**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**جامعة الجيلالي بونعامة –خميس مليانة-**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**التخصص: إدارة أعمال**

**المقياس: هياكل و تنظيم المؤسسة**

**موضوع البحث:**

**خطة البحث**

**مقدمة**

**المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي**

المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الصراع التنظيمي

المطلب الرابع: مراحل و أنواع الصراع التنظيمي

**المبحث الثاني: آثار الصراع التنظيمي و آليات التعامل معه**

المطلب الأول: الآثار الايجابية الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: الآثار السلبية الصراع التنظيمي

المطلب الثالث: آليات التعامل مع الصراع التنظيمي

**الخاتمة**

**قائمة المراجع**

**مقدمة**

إن الصراع و الخلاف في المؤسسات حقيقة واقعة و من الاستحالة تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة و اختلاف طبيعة البشر و الخلاف موجود على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض و حتى في الجهات الإشرافية و الرقابية و وصولا إلى مجلس الإدارة في المنظم، و ينظر إلى الصراع على انه احد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، و تختلف درجة حدته و تأثيره على المنظمة و الفرد حسب الموضوع و أطراف الصراع، إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات مادامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، التوسع، و تضاؤل الفواصل و الحدود السكانية و الزمانية، و تحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغير التقني السريع، و التضخم و التنوع والتعقد الهائل في العمليات، و التطوير المستمر في الأفكار و المفاهيم، و شدة المنافسة على الموارد، و التعارض بين الأهداف و المصالح، مما أدى إلى حالة اكبر من الغموض و عدم التأكد، و أصبح الصراع أمرا واردا وطبيعيا، على اعتبار أن مقاومة التغير احد العوامل المسببة للصراع.

* **فما هو الصراع التنظيمي؟ و ما هي آليات التعامل معه؟**

**المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي**

**المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي**

عرف الصراع انه موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، و يسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر و أن العدوانية تنتج عن الصراع. (بولدنج)

كما عرفه (بوندي) بأنه تعطل و انهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختبار بدائل الفعل أو الأداء.

**المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي**

يرجع السبب في حدوث أشكال الصراع إلى أسباب كثيرة منها ما يلي:

**1/ الاعتماد المتبادل في العمل[[1]](#footnote-1):**

و يعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، و المقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها و تحقق أهدافها و هذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر و القلق و الإحباط، و بالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاجتماعية زادت حدة الصراع.

و من الأمثلة على الاعتماد المتبادل في العمل كسبب من أسباب الصراع بين المجموعات اعتماد التعليم "وزارة المعارف" على شؤون الموظفين "وزارة الخدمة المدني" في توظيف الكوادر البشرية.

**2/ غموض الوسائل و الأهدافأو تعارضهما[[2]](#footnote-2):**

كلما ازداد غموض الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع و تزداد حدته زمن المعلوم أن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلاأن ذلك لا يمنع من وجود نوع أوأكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث شغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى، مثال على ذلك إذا كانت أهداف لجان النشاطات على مستوى المدرسة واضحة و إجراءات بلوغها محددة فإن إمكانية حدوث الصراع بين هذه المجموعات سيكون قليلا.

**3/ صراع الدور[[3]](#footnote-3):**

المقصود من الدور هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها شخص معين، و الأفراد في مؤسسة ما يقومون بمجموعة من الأدوار بحيث يشكل هؤلاء الأفراد مجموعة الدور، ففي المدرسة تتكون مجموعة الدور من الأسرة و المجتمع المحلي فمدير المدرسة يتوقع من المعلمين تنفيذ الخطة التربوية و يتوقع من البيئة المحلية المحافظة على البناء المدرسي و تقديم كل مساعدة ممكنة في سبيل بلوغ الأهداف التربوية، و يتوقع المجتمع المحلي من المدرسة التربوية تربية أطفالهم بطريقة سوية متكاملة، و بالتالي يحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أوأكثر من مجموعات الضغط الأخرى، فعلى سبيل المثال قد يطلب المعلم القيام بنشاطات لا صفية خارج الدوام المدرسي و هذا يتعارض مع متطلبات دوره كأب و زوج مما يؤدي إلى صراع داخله.

**المطلب الرابع: مراحل و أنواع الصراع التنظيمي**

**أولا: مراحل عملية الصراع[[4]](#footnote-4)**

**1- مرحلة الصراع الكامن:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، و في هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينهما.

**2- مرحلة الصراع المدرك:** و هي المرحلة التي يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، و تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات الصراع، و هنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسئ طرف فهم أو استيعاب طرف الأخر.

**3- مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق والتوتر و الغضب الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، و تكون الرؤية عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا، و يصبح كل منهم طرفا في الصراع يسعى للفوز و لو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

**4- مرحلة الصراع الشعوري:**و هي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع حيث يقوم كل طرف بالرد علنا على الطرف الأخر، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان، و المشاحنات العلنية، و قد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل: الانسحاب و اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

**5- مرحلة مخرجات الصراع:** تعتبر هذه المرحلة محصلة التنافس و النتيجة النهائية بين الأهداف المتسارعة و تبدأ فيها عملية إدارة الصراع، و تتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته و معالجته، إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون و مورد بين الأطراف و لكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاكل سوف تبقى كامنة و تزداد و سوف تنفجر في أي لحظة، و من المهم جدا ملاحظة و تتبع المراحل الأولى في الصراع، لان حل الصراع حينئذ سيكون أكثر بسهولة مما سيكون عليه الوضع في المرحلة المتأخرة، و من ناحية أخرى فأن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعا خفيا.

**ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي[[5]](#footnote-5):**

للصراع ثلاث مستويات و أنواع هي:

1. الصراع الفردي أثناء اتخاذ الفرد القرار لتعدد البدائل المتاحة.

2. الصراع بين الأفراد.

3. الصراع بين النظم و الجماعات.

**أولا: الصراع الفردي**

* و قد يكون بين هدفين ايجابيين كالاختيار بين وظيفتين لهما المميزات و الخصائص نفسها.
* الصراع بين هدف ايجابي و أخر سلبي مثالها توفر فرصة الترقي للمشرف التربوي في بيئة غير ملائمة.
* الصراع بين هدفين سلبيين مثل ذلك طلب الاختيار النقل البعيد أو الوظيفة الأولى.

**ثانيا: الصراع بين الأفراد[[6]](#footnote-6)**

يبرز بين المشرف التربوي و احد المعلمين و ذلك في المجال التربوي حيث يدافع كل منهما عن وجهة نظره و هذا من أسبابه:

- عدم الاتفاق على الأهداف و الخطط (تحديد المطلوب من المعلم).

- اختلاف المشاعر و الانطباعات تجاه القضايا مقل ذلك اختلاف وجهات النظر حول الأداء الفعال.

**ثالثا: الصراع القائم بين النظم و بين الجماعات**

و هذا يبرز فيما يلي:

- الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا و الوسطى و المباشرة).

- الصراع بين الإدارة الوظيفية (المناهج، الإدارة المدرسية).

- الصراع بين الوظائف التنفيذية و الوظائف الاستشارية.

الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي (المدرسة و المجتمع).

**المبحث الثاني: آثار الصراع التنظيمي و آليات التعامل معه**

**المطلب الأول: الآثار الايجابية الصراع التنظيمي[[7]](#footnote-7)**

و يمكن متابعة أثار الصراع الايجابية و تغيراته على مستوى الفرد و الجماعة من خلال النقاط التالية:

**1. تزداد درجة التماسك بين أفراد الجماعة:**

يزداد التماسك و التعاضد بين أفراد المؤسسة، حيث ترفع التهديدات الخارجية أفراد الجماعة إلى التكاثف والتعاون لانجاز هدف مشترك ضد عدو مشترك.

**2- توجه المجموعة نحو أداء المهام:**

حيث تتحد كل الجهود لمقابلة التحدي القادم في الجماعات الأخرى.

**3- التركيز على التنظيم:**

يتم التركيز على الأنشطة و الإجراءات و مركزية المستويات.

**4- الاتجاه نحو اوتوقراطية القيادة:**

و يرى الباحث أن هذا التغيير ذو حدين فقد يكون ايجابيا وقت الأزمات و التحديات لكنه قد يكون سلبا حال انتهاء الأزمة، حيث يبدأ القائد بتثبيت قدميه و استغلال الفرصة لاتخاذ قرارات تصب في المصلحة الشخصية ولتحقيق أهدافه، و طموحاته نتيجة لالتفاف الأفراد حوله و تفويضه في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر حيث تضيق فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و يتم الالتفاف حول قيادة قوية حاسمة و لا مجال للمناقشة و الاختلاف و كأنه بمثابة إعلان حالة الطوارئ داخل المؤسسة.

5- يؤدي إلى المزيد من الالتزام بأهداف المؤسسة و مناقشة وجهات النظر المتعارضة، و هذا يحسن مستوى ارتباط و ولاء الفرد للمؤسسة و أهدافها.

6- يقود الصراع في بعض الأحيانإلى تحسين جودة القرارات التي تنفذها الإدارة، ففي ظروف المنافسة و التنافس يميل المدراء لاتخاذ قرارات أفضل نوعية بالتفاوض مع القرارات المتخذة في الظروف العادية.

7- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و عامة ذوي الميول العدوانية، كما يعمل على زيادة الإنتاجية و نمو العمل.

8- إبراز القدرات و الاستعدادت الكاملة لدى المدراء و الإداريين و الأفراد.

9- تساعد الصراعات على تطوير أفكار و أراءأفضل حيث يظهر الفرد أن يبحث عن مراحل و طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات.

10- تشجيع الصراعات على الإبداع و المنافسة بين الأطراف المتسارعة.

11- يظهر الصراع مدى الاستقرار و التكيف للأفراد داخل العمل و يرفع من درجة ولائهم للمؤسسة مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

إنالإدارة الصحيحة للصراع هي القادرة على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و اثر ايجابيا، ولما كان المستحيل القضاء على الصراع، يجب الاستفادة منه و تحويل الطاقة و أفكار لتحقيق طموحات الإفراد والمؤسسة.

يرى الباحث أن من أثار الصراع الايجابية تنبيه المدراء لتقويم سياسات العمل و إجراءاته، و قد يكون دافعا للفرد لإخراج ما في جعبته من رغبة في إثبات ذاته و إقناعالإدارة بقدراته**[[8]](#footnote-8)**.

**المطلب الثاني: الآثار السلبية الصراع التنظيمي[[9]](#footnote-9)**

**أولا: على المستوى الفرد داخل الجماعة**

1. يشعر الفرد بالإحباط نتيجة لعجزه عن إشباع حاجة أو عاطفة أوإخفاقه في تحقيق هدف تم بذل الجهد لانجازه، و الإحباط يولد غضبا، كل ذلك يحطم نفسية الفرد و ينال منه، و قد يدفعه لترك العمل.

2. يؤدي الصراع إلى استهلاك جهد و وقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلا من الاستفادة منه في أنشطة نافعة.

3. يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد.

4. يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة و الشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع فجوة بين الأطراف المتصارعة من أفراد المؤسسة.

5. يترتب على الصراع تغليب المصالح الشخصية على العامة.

6. قد يلجأ احد الأفراد إلى تغيير المعلومات و تحريفها، و بث الإشاعات المعرضة لإلحاق الضرر بالطرف الأخر، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته.

**ثانيا: على مستوى الجماعات[[10]](#footnote-10):**

**أ. تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية:**

حيث تعتبر الجماعة المتنافسة عدوا و ينظر إليها نظرة عدائية، و يتم البحث عن نقاط الضعف و السلبيات لديها بعيدا عن المهنية و الأخلاق.

**ب. تفشي استخدام الصفات السلبية:**

لا يقتصر الأمر على كشف سلبيات الجماعة كمجموعة واحدة بل يبدؤون بالبحث في صفات الأفراد على مستوى المدراء و أصحاب القرار و محاولة كشف عوراتهم بكل الطرق و الوسائل.

**ج. ضعف الاتصال بين الجماعات:**

ففي حالة تطور الصراع ينعدم الاتصال و التفاعل بين الجماعات بل قد يحرم الاتصال على مستوى الأفراد و يعتبر خروجا تماسك و وحدة الجماعة.

**د. الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى:**

حين يبلغ الصراع مبلغه تصبح الجماعة المنافسة هي الشغل الشاغل حيث يتم مراقبتها و متابعة أنشطتها بحثا عن أخطاء و لمعرفة كافة تحركاتها و المرحلة التي وصلت إليها، و تتسنى متابعة أعمالها و التخطيط لها.

مثال ذلك الانتخابات الفلسطينية التي جرت في يناير 2006 حيث كان برنامج حركة التحرير الوطني الفلسطيني "فنح" الانتخابي قائما على متابعة أخطاء قيادة حماس و انتقادهم دون التركيز على عرض مشروعها الانتخابي مع احترام الغير، و كان سببا رئيسيا في خسارتها بشكل كبير و حصولها على نسبة من الأصوات لا تتناسب و حجمها في الشارع الفلسطيني.

و أيضا الانتخابات المريبة في نهاية الثمانينيات حيث خسر حزب فوكوفتي الانتخابات أمام الماركسي سلوبدان ميلوتوفيتش لنفس السبب.

إن الآثار السلبية للصراع تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية و تخلق مشاعر من الأنباء و عدم الرضا والسلبية بين الأفراد و عدم التعاون و فنور الرغبة في العمل الأمر الذي قد يؤدي إلى إضراب تنظيمي.

**المطلب الثالث: آليات التعامل مع الصراع التنظيمي**

**أولا: إدارة الصراع داخل المؤسسة[[11]](#footnote-11)**

لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، ذلك أنشخصية الفرد و أسلوب تعامله مع الآخرين تتغير باستمرار و هذا يؤثر على أساليبإدارة الصراع الذاتي، و يلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية في هذه الحالة.

و تعتبر هذه الوسائل جزءا رئيسيا من شخصية الفرد، و لا يدرك الفرد عادة انه يستخدم هذه الوسائل و إن كان من السهل عليه ملاحظة شخص آخرأثناء استخدامها، و تندرج هذه الوسائل من ايجابية سببا مثل السمو،التفويض على وسائل تسببه نسبا مثل الانسحاب، التبرير، الإسقاط.

**ثانيا: إدارة الصراع بين الأفراد[[12]](#footnote-12)**

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد و إن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فأغلبية كل أسلوب...و قد قام (بليك و موتون) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج و جعلا لكل من هذين البعدين إحداثا يمتد من صفر إلى تسعة و قد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة و كذلك النقطة الواقعة في الوسط و بالتالي حدد الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

**1. أسلوب التجنب:**

و يقصد به عملية الانسحاب منإدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم أن هذا الموقف يؤدي إلىإحداثنتائج سلبية على تحقيق الأهداف و مع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين.

**2. أسلوب المجاملة:**

و فيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع يزول بمرور الوقت و يدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، و هذا الأسلوب يشجع على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل و يتم اللجوء إليهإذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع.

**3. أسلوب الحل الوسط:**

و يتصف بقدر معتدل من كل من الحزم و التعاون، و يتم اللجوء إليهإذا تساوت و قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

**4. أسلوب المنافسة:**

يلجأ المدير إلى استخدامه لهذا الأسلوبإلى قوة السلطة و المركز و الحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الأخر،والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، و يتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة و اتخاذ تصرف سريع عملية ضرورية.

**5. أسلوب التعاون:**

و يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم و التعاون و اللجوء إلى القوة السلطة المركزية، و إلى العلاقات الإنسانية حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقات وطرح بدائل الحل و مناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، و هذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا انه أفضل الأساليب، و يتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية سياسية تؤثر على انجاز الأهداف التربوية كأن لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

**ثالثا: إدارة الصراع بين المجموعات[[13]](#footnote-13)**

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

إنإدارة الصراع بين المجموعاتتتطلب تشخيص الصراع و التدخل فيه.

**التشخيص:** أن تشخيص الصراع داخل أي مؤسسة تربوية خطوة هامة على طريق إدارته لان سبب الصراع و مصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح و تشمل هذه العملية على:

- تحديد حجم الصراع و مصادره و أسبابه.

- تشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة و فاعلية أفرادها و المجموعة التي توجد فيها، و يجب أن تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل و ما نوع هذا التدخل.

**التدخل:** قد تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أوأكثر مما ينبغي و هناك أسلوبان للتدخل في الصراع هما:

**1- أسلوب سلوكي:** و يحاول هذا الأسلوب تحسين فعالية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيا بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم و اتجاهاتهم و تمكينهم من تعلم مختلف أساليبإدارة الصراع بكافة أشكاله و مستوياته.

**2- أسلوب هيكلي تركيبي:** يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل تصنيف الوظائف إعادة التنظيم تحليل الوظائف.

أما الورانس و لورس فيرون أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

**1/ الاتجاه التفاوضي:** و يركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحددة.

**2/ الاتجاه البيروقراطي:** و يركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الراسبة في التنظيم و إستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

**3/ اتجاه النظم:** و يركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

و قد أورد لونجنيكرو فرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

**1/ السيطرة على الجماعة الأقوى:[[14]](#footnote-14)**

و هذا يتم إذا لم يوقف الصراع فإن الأقوى هو الذي يفوز و إذا كانت الهزيمة قاسية فانه يمكن للمدير أن يتنحى بالنقل و في بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة و ينتظروا فرصة أخرى للصراع، و إذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

**2/ المساومة بين المتنافسين:**

إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، و هذا ينطبق على أنواعأخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.

**3/ تعديل العلاقات التنظيمية:**

في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع و ان مثل هذه التغيرات تحدث صراعات الطبقات المختلفة.

**الخاتمة**

تبرز أهمية هذا البحث كونه يتناول موضوعا يشكل أهمية قصوى من أدبيات السلوك الإداري حيث تدرس ظاهرة إنسانية طبيعية حتمية الحدوث بين الأفراد و الجماعات العاملين في المنظمات و الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة و قد أثبتت الدراسات أن المديرين يقضون أكثر من 25% من وقتهم في التعامل مع الصراع التنظيمي، و التعرف على أسباب هذا الصراع و من ثم التعرف على أساليب احتوائه.

**قائمة المراجع:**

1. إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008.

العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.

1. محمد حسن العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
2. أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
3. سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، منشور بواسطة عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1408ه.
4. طارق بن موسى الغيبي، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية، 2006.
5. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
1. إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2008، ص 93. [↑](#footnote-ref-1)
2. إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص 93، 94. [↑](#footnote-ref-2)
3. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 86. [↑](#footnote-ref-3)
4. محمد حسن العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 225، 226. [↑](#footnote-ref-4)
5. أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص16. [↑](#footnote-ref-5)
6. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 17، 18. [↑](#footnote-ref-6)
7. سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، منشور بواسطة عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1408ه، ص104. [↑](#footnote-ref-7)
8. سعود بن محمد النمر، مرجع سابق، ص105. [↑](#footnote-ref-8)
9. طارق بن موسى الغيبي، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية، 2006، ص52. [↑](#footnote-ref-9)
10. طارق بن موسى الغيبي، مرجع سابق، ص 53. [↑](#footnote-ref-10)
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 152، 153. [↑](#footnote-ref-11)
12. راوية حسن، مرجع نفسه، ص 154. [↑](#footnote-ref-12)
13. مرجع سابق، ص 155، 156. [↑](#footnote-ref-13)
14. راوية حسن، مرجع سابق، ص 157. [↑](#footnote-ref-14)