
- 7- تؤكد على الذكاء واللجوء لتحليل منطقي في حل المشكلات
- 8- تعويد المرؤوسين الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم
- 9- مواجهة النزاع وحله
- 10- اتخاذ القرارات الإستراتيجية مع اشتراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي

8/ أسس القيادة التشاركية :

ولتحقيق أهداف القيادة التشاركية علينا أن نعتمد على أسس معينة¹

- 1- أن المشاركة تكون في صناعة القرار بعيدا عن مركزية السلطة
- 2- المتابعة المستمرة للنتائج التي تحققت
- 3- توفير بيئة إدارية مناسبة
- 4- التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين
- 5- إقامة علاقات انسانية بين القائد ومرؤوسين
- 6- المشاركة في مهام قيادية

¹ رزان . 2015-2016. ص 63

7- تفويض السلطة

9/ شروط القيادة التشاركية :

من أهم الشروط الازم توفرها لتطبيق القيادة التشاركية :

1- وجود عاملين لديهم رغبة ومؤهلات تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية

2- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين القيادات والمرؤوسين

3- وجود تواصل قوي بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة

10/ خصائص القيادة التشاركية :

هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة حيث أشار سميث

(smith) إلى أن اللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار يكسبهم المزيد من

الثقة المتبادلة ، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم وزيادة الروح المعنوية لديهم ، ومن أهم خصائصها

تذكر (رزان .2015-2016. ص 64-65)

- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات

الايمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية

1- اشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها

الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء

2- مساعدة العاملين لتطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن

3- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق

4- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه

5- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد

6- حرية ابداء الرأي والمناقشة دون تعصب

7- يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم

8- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة

9- إتاحة فرصة النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة

10- التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأن

11- احترام خصوصية الفرد

12- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة

11/ فوائد القيادة التشاركية :

إن تطبيق النمط التشاركي في المنظمة يحقق فوائد عديدة كما أنها ستساهم في اكتشاف طاقات العاملين الفكرية والعقلية ، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المتقن نظرا لما يتميز به النمط التشاركي من توفير مناخ منفتح للحوار بين العاملين والإدارة ، كما أن القرارات الناتجة عن النمط التشاركي تعكس آراء جميع العاملين في المؤسسة مما يؤدي إلى قبول تلك القرارات والتصدي للمشكلات بروح الفريق وثقة عالية

12/ الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية :

12-1) : صعوبات مؤسسية : وهذه تعود إلى الثقافة أو المبادئ التي تسير عليها المؤسسة وتتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة والتي تؤثر بدورها على الجو العام السائد في المؤسسة ، وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين مما يؤدي إلى احباط النمط التشاركي ، مما يستدعي تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر ايجابية تدعم القيادة التشاركية

12-2) صعوبات نابعة من المديرين أنفسهم : وسبب هذه الصعوبات هو حرص القادة على السلطة واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدان مناصبهم وبروز قادة آخرين مما ينعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم

12-3) صعوبات نابعة من الموظفين : ويعود ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين ، مع ضعف وسائل الرقابة ، وكذلك وجود بعض الموظفين الذين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة وما يترتب على ذلك من أعباء .

و يضيف الرفاعي (2009) الصعوبات التالية (الرفاعي . ص102-103) :

- 1- كبر حجم المؤسسة ، فكلما كبرت المؤسسة كانت مشاركة العاملين أصعب
- 2- فقدان الثقة بين القيادة والمرؤوسين ، مثل تقليص الرواتب وعدم الوفاء بالوعود
- 3- تجاهل القادة لأفكار المرؤوسين أو اقصائهم

خلاصة الفصل :

إن أسلوب القيادة هو الطريقة التي ينجز بها القائد أهدافه ويمكنه من خلالها أن يترك آثار عميقة على منظمة ما وعلى العاملين فيها ، وكذا تحديد ما إذا كانت المنظمة فعالة أم لا ويعتمد أسلوب القيادة على

تصورها عند القائد والمنظمة وعلى طرق القيادة التي يختارها القائد وتبعا لكيفية تناسب هذين التصورين معا ، فقد يعتمد القائد أحد الأساليب المتنوعة التي ينعكس كل منها في طريقة عمل المنظمة وطريق تعامل العاملين فيها بين بعضهم البعض

الفصل الثالث

إدارة الصراع التنظيمي

الفصل الثالث : إدارة الصراع التنظيمي

- تمهيد

1. تعريف الصراع التنظيمي
2. خصائص الصراع التنظيمي
3. أنواع الصراع التنظيمي
4. آثار الصراع التنظيمي
5. مهارات إدارة الصراع ، وطرق استثارته
6. المراحل التي مر بها الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
7. أسباب الصراع التنظيمي
8. آثار الصراع التنظيمي
9. الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع
10. عملية إدارة الصراعات التنظيمية
11. مفهوم ومراحل عملية إدارة الصراعات
12. أساليب استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية
13. سوسيولوجيا الصراع

- خلاصة الفصل

تمهيد:

(الصراع ظاهرة سلوكية قديمة قدم الإنسان ، إذ تعتبر من الظواهر الطبيعية في حياة الأفراد ، الأفراد ، الجماعات، المنظمات والمجتمعات ، حيث لا تعتبر حالة شاذة أو استثنائية في السلوك الانساني ، انها حالة شائعة بنفس شيوع سلوك التعاون)¹

فالصراع التنظيمي له عدة آثار تختلف طبيعتها حسب شدة الصراع ، آثار ايجابية تحفز وتنشط العمال وتساعد على الابتكار والابداع ، وأثار سلبية تدمر العلاقات داخل التنظيم وتقود إلى الشعور بالاحباط وتدني في الروح المعنوية وما ينتج عنها من اهمال للعمل وتقليل للفعالية مما يجعل مصير المنظمة مهددا كما تتم عملية إدارة الصراع التنظيمي من خلال جملة من الاستراتيجيات والأساليب المختلفة تبعا للاختلاف الفكري بشأن الصراع ، حيث اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد القوة والسلطة لحسم الصراع لامر حسب اعتقادها ، في حين طورت النظريات الحديثة استراتيجيات تقوم على مبادئ الديمقراطية والتفاوض ، من أجل الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف وتسمح بالاستفادة من الصراع وجعل نتائجه في مصلحة الفرد والجماعات ، بشكل ينعكس ايجابا على المنظمة ككل

وقصد الاحاطة بجوانب هذا الفصل ، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث : تناول المبحث الأول مفهوم الصراع التنظيمي ، تطوره وأنواعه ، المبحث الثاني : مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة ، وتناول المبحث الثالث أسباب ، آثار ونماذج الصراعات التنظيمية ، وخصص المبحث الرابع لعملية إدارة الصراعات التنظيمية

اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد للصراع التنظيمي وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها أو لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذه الظاهرة وأهمية وجودها داخل التنظيمات المختلفة

¹ محمد سلامة : الصراعات التنظيمية وعلاقتها بأداء الموظفين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، سنة 2010-2011

1/ تعريف الصراع التنظيمي :

تعددت التعاريف التي تناولت الصراع فبعض الباحثين يعرفونه من وجهة نظر الفرد وبعضهم من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة ، حيث تأثرت هذه التعاريف بخلفيات أصحابها النظرية والأيدولوجية ، وسيتم التطرق إلى التعريف اللغوي ، ثم عرض جملة من التعاريف المختلفة للصراع التنظيمي من وجهة نظر علماء النفس ، الاجتماع والإدارة

أ- لغة : ((إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق))¹ ، أما في اللغة الانجليزية نقول *conflit* وفي اللغة الفرنسية نقول *conflit* ويعني الصدمة *choc* أي ويعني كذلك *la lutte* أو القتال *combat* أي الصراع المفتوح أو المسلح

هذا المصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية *coflicyus* التي تعني التطاحن باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية ، بهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات مع بعضها بعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية

ب- اصطلاحاً : لتحديد مفهوم الصراع بشيء من الدقة نستعرض جملة من التعاريف المختلفة -عرفه وارقنز *wargnez* على أنه ((عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو الجماعات المختلفة))²

-أما ليكرت *likert* فيعرفه على أنه ((المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة ، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها))³

-أما سميث *smith*: فيعرف الصراع بأنه ((الموقف الذي يتعارض فيه بشكل أساسي ، الظروف والممارسات والأهداف المختلفة))⁴

¹ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2002.ص363
² خليل محمد حسين الشماخ وخيضر كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط4 ، عمان . الأردن . 2009 ص 295

³ خليل محمد حسن : المرجع نفسه ، ص 295

⁴ بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد5. سنة 2005. عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس . سطيف . الجزائر .ص147

كما يعرف الصراع التنظيمي على أنه ((نتيجة لتعارض أو اختلاف في الآراء أو المصالح أو أي اعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة ومرتبطة داخل عملهم ، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه))¹

التعريف الاجرائي : إن ظاهرة الصراع التنظيمي هو ظاهرة حتمية وطبيعية لأنها نتاج تفاعل بين الأفراد والجماعات من خلال إنجازهم المهام الموكلة لهم قصد تحقيق أهداف المنظمة

2/ خصائص الصراع التنظيمي :

تتلخص خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي :

1. الصراع التنظيمي أمر حتمي لأن المنظمة عبارة عن تجمع إنساني هادف . تتباين فيه الأفكار ، القيم والاتجاهات والأهداف

2 موقف الصراع عبارة عن تفاعل متبادل يتضمن طرفين (شخصين أو مجموعتين) متنازعتين أو أكثر

3 أطراف الصراع تعي وتدرك أن هناك تعارض بينها ناتج عن إختلاف الأهداف ، الأفكار والمصالح 4 الصراع سلوك صريح ومعتمد ، نتائجه تكون غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع

5 يهدف كل طرف من أطراف الصراع الى إعاقة أهداف الطرف الآخر والإضرار به

6 تتوع وتداخل الأساليب والظروف التي تؤدي الى حدوث الصراع

7 يحدث الصراع على مستويات ، فنميز الصراع الشخصي بين الأفراد ، المجموعات والمنظمات

8 ينجر عن الصراع مجموعة من النتائج قد تكون ايجابية أو سلبية

3/ أنواع الصراع التنظيمي :

أ- الصراع على مستوى الفرد : وهذا النوع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها ، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه أو معتقداته ، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل ، ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على التالي :

الصراع على مستوى الفرد : وهذا النوع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها ، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد

¹ Sekion ; blodin ; fabri et autres : question des ressources humaines .2 em ed .ed de boock. Universite quèbec . canada .2001 p 796

أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه أو معتقداته ، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل ، ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على التالي :

1 صراع الهدف : يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه ، أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليه إختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور التالية :

- الصراع بين هدفين ايجابيين

- الصراع بين هدف ايجابي وسليبي

- الصراع بين هدفين سلبيين

2 صراع الدور : لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة ، الأسرة والمجتمع ، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من ادارة ، والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء ، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والإجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد

أ- الصراع على مستوى الأفراد :

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجارب وخبرات وتختلف نظرتة وادراكه للأمور ومن أمثلة ذلك :

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه

- الصراع بين المدير التنفيذي والإستشاري

- الصراع بين العامل والمشرف - الصراع بين العامل والعامل وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الإتفاق على القواعد وإجراءات العمل ، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة

ج. الصراع على مستوى الجماعات : هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما :

1- صراع أفقي : يحدث هذا الشكل بين الجماعات والوحدات الادارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ، من الأمثلة هلى هذا النوع من الصراع ، الصراع الذي ينشأ بين ادارتي الانتاج والتسويق في المنظمة نفسها

2- الصراع الرأسى : يحدث بين جماعات ووحدات أدارية تقع على مستويات مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ، ومن أمثلة أسباب الصراع بين الجماعات :

- الصراع على الموارد
- التنافس في الأثر
- الصراع بين المستويات التنظيمية
- الصراع بين الإدارات وظيفيا
- الصراع بين التنفيذيين والإستشاريين
- د- الصراع على مستوى المنظمات :

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى الى ما يسمى بنظرية الأبعاد ، وهي عبارة عن توصيف للأوضاع المتنافسة والمتصارعة جميعها بين المنظمة والمنظمات في البيئة المحيطة بها ، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل الى قرار ما يخدم مصالحها جميعا ، ويكون ذلك عن طريق التفاوض ، و 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 الى المشكلات الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار ، والقدرات الشرائية المتباينة المتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة ، اضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الى آخره ، والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة للصراع وتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة

4/ آثار الصراع التنظيمي :

- يولد الصراع التنظيمي طاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل للمشكلات ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة
- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة لطريقة المواجهة المباشرة
- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للعاملين
- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو

- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والإبتكار والتحفيز في المنظمة .

ب / الآثار السلبية للصراع :

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحته على حساب مصلحة المنظمة
 - يحول الطاقة والأفكار 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
 - يعوق العمل التعاوني والجماعي
 - إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود
 - الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي الى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم
- وضعف في الثقة

- (إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية)

5/ مهارات إدارة الصراع :

- لمعالجة الصراعات سواء من قبل الإدارة أو الفرد تتبع مجموعة من الإجراءات تتمثل في :
- تحديد الأسلوب المتبع للتعامل مع الصراع
- الحكمة في إختيار الصراعات التي تريد أن تتعامل معها
- تقييم أطراف الصراع
- تقييم مصدر الصراع
- التعرف على الإختيارات المتاحة
- تحديد أفضل خيار .
- طرق استثارة الصراع :

- أ- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز
- ب- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن بقية العاملين ، اذ يشكل ذلك أيضا وسيلة للإستثارة ، التنافس وتغيير أنماط العمل

ج- تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الاشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء ، (أن من شأن هذا التهويل غير الرسمي استثارة الصراع ووسيلة لتحسين الأداء لتبرير ضرورة البقاء واثبات الفعالية للتنظيم)

6/ المراحل التي مر بها الصراع :

اختلفت النظرة الى الصراع التنظيمي في كونه سلبيا أو ايجابيا ، و هو أمر طبيعي وحتمي أم يمكن تجنبه بالقضاء على أسبابه ؟ بإختلاف المدارس الفكرية التي ويرجع أساسا إلى تباين منطلقات وإفتراضات كل مدرسة والفترة التاريخية التي عايشتها ، وفي هذا المجال يجمع الباحثين على أن تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري مر بثلاث مراحل أساسية :

أ- مرحلة الفكر الإداري التقليدي :

(إن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي إنطبعا سيئا للصراع وتراه أمرا سلبيا وتعدده مرادفا للعنف والتخريب ، ويجب على المنظمة تجنبه وعدم إرضاء العاملين) فكان الاعتقاد السائد انذاك أنه على الإدارة التدخل بحزم للقضاء على الصراع حال ظهوره ، بأي وسيلة من الوسائل لأنه سلوك لا عقلاني ويحث على إعتقاد النمط الديكتاتوري في الادارة وحل الصراعات ، فالصراع حسب هذا الاتجاه ينبغي تجنبه لأنه ينشأ عن الصراعات الشخصية أو فشل القيادة)

إن النظرة النظرية التقليدية أكدت أن المسبب الرئيسي للصراع هو سوء الإدارة والموظفين المشاغبين وتقوم على النظرة التقليدية للصراع على الافتراضات التالية :

1-يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها فهو مؤشر لوجود خطأ ما في المنظمة يؤدي الى اهدار الموارد

2-يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينون هم محدثو الإضطرابات

3- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع

4- إذا حدث الصراع فالحل أن لا تكثر الادارة الحديث عنه وتتجاهله لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه و قد تبنى وجهة نظر الفكر الإداري التقليدي رواد المدرسة العلمية في الادارة امثال -ماكس فيبر -تايلور - فايول . والملاحظ على هذه المدرسة التقليدية أنها أهملت الآثار السلبية الناجمة عن التعامل مع الصراعات ،كتزايد الشعور بعدم الرضا ودرجات التوتر الكامن لإنعدام إمكانيات التعبير عن الآراء بكل حرية مما يخلق أسوء المشاكل ،لأن الصراع يساعد على التنفيس عن الغضب ،كما يساهم في توضيح مصادر الصراع

ويسمح بفهم مواقف واتجاهات مختلف الأطراف.. ومن هذا المنطلق أصبح التمسك بهذه النظرة التقليدية يشكل عائق في سبيل ادارة الصراع بشكل مرضي وعملي . .

ب- مرحلة الفكر الاداري السلوكي :

ان التحول التدريجي عن النظرة التقليدية للصراع التي لازال يمارسها بعض الاداريين ساهم في ظهور مايعرف بالنظرة المعاصرة للصراع والتي تعتبر الصراع ضرورة حتمية وواقع في حياة المنظمة . تصاحب التفاعلات الانسانية داخل أي منظمة ، فالتوجه في هذه المرحلة يكاد يكون مشابها لما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع حيث اعتبرت أن (للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم وقد بدأت مع ظهور النتائج النهائية لتجاوب الهاوثون) حيث تقوم آراء الباحثين في هذه المرحلة على الافتراضات التالية :

- الصراع أمر حتمي وطبيعي

-أسباب الصراع التنظيمي متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل

- الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير

- الصراع قد يكون في صالح المنظمة

إن الصراع في مستوى عال يؤدي الى نتائج مدمرة سواء على الفرد أو الجماعة نظرا لإمكانية استهلاكه للوقت والجهد ، كما يشغل الادارة عن أداء المهام الأكثر قيمة ومنفعة ، لذا وجب على الادارة الحفاظ على الصراع عند مستويات معينة تسمح بتجاوز الفئور والنمطية في أداء المهام وما ينجر عنها من ملل وتراخي ما يجعل الأداء دون المستويات المطلوبة ، فالصراع العقلاني يستثير دوافع الافراد ويخلق لديهم التحدي المطلوب للانجاز مما يساعدهم على اثبات قدراتهم ابراز امكانيات الابتكار والتجديد مما يؤدي الى زيادة انتاجية المنظمة وتقدمها نحو تحقيق أهدافها ، كما أن وجوده يمنع ظهور الديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة ، فهو انعكاس لعملية التغيير ويمكن للادارة توظيفه والاستفادة من معطياته .

ج- مرحلة المدخل التفاعلي في الإدارة:

بدأ الاهتمام بهذا المدخل خلال الستينيات من القرن العشرين حيث تتضمن أفكاره قبول الصراع ، فهي تدعو الى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمة الأعمال كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد مما يضمن حيوية المنظمة ويزيد من قدرتها على الابتكار وممارستها للنقد الذاتي ، ومن رواد هذا المجال ، روبنز robbinz ، أوضح في كتابه المعنون بالسلوك التنظيمي أن النتائج المحققة عن

الصراع تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع ، من حيث كونه وظيفيا أو صراعا غير وظيفيا ، فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر ايجابا على أداء الجماعة ، بينما الصراع الغير وظيفي يؤثر سلبا على أداء الجماعة فتتشنت التحليلات الفكرية والسلوكية للصراع من خلال أنواعه المتعددة من عناصر : المهمة ، العلاقات ، العمليات

لذا وجب على الادارة ان تدير الصراع وليس القضاء عليه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف ايجابية اذا اقتضت الضرورة وكانت المنظمة في حاجة اليه لتحقيق نشاط يساعد على الابداع والتجديد ان المدخلين السلوكي والتفاعلي ساهما في ابراز أهمية الصراع التنظيمي واحتياج المنظمات اليه لتجديد طاقاتها وفتح المجال أمام الافراد والجماعات المشكلة لها للابداع والابتكار ، والقضاء على الركود ، فالمنظمات الناجحة لا تخشى الصراع بل قادرة على السيطرة عليه وجعله يخدم أهدافها

7- / أسباب الصراع التنظيمي :

- ان بروز الصراعات التنظيمية سببه جملة من العناصر والظروف نذكر منها :
- التعارض أو تغيير الأدوار ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه وبالإستجابة الى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى
- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة ، فزيادة الصلاحيات أو نقصها قد تسبب صراعا للأفراد والجماعة
- التغيير في المركز أو الوضع الذي يشغله الفرد في المجموعة قد يسبب صراعا للفرد أو الجماعة
- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل ويحدث ذلك عندما يطلب من شخصين القيام بنفس العمل
- التنافس على الموارد المحدودة قد يحدث نوعا من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها
- الإختلاف في الثقافة ، وتعرف الثقافة على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في المنظمة أو جماعة معينة ، يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة ، والأفراد في المنظمات يحملون ثقافات متباينة غالبا ما تؤدي الى صراعات بين الأفراد والجماعات

و يميز الباحثان (كاتر وكاهن) بين الأساليب العقلانية للصراع والأسباب الغير عقلانية له :

أ- الأسباب العقلانية للصراع :

ويمكن ان نذكر منها

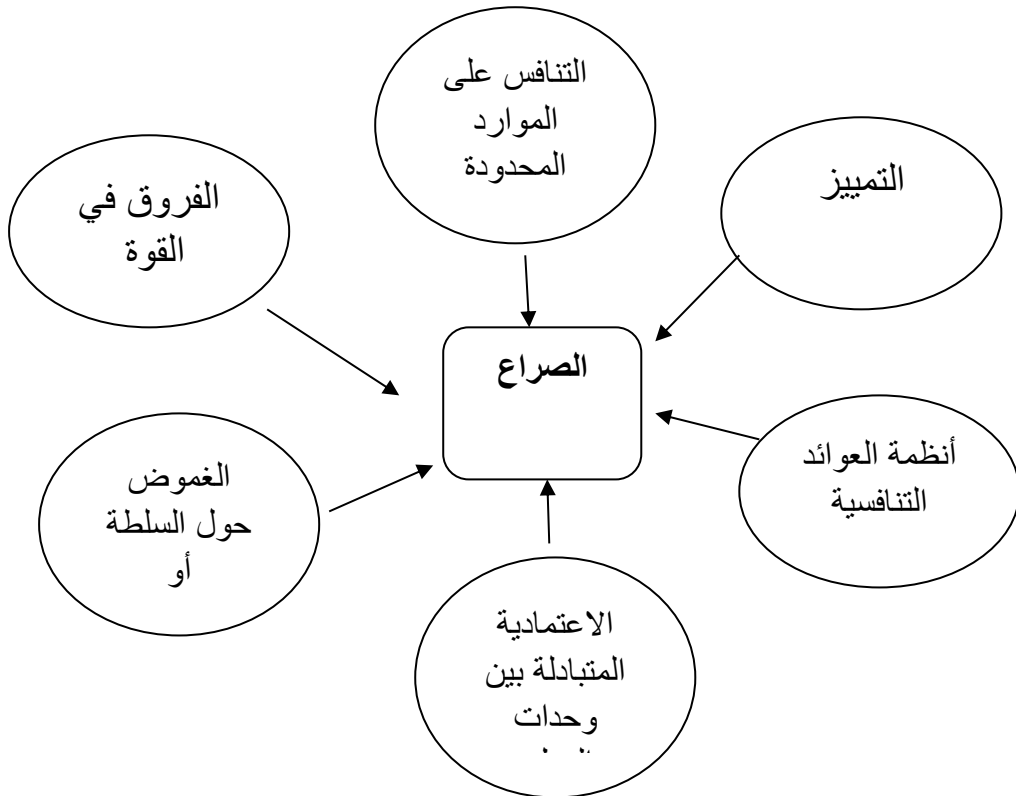
- صراع وظيفي

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء والصراع الهيكلي

ب- الأسباب اللاعقلانية :

و تنتج عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.

الشكل رقم 02 : يوضح الأسباب التنظيمية للصراع



المصدر : (سلطان ، 2004 ، ص 320)¹

¹ سعيد أنور سلطان محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، الإسكندرية ، 2004 ' ص 320

8/ آثار الصراع التنظيمي :

أ - الآثار الإيجابية للصراع :

- يولد الصراع التنظيمي طاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية

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

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال

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

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة لطريقة المواجهة المباشرة

- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للعاملين

- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو

- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد

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

ب - الآثار السلبية للصراع :

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحته على حساب مصلحة المنظمة

- يحول الطاقة والأفكار 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

- يعوق العمل التعاوني والجماعي

- إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود

- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي الى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم

وضعف في الثقة

- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

9/ الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع :

من الآليات التي يمكن اعتمادها في ادارة الصراع ما يلي :

أ- من الحالات التي تؤدي الى الصراع تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيها اعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام ، مما يساعد في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام وتحجيم الصراع

ب - العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراع وهذه مهمة بالغة الأهمية ، وتميز المديرين الفعالين من غيرهم الذين هم أقل فعالية وتأثيرا

ج- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الادارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة تداخل عملها

د- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم الأعمال بعضهم البعض ، ويقلل التنافس فيما بينهم ، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من دائرة الى أخرى ، قد يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض ، وتحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون بها على التفاهم والعمل على حل المشكلات

هـ- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن قواسم مشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير

و- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية ، بحيث يتم إتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة ، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم ، فبعد استنفاد الوسائل الأخرى الممكنة قد يكون من المناسب نقل مثل هؤلاء الموظفين أو اتخاذ اجراءات مختلفة بحقهم ،قد تكون آخرها الاستغناء عن خدماتهم

ز- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضى الوظيفي عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يشكون منها وما يمكن عمله لمعالجتها

ح- الاهتمام بايجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات ومن ذلك ايجاد اقسام او وحدات ادارية ،تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس ،بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة

، ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بالصراعات أو مشاكل العمل لتفهم الأطراف كافة طبيعة الصراع واتخاذ الاجراءات الكفيلة بالتعامل معها.¹

10/ عملية ادارة الصراعات التنظيمية :

تؤكد النظرة الحديثة على أن الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية تعبر عن ديناميكية التنظيم وعن تفاعل الأنظمة الفرعية المشكلة له ، حيث تقر بأن له جوانب ايجابية تحتم على أي تنظيم الاستفادة منها ولا تلغي الجوانب السلبية للصراع والتي يعترف بها الفكر الاداري الحديث ويراها خطرا على الأفراد والمنظمة . فالصراع التنظيمي تتوقف طبيعة نتائجه بقدر كبير على مدى نجاح ادارة المنظمة في عملية ادارته ، التي تعد ناسطا اداريا لا يقل أهمية عن باقي الأنشطة الأخرى ، حيث ينبغي على الإدارة ابقاء الصراع عند مستوى مطلوب ، يتناسب مع توجهات وأهداف المنظمة ، بشكل لا يكون منخفضا جدا فيؤدي الى الخمول والركود والملل أو مرتفعا جدا حيث يصبح مدمرا ، وتبعاته قد تصل حد تهديد مصير المنظمة .

11/ مفهوم ومراحل عملية إدارة الصراع :

ان تحقيق النتائج المرجوة التي تنعكس ايجابا على فاعلية وكفاءة المنظمة يقتضي التدخل وفق استراتيجية مناسبة وفي الوقت المناسب لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما يتطلب الوقوف على مفهوم ادارة الصراع ومراحل عملية ادارته لمتطلبات كل مرحلة.

أ- مفهوم عملية ادارة الصراعات التنظيمية :

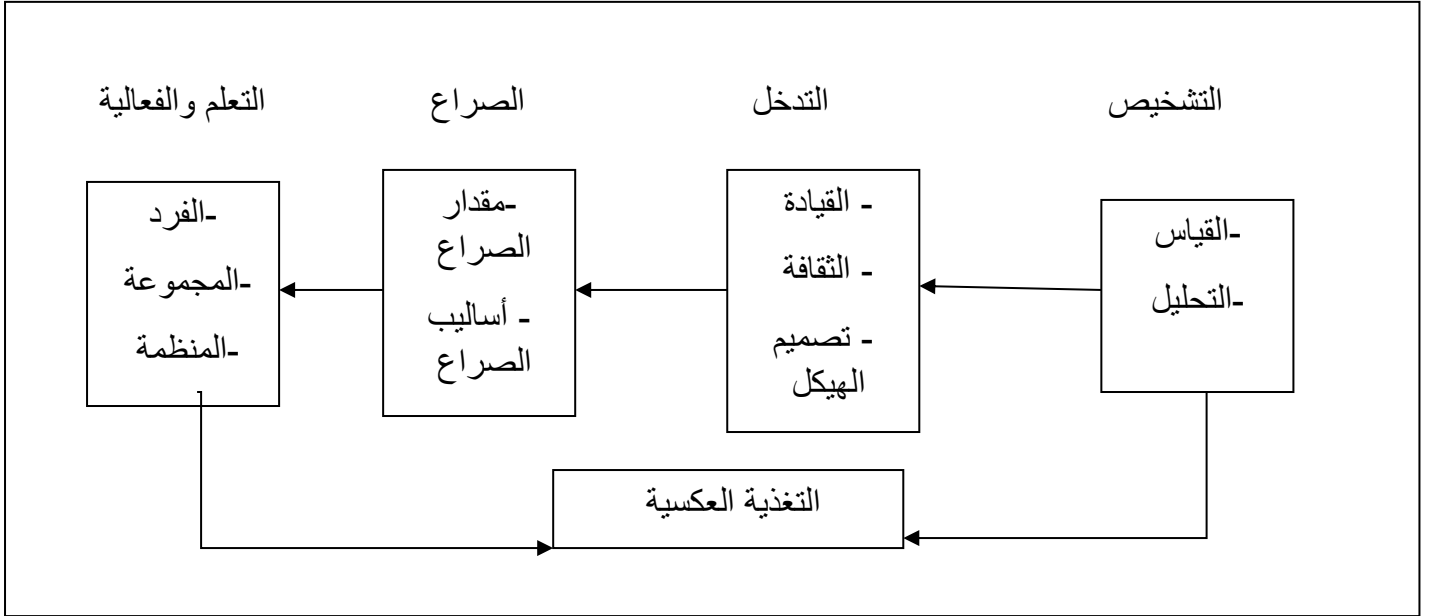
ان مفهوم عملية ادارة الصراعات التنظيمية بدأ العمل به بشكل واضح منذ اربع عقود من الزمن حيث تباين الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة ، فقد عرف " روبنز " ادارة الصراعات على انها (العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والميزات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه>> كما تعرف على أنها (التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر) .. كما عرفت كذلك أنها (النشاط الذي تستهدف من خلاله المنظمة الوصول بالصراعات الى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على المستوى داخل الحدود المهمة ، وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين) .

¹ القريوتي محمد القاسم نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 279_281

ب- مراحل عملية إدارة الصراع :

- تمر عملية ادارة الصراع التنظيمي بعدة مراحل وقد طور rahim نموذجا لعملية إدارة الصراع على النحو التالي :

الشكل رقم (03) :عملية إدارة الصراع التنظيمي



Source : Rahim,M.A,toward a theory of managing organizational conflict , the international journal of conflict management, 2002, p 222 .

1- التشخيص : تتطلب هذه المرحلة الوقوف على ،

- مستوى الصراع التنظيمي، نوعه، حجمه و الأطراف المعنية به .

-المرحلة التي وصلى إليها الصراع

- حجم الصراع و شدته

- أسباب الصراع

- النتائج المحتملة سواء إيجابية كانت أم سلبية

هذا التشخيص يتم من خلال جمع البيانات والمعلومات ،تبويبها وتصنيفها وتحليلها من خلال

الملاحظة والمقابلات المعمقة مع الأفراد لتكون نتيجة التشخيص مهمة لمعرفة هل هناك حاجة للتدخل أم

لا ، نوع التدخل المطلوب ، التوقيت المناسب للتدخل ، كما أن التدخل من دون تشخيص يرفع احتمال فشل عملية ادارة الصراع الى اعلى المستويات .

2- **التدخل** : تلجأ الادارة الى التدخل عندما يزيد أو يقل الصراع عن المستوى المطلوب ويتم باستعمال احد الأسلوبين أو كلاهما معا .

2-1 **العمليات الإنسانية** : تعرف على أنها الأسلوب السلوكي ويتم التدخل وفق هذا الأسلوب على مستوى نمط القيادة ، نمط اتخاذ القرارات والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد والجماعات وتعليمهم سبل ادارة الصراع ، وطرق مجابته ، وتفعيل الاتصال ، بما يضمن كفاءة وفعالية هذه العملية.

2-2 **البنية التقنية** : يعرف كذلك بالأسلوب الهيكلي ويقصد به اعادة ترتيب الأنشطة وتصنيف الوظائف تجديد الآلات والمعدات والموارد ، تحديث بنية الهيكل التنظيمي.

بعد اكتشاف الصراع وتشخيصه تأتي الخطوة للبحث عن الأدوات وتسييره وفق استراتيجيات وأساليب ادارته ، حيث نميز ثلاث حالات للصراع ، اما الصراع من الماضي والتحليل، حينئذ يكون للتذكير واستخلاص العبر، أو الصراع مازال قائماً ويكون التدخل لتسيير الصراع مباشرة ، أو ان المسؤولين يبحثون عن سبل تجنب الظهور المفاجئ للصراع أو تجده ، وبالتالي العمل يكون لديه ابعاد مستقبلية ووقائية .

3- **الصراع** : في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراع بعد التعرف على شدته . قصد التقليل منه ان كان أعلى من المستوى المطلوب ، أو استثارته ان كان اقل من المستوى المرغوب ، للحفاظ على مستوى معتدل للصراع في المنظمة باستخدام مجموعة من أساليب واستراتيجيات ادارة الصراع ..

4- **التعلم والفاعلية** ان التعلم التنظيمي يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة من خلال اشاعة وتشجيع النقد البناء للابتعاد عن الحلول النمطية والتقليدية التي تتسم بالجمود ، وتحفيز العاملين على الابداع والابتكار لتجاوز العقبات والمشاكل .

12/ أساليب واستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية :

أ- أساليب ادارة الصراع داخل الفرد :

إن إدارة الصراع داخل الفرد يتم باستخدام العديد من الأساليب أهمها :

1- **النمو** : ويقصد به تحويل المشاعر السلبية الى ايجابية مقبولة ، ومساعدة العامل على أن يحول شعوره بالغضب الى طاقة دافعة للإنهاك في العمل بدل التذمر والامبالاة

2- التعويض : يعني قيام الشخص الذي فقد مقدارا من مهاراته أو أهدافه في مجال ما بتعويض هذا النقص في مجال آخر فالعامل الذي يفقد القدرة على التكيف والتواصل مع زملائه ، قد يجعل كل همه ووقته لزيادة الإنتاجية

3- الإنسحاب : يتم من خلال تجنب الأفراد المتسببين في الصراع وكل مصادر الصراع ، قد يؤدي هذا الإنسحاب إلى شعور الفرد المنسحب بالامبالاة وفقدان الثقة وقلة احترام الغير له ما قد يزيد حدة الصراع

4- التبرير : أن يخلق الفرد سببا مقبولا اجتماعيا لتصرفاته بدلا من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه ، فقد يبرر العامل قلة إنتاجيته بعدم تجاوب زملاء العمل معه

5- الإسقاط : ويقصد به التخلص من الشعور بالذنب والفشل باسقاط والصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعيا بشخص آخر أيلقاء اللوم على آخر ..

ب- إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية :

تعد ماري فيوليت من الباحثين الأوائل الذين حاولوا وضع إطار متكامل لمعالجة الصراعات وإدارتها وقد تناولت ثلاث طرق هي : السيطرة بتغليب طرف على طرف الآخر ، التسوية وتقوم على التنازلات المتبادلة بين الطرفين وتكاسل بالبحث عن حلول تلقي الإجماع من قبل أطراف الصراع.

كما توجد مجموعة من الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي نذكر منها :

1- أسلوب القوة (السلطة) : هنا يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزه وسلطته في تخفيض الصراعات بين العمال

2- أسلوب التهدئة (التعويم) هنا يستخدم المدير هذا الأسلوب محاولا تهدئة الصراعات بين الأطراف عن طريق أنماط الأخوة المحبة والتلاطف دون أن يقدم علاجا حقيقيا للصراع

3- أسلوب الإنكار (الانسحاب) حيث يتخلص المدير من الصراع عن طريق إنكار وجوده وهذا يعتبر انسحاب في مواجهة الصراع

4- أسلوب التسوية (الحل الوسط) حيث يسعى المدير الى التوصل الى حل وسط بين الأطراف المتصارعة ، حيث يتم تسوية الصراع فيما بينهم ، حيث يقدم كل طرف تنازلا ولا يوجد طرف رابح وطرف خاسر

5- أسلوب استخدام الوسيط : يتم الاستعانة بطرف ثالث بشرط أن يكون محايدا حتى يمكنه التحكيم فيما بينهم

6- طريقة حل المشكلة أو طريقة المواجهة : تمتاز هذه الطريقة بأن استخدامها غالبا ما يؤدي الى الحل الحقيقي للتناقض وتحقيق رضى أطراف التناقض جميعها تكون موجهة لحل المشكلة . وتمر هذه الطريقة الى مجموعة من الخطوات الأساسية هي :

- مرحلة المقابلة المبدئية

- مرحلة التجهيز لجلسة المواجهة

- مرحلة ادارة جلسة المواجهة

- مرحلة التنفيذ

الشكل (04) : المواقف المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع :

المواقف غير المناسبة	المواقف المناسبة	الاستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> - لا تلاؤم المهمات البسيطة أو المشاكل العابرة - لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي وحاجة الإداري إلى اتخاذ قرار فوري - غير مناسبة في حال عدم تكرار المرؤوسين للمخرجات - لا تفيد الإداري عند عدم امتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات 	<ul style="list-style-type: none"> - تفيد عند التعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويل الأمد - تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الإداري مع أفكار الطرف الآخر للصراع - تفيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة - تخصص عند عدم قدرة أحد الطرفين على حل المشكلة 	التكامل
<ul style="list-style-type: none"> - لا تناسب إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق - لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري - لا تناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ وإلا أخلاقي 	<ul style="list-style-type: none"> - تفيد عند اعتقاد الإداري أنه على خطأ - تفيد إذا كانت قضية الصراع ليست ذات أهمية للطرف الآخر - تناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلا - تناسب في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقع الطرف الآخر - تستخدم عند اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات 	الاسترضاء
<ul style="list-style-type: none"> - لا تناسب الموضوعات المعقدة 	<ul style="list-style-type: none"> - مناسبة إذا كان الموضوع جزئيا وتافها أو روتينيا في العمل - تخصص إذا كان موضوع الصراع مهما للإداري ومصالحة العمل 	الهيمنة

<p>- لا تفيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية للإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري</p> <p>- لا تفيد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة</p> <p>- لا تناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة</p>	<p>- تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر باتخاذ معارضته المضرة بالقرار</p> <p>- تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة</p> <p>- تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين في اتخاذ القرار قيم لمصلحة العمل</p> <p>- توفر عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار</p>	
---	---	--

المواقف غير المناسبة	المواقف المناسبة	الاستراتيجيات
<p>- لا تفيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري</p> <p>- لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري</p> <p>- لا تفيد إذا كان الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحثها</p> <p>- لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبيه لسلوك الطرف الآخر</p>	<p>- مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر</p> <p>- تفيد في حال أن احتمالية استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها ومحاولة حلها</p> <p>- تناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع</p>	<p>التجنب</p>
<p>- لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر</p> <p>- لا تناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة</p>	<p>- تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل</p> <p>- تخصص في حال أن طرفي الصراع يملكان قوة متعادلة في العمل الإداري</p> <p>- تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق</p> <p>- تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع</p>	<p>التسوية</p>

المصدر : إبراهيم عبد الفتاح ، زهدي عيسى ، 2009 ، ص 30

13/ سوسولوجيا الصراع :

أ-العصب الخلدونية والصراع التنظيمي :

إن الفعل في العصب الخلدونية يتراوح بين الصراع والتعاون في بعض جوانبه من خلال اعتبار التنظيم نسفا مفتوحا ومغلقا في الوقت ذاته ، فيكون الصراع بين العصب المختلفة من أجل الوصول الى السلطة بينها تكون الغلبة للعصبة الأقوى ، أما القوة تتمثل في كثرة العدد وقوة التلاحم داخل العصب الواحدة وقوة التعاون والتضامن ، وبذلك فالصراع يكون بين العصب والتعاون يكون داخل العصب الواحدة في أثناء ممارستها للسلطة وبالضبط في الجيل الثاني من مرحلة الحكم ، اذ بعد الإنغماس في الترف تبدأ العصب في العنف ويظهر سوء التفاهم بين أبناء العصب الواحدة ، ومن ثم يبدأ الحاكم في الإستعانة بأشخاص من خارج عصبته ، وهو مؤشر على بداية ضعف الدولة وانهارها فيما بعد - وفي أثناء المخام الإدارية يشير ابن خلدون الى خصائص سلوك الرئيس وأثره في سلوك المرؤوسين ، فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر يحدث التراجع والضعف وو ردود فعل في مستوى هذه المعاملة ، مثل التوجه الى التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف اداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل ولا تؤدي العقوبات المسطرة عليهم سوى الى ضعف ارادتهم واحباطهم ، بل والى المساس بكرامتهم ، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس وما تتضمنه من علاقة بين المعلم وتلاميذه ، والصناعة التي تقوم على نظام العقوبات لا يترك مجالاً للمرؤوسين كي يدافعوا عن انفسهم سوى الخضوع والإمتثال ، أما نظام العقوبات فهو متضمن في الأحكام السلطوية ، أو ما نعبر عنه حاليا بالنصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي ، أي ضبط سلوك الأفراد ، بما يتماشى مع أهداف التنظيمات في المناطق الحضارية ، بحيث يكون أقرب الى ثقافة الإمتثال والطاعة منه الى ثقافة الإحتجاج والعصيان .

ب-المجال الإجتماعي للعصبيات التنظيمية :

يتميز المجال الاجتماعي للعصبيات التنظيمية بالمرونة فهو يضيق ويتسع بناء على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم ، فالمتغيرات الداخلية مرتبطة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي ، فالتنظيم الرسمي يؤثر في المجال الاجتماعي لهذه العصب سواء من حيث أنماط القيادة أو من حيث النصوص التنظيمية المختلفة . ومن جهة أخرى تلعب جماعات المصالح داخل التنظيم دورها ، فتؤثر في توزيع الأدوار والمصالح

واصدار القرارات ، ولبلوغ أهدافها ، تعمل على تضيق مجال تحرك الجماعات والأفراد كي لا تمنح لها الفرصة لتحقيق مصالح معينة على حسابها . كما تتعدد داخل التنظيم مجالات اجتماعية فردية لها عدة أشكال ، فهناك المجال الفردي الشخصي الخاص بالحياة الشخصية للفرد، وهناك المجال الفردي للفرد المتعلق بالمكتب وغيره ، وهناك المجال الاجتماعي الرسمي وغير الرسمي للفرد المتعلق بالجماعة الرسمية وغير الرسمية التي ينتمي إليها ، وضمن هذا المجال تتم عمليات التبادل المختلفة الرسمية وغير الرسمية وداخلها أيضا عمليات الصراع التنظيمي وغيره . ومن جهة أخرى فإن مجال العصب التنظيمية يتسع الى خارج التنظيم باعتبار أن المصالح ومجال الصراع يمكن أن يمتد الى البيئة الخارجية ، فبحكم سعي أطراف الصراع لتحقيق مصالحها والقضاء على الخصم ، فإنها تستعين بأشخاص رسميين من خارج التنظيم ، ومن جماعات أخرى لتدعيمها عن طريق القرارات أو غيرها . ويمكن أن يحدث التدخل لمجرد علاقات الصداقة أو القرابة أو الانتماء الجهوي ، أو عن طريق جماعات المصالح الأخرى ، التي يمكن أن تكون رجال الما والأعمال وغيرها ، وبذلك يتسع المجال الاجتماعي الذي تتحرك فيه العصب الاجتماعية الى البيئة الخارجية ، لتصبح بدورها مجالا للصراع وتبادل المصالح المختلفة .

ج-اسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع :

افترض كارل ماركس في البداية أن التنظيم الإقتصادي خاصة نظام الملكية ، يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى ، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والايديولوجية والقيمية والمعتقدية والفكرية ، وهذا ما أدى الى الافتراض التالي الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق ، وتكشف هذه الحقيقة أن الانساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار ، ويتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائية بين المصالح ، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة ، خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها ، وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي وعلاقاته المسببه في المسلمات التالية :

- كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع المواد النادرة داخل نسق ما ، ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاضعين داخل النسق

- كلما ازداد وعي الخاضعين في نسق ما بمصالحهم الحقيقية ازداد تساؤلهم عن شرعية توزيع المواد المتاحة النادرة وازداد احتمال تضامنهم المكشوف ضد المسيطرين داخل الصراع للنسق

- كلما ازدادت الوحدات الايديولوجية ازداد احتمال بناء زعامات سياسية

- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة إزداد الصراع
- كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص احداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على اعادة توزيع الموارد (القاسمي ، 2013 ص94.93) .

فالجهاز الاداري بالنسبة لماركس ، هو عبارة عن علاقات اجتماعية تاريخية محددة وهو نوع من تنظيم وتوزيع السلطة يعتمد على المركزية والاحتكار وبالتالي يتوجه هذا الجهاز ويسخر لخدمة المصالح خدمة معينة ويرى " لينين " أن التنظيم البيروقراطي هو أداة للقهر والسيطرة والبرجوازية ، وهو بعيد عن الاهتمام بالمصالح العامة ، لذا يجب ابعادها مستقبلا عن المجتمع الشيوعي ، و..... الدولة أداة للسيطرة على وسائل الانتاج والشعب لذا وجب العمل على تحويل الوظائف الادارية من السيطرة البرجوازية الى السيطرة العمالية عن طريق اللامركزية وانتخاب لجنة تمثيل العمال بحيث تتم عملية الالغاء تدريجيا ، كما أكد أهمية التحول نحو البيروقراطية في العمل لتكون فقط نوعا من الديمقراطية على الرقابة ، ودعى الى تبني التaylorية كنظرية لتنظيم وتطوير الديمقراطية المركزية لتحقيق المشاركة الواسعة للطبقة العاملة في عمليات الانتاج والتسيير والمسؤولية ، ومن مجموع التوجهات التي يسلكها الجهاز الاداري في المجتمع الاشتراكي ، يحل نوع آخر من الصراع ، وهو الصراع بين الأشخاص في الأجهزة الادارية من أجل المكانة والمناصب وغيرها من المصالح ، وصراع آخر يأتي لاحقا اذا وجد الفرصة والظروف المناسبة ويكون بين أفراد من المجتمع ، والجهاز الاداري بما يمثله من احتكار وسيطرة وسرية وتحكم في مصالح الآخرين بحيث يكونوا تابعين له ومسلوبي الارادة الى درجة قبولهم لكل ما يصدر عنه .

وإذا كانت الاشتراكية الخيالية قد تقطعت الى احد أهم عوامل الصراع الاجتماعي المتمثل في نمو الصناعة والتي أدت الى تركيز السلطة التنظيمية في أيدي أقلية برجوازية مما يوجد الازمات الاجتماعية والفقر والؤس ، ومنه فإن ماركس قد خرج من هذا التشخيص الى الكشف عن التناقضات الموجودة داخل النظام الرأسمالي ، وإعطاء البديل لهذا النظام ولهذه الطبقة المسيطرة ، وهذا البديل هو الإشتراكية العلمية التي ستؤدي حتما الى القضاء على هذا الصراع الاجتماعي .

و يمتد هذا الصراع الاجتماعي الأوسع نطاقا الى داخل التنظيمات ، فالصراع الموجود داخل المؤسسات الاجتماعية ، هو انعكاس للصراع الأكبر وهو صراع الطبقات داخل المجتمع بين البرجوازية والطبقة الكادحة ، بين الرأسمالية والطبقة العاملة ، وتحكم هذه الأصناف من العلاقات داخل النسق الاجتماعي يجعل العلاقات الاجتماعية غير مستقرة ومضطربة بسبب عدم توازن العلاقات بين هذه الأطراف ،فامتد هذا

الصراع داخل التنظيمات الادارية بأشكال مختلفة ، فيكون بين المسيرين وباقي العمال والموظفين متمثلا في الصراع بين ايدولوجية اليطة الحاكمة التي تعمل بشتى الوسائل لتبرير سيطرتها واستحواذها على مختلف المصالح المادية والمعنوية في نظر الماركسية ، فإن هذه الثنائيات الصراعية موجودة منذ القدم في مختلف المؤسسات ، وبهذا المنطق يمتد الصراع الى المؤسسات الادارية في المجتمعات الرأسمالية الحديثة لتشكل واقعا يدفع مع الوقت الى التمر والرفض ومن ثم القضاء عليه والقضاء على علاقة الاستغلال المتسببة في الصراع التنظيمي ، سواء على الأجور أو استغلال جزء من جهود العمال دون أجر يقابلها بل وعدم اعطاء القيمة الحقيقية لجهودهم في العمل .

إن افتراضات ماركس في الصراع والتغيير تتبناها الى ضرورة الاهتمام بالصراع في التنظيمات المختلفة ، اذ أن الصراع ينطلق فيها بسبب العلاقات الاجتماعية داخل هذه التنظيمات ، وبالتالي فإن التغيير الذي يبدأ داخل أي تنظيم لا يكون الا من خلال الوعي بالواقع الاجتماعي والواقع التنظيمي ، وواقع العلاقات المفروضة ، وهذا ما يعني فهم الظروف المحيطة بالعمل ، و واقع الطبقة العاملة وهي شروط ضرورية لتقديم بديل التغيير ، الذي يبدأ في التوجه الى أذهان الناس وفكرهم حتى يقنعهم بتناقضات النسق وبضرورة تغييره . وبذلك فقد أشار الى ان الصراع ظاهرة مستمرة في المجتمع ، ومصاحبة للحياة اليومية للأفراد وهو نتاج تعارض المصالح ، وهو المحرك الرئيسي للتاريخ ، وبذلك يكون قد ساهم بجدية في إثراء مدخل الصراع في فهم التنظيمات رغم أن تركيزه كان في المستوى الكلي .

- خلاصة الفصل :

من خلال هذا العرض المبسط في الفصل الثاني للدراسة ، تم عرض مجموعة عناصر نظرية للصراع التنظيمي ، ومنه نستنتج أن للصراع جوانب ايجابية اذا ما سيرت أو اذا ما تم إدارتها بطرق بناءة تخدم أهداف المؤسسة وازدهارها .

- نتائج الدراسة :

على ضوء الاستعراض النظري لأفكار وآراء عدد من الباحثين تم التوصل إلى ما يلي :

- إن الصراع بين الأفراد ، أو بين فرق العمل أو بين الأقسام داخل المنظمة ، هو أمر حتمي لا مفر منه ، وأن أهم أسبابه هي ندرة الموارد ، اختلاف الأهداف ، معايير الأداء غير المتطابق ، التداخل في تنفيذ المهام والعوامل البيروقراطية

- تبين بأن الصراع الوظيفي هو صراع ايجابي إذا أحسنت إدارته وهو عكس الصراع غير الوظيفي الذي يعد صراعا مضرا للمنظمة ومدمرا لفعاليتها ولعلاقات العمل بشكل عام

- ان أحد أهم أسباب الصراعات داخل المنظمة هي الاعتمادية العالية والتداخل في تنفيذ المهام بين الوحدات والأقسام ورغبة كل منهما بالاستقلالية

- اتضح بأن التنافس والنزاعات بين الأفراد والوحدات هي إحدى أشكال الصراعات داخل المنطقة ويمكن أن تكون لها تأثيرات صحية عندما تدفع الأفراد نحو تقديم أداء أفضل ، وربما تكون كقوة دافعة ومحفزة نحو الإبداع والتغيير

- لا يمكن التقليل من مستوى الصراع ، أو إنهائه ، وإذا ما أحسنت إدارته من تعزيز دور الأفراد وفرق العمل وكذلك تعزيز الفاعلية التنظيمية للمنظمة ، إذ يقود الصراع أحيانا إلى تحسين مستوى وجودة القرارات التي تتخذها الإدارة .

- إن عملية حل ومعالجة الصراع قبل وصوله مرحلة الصراع المعلن ، يمكن أن يساهم في تحقيق علاقات عمل مستقبلية جيدة وفي حال غياب هذه الخطوة (العملية) فستكون له تأثيرات سلبية على علاقات العمل المستقبلية وكذلك إلحاقه الضرر بثقافة المنظمة

- اتضح بأن المدراء ينفقون الكثير من أوقاتهم في معالجة الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم ، لذلك تعد عملية إدارة الصراعات من أهم الأساليب الإستراتيجية والفعالة في عملية صنع القرارات والقيادة

-من الآثار السلبية لبعض أنواع الصراعات أنه يدفع القادة للتحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي ، أي انفراد القادة باتخاذ القرارات بأنفسهم دون فسخ المجال للآخرين للمشاركة في اتخاذها.

الخاتمة

الخاتمة :

إن المنظومة القيادية الناجحة في خطتها هي التي تسعى إلى توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية وفي السلوك الاجتماعي الهادف. فتعد القيادة التشاركية الأسلوب الأمثل لتحقيق مبدأ تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات في العمل للمرؤوسين وإتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم ، فهي نموذج قائم على الاحترام والحوار والمشاركة ، ويركز على بناء الطاقات البشرية ويخلق مسؤولية مشتركة للعمل ويعمق التعليم الفردي والجماعي ، ووسيلة فعالة لتمكين وتنمية التنظيم والتغيير .

وتماشيا مع ضرورة وجود نمط قيادي تشاركي فعال كآلية تنظيمية تضمن المشاركة العمالية الايجابية ، وتحقيق الكفاءة المهنية والإنتاجية وتحد من الآثار السلبية لها ، بات لزاما على إدارة المنظمات التسليم بوقوع الصراعات والنزاعات بين الأفراد والوحدات والأقسام داخل المنظمة ، وتوقع حدوثها وعدم تجاهلها ، ووضع الحلول المناسبة لها ، ومن ثم استثمار الصراعات الوظيفية التي تحدث داخل المنظمة وتوظيفها لتسهم في تطوير أداء العاملين وتحسين علاقات العمل المستقبلية .



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

1. الخطيب أحمد وآخرون : تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، 1998.
2. القبسي، هناء محمود: الإدارة التربوية مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. خليل محمد حسين الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
4. نشوان يعقوب : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان ، عمان ، الأردن ، 1886.
5. إسماعيل زكي : أصول الإدارة والتنظيم ، ط 2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ، الخرطوم ، السودان ، 2009.
6. ربيع هادي مشعان : المدير المدرسي الناجح ، ط 2 .مكتبة المجتمع العربي . عمان . الأردن .2006.
7. المغربي كامل وآخرون : أساسيات الإدارة ، ط 1 . دار الفكر للنشر . عمان .الأردن 1995.
8. الغامدي عبد الله عبد الواحد : القيادة الإدارية .ط2. دار الكفاح للنشر والتوزيع، الدمام.2013.
9. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 2002.
10. بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد5.. عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس . سطيف . الجزائر. سنة 2005.
11. مساعدة ماجد عبد الهادي: إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
12. عامر، عبد المطلب سامح: التدريب على المهارات الشخصية، معايير إدارة الأفراد بالعمل، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، بدون سنة.

13. محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.
14. د. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
15. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.
16. سعيد أنور سلطان محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، الإسكندرية ، 2004.
17. ليلي عبد الحليم قطيشات: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2006.

ب- الرسائل الجامعية:

1. القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي : مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ، إشراف د. عثمان قدور ، جامعة منتوري ، قسنطينة 2009/2008
2. محمد رضا شنة : استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي ، وتنمية الموارد البشرية ، إشراف أ.د زين الدين مصمودي ،جامعة قسنطينة ، 2007/2006
3. نبيل أحمد محمود العرابيد : دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، أطروحة ماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2011
4. أحمد فتحي الميت . د سهى الرؤوف عبد العال : أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الاداري ، كلية عمان الأهلية ، الأردن ، بدون سنة
5. ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي : استرلتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، جامعة الأزهر ، غزة -20170

6. رزان محمد تقلا ، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فعالية إتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، جامعة دمشق ، 2015-2016
7. عنتر صلاح : الصراع الانظمي في المؤسسة الاستشفائية ، دكتوراة العلوم ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، 2017/2018
8. لينا داود محمد طه : العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في
9. المستشفيات الحكومية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، محافظة غزة ، 2012/2013
10. لموشي عبد العزيز : أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإتصالات ، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع ، قسم علم الإجتماع والديموغرافية ، جامعة باتنة ، 2010/2009
11. ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مذكرة ماجستير في التربية ، تخصص الادارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن 2009
12. هادي ع الحسين مطر : ادارة الصراع في المنظمات ، دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2014.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Sekiom blodin .fabri et autres : question des ressources humaines .2eme édition . université Québec .2001.
2. Rahim,M.A,toword a theory of managing organizational conflict , the international journal of conflict management, 2002.