



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطبولي معسكر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



## مقياس إدارة الصراع التنظيمي

### السداسي الثاني

موجه إلى طلبة السنة الأولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

من إعداد: د. بلال ريم

أستاذة محاضر - أ.

السنة الجامعية: 2018/2017

المحتويات	
1	فهرس المحتويات.....
4	الهدف.....
الدرس التمهيدي	
5	1- مفهوم الصراع.....
المحاضرات	
6	2- مفهوم الصراع التنظيمي.....
7	3- تطور مفهوم الصراع التنظيمي.....
10	4- من الأزمة إلى الصراع.....
10	5- مستوى الصراع.....
11	6- جوانب الصراع.....
12	7- مراحل الصراع.....
13	8- مصادر الصراع.....
19	9- أنماط الصراع.....
20	10- نماذج الصراع.....
21	10-1- نموذج Pondy.....
23	10-2- Robbins.....
24	10-3- Walton & Dutton.....
25	10-4- Kochan & Schmidt.....
28	11- أساليب إدارة الصراع.....
28	11-1- حسب Anthony & Hodje.....
28	11-2- حسب Mary Parker Follet.....
28	11-3- حسب Kelly.....
29	11-4- حسب Thomas & Kilman.....
29	11-5- حسب Robbins.....
30	11-6- حسب Kety & Khan.....
30	12- التجنب.....
30	13- التهذئة.....

30	.....الإجبار.....14-
30	.....المساومة.....15-
31	.....التفاوض.....16-
35	.....التعاون.....17-
38	.....التحكيم.....18-
46	.....المراجع.....

يهدف هذا المقياس إلى تعريف طالب علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية بالصراع بصفة عامة ثم بالصراع التنظيمي واهم المقاربات النظرية التي تناولت الصراع كما يهدف إلى التعرف على مختلف المصادر التي أدت على الصراع بمختلف أنواعها ذات الطابع السلوكي والاقتصادي والتنظيمي والاجتماعي وكذا التعرف على مراحل الصراع ونماذج الصراع التي تساعده على فهم الصراع في المنظمات ليتمكن بعد ذلك من فهم أساليب إدارة الصراع ومتى يتم اللجوء إليها وأي نوع يتم اختياره ولماذا وما هي الحالات الموافقة لكل أسلوب؟.

### الدرس التمهيدي:

نحاول من خلال هذا المقياس إلقاء الضوء على إدارة الصراعات التنظيمية وما تخلفه هذه الأخيرة من آثار مكلفة للمنظمات الجزائرية وأضرار للأفراد، باعتبار أن الظاهرة تسبب خلل في ممارسة الأنشطة مما يجعل من الصعب على الأفراد والجماعات المتصارعة التعايش والعمل معا.

لهذا كان لازما على الإدارة الفعالة بالمنظمات أن تقوم بدور كبير ومهم في سبيل خلق جو مساعد على العمل والتعايش الإيجابي والسلمي، ذلك عن طريق بناء المهارات الإدارية لتسوية وإدارة الصراعات التنظيمية.

إن ظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات. وبما أن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية، ولكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه ووسائل وأساليب التفاعل فيه، وكما أن الأفراد يشكلون العنصر الأساسي في أي نظام. والصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء إذ أن الصراع إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والتقليد والمحاكاة، ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، وجب على الإدارة وضع استراتيجيات من أجل الحفاظ على المستوى

المناسب للصراع الذي يساهم في نمو وتطوير المنظمة في ظل التغييرات الاقتصادية، لذا فان الصراعات غالبا ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة .

**1- مفهوم الصراع:** يمكن تعريف الصراع وفق منطلقين الأول يأتي مباشرة من أصل الكلمة اللاتينية وهي (conflictus) والتي تعني الصدمة وهي المواجهة الحرب بمعنى صراع مفتوح يكون في بعض الحالات مسلح، وينتج عنه خسائر لكلا الطرفين. والمنطلق الثاني نعني بها تلاقي المشاعر أو المصالح المتعارضة مثل المشاحنات وعدم الاتفاق وسيطرة طرف على الآخر مواجهة السلطة وإذا لم يتم معالجتها يصبح صراع مفتوح.

هناك تعريفات كثيرة للصراع لتباين المدارس واختلاف الأفكار حول ماهية الصراع، منها :

- **تعريف March & Simon (1958):** الصراع هو اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل.
- **يعرفه Leavit (1964):** على انه نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضيتين.
- **تعريف Robbins (2001):** هو العملية التي تبدأ حين يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا أو يوشك أن يؤثر سلبا نحو شيء يهتم بيه الطرف المقابل.
- **تعريف كوزر:** هو كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم والقضاء عليهم.
- **تعريف شابلن:** هو التواجد المتزامن لدافعين أو أكثر عند الفرد نفسه والجماعة والذي يؤدي إلى التأزم النفسي والتوتر الذهني.
- يمكن تعريف الصراع أيضا: مجموعة الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو يريد اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية أو على أنه سلوك متضاد أو متعارض بين طرفين لا يوجد بينهم توافق .

- والصراع أيضا هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد (أو جماعة) معين بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز احد الأفراد (أو الجماعات) لحقوق الآخرين.

-الصراع هو ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع وعلى علم ودراية به، سواء كان بين الأفراد أو بين الجماعات أو حتى بين المنظمات، بل أن الصراع داخل المؤسسة والفرد أمر حتمي وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية عليه من ناحية ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد.

-الصراع هو عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد الطرفين أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعور بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين، قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمراره.

### المحاضرات:

**2- مفهوم الصراع التنظيمي:** لم يتفق علماء التنظيم والإدارة على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، نظرا لاختلاف وجهات النظر وانطلاقا من هذه الاختلافات يمكن أن نقدم التعاريف التالية:

- الصراع التنظيمي هو العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى أو هو عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى.

- هو سلوك صريح ينجم عن إدراك مرتبط بعاطفة لدى أحد الأطراف فرد، أو جماعة، أو منظمة وأن طرفا آخر يسعى إلى إعاقة مصالحه لوجود علاقات عمل مشتركة بينهما. ويعرف بأنه عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى.

يعرف أيضا على انه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز الإداري أو الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر أو أن يكون محور الصراع في المنظمات

-**يعرفه فريد لوثن:** بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى

- ويعرف الصراع أيضا: بأنه وضع تنافسي يكون فيه الأطراف مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

- تعريف والتو: هو حالة تشمل تباينات انفعالية جوهرية حول الأهداف والهياكل والسياسات والممارسة التي تظهر بين البشر تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع إلا أنها تتفق حول أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه الطرفين مدركين للخلاف فيما بينهم في الوقت الذي يرغب كل طرف بالحصول على القوة والمركز .

نستنتج أن الصراع عملية مهمة يمكن أن نستفيد منها ايجابيا من خلال توجيهها الوجهة الصحيحة لتكون وسيلة للإبداع والابتكار من خلال المحافظة على مستوى معين من الصراع.

### 3- تطور مفهوم الصراع:

النظرية التقليدية: سادته هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين، تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة.

ينظر للصراع من وجهة نظر النظرية التقليدية على انه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم: ومن هنا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه، والعلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم في اغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة.

وترى النظرية التقليدية انه يجب تجنب الوصول إلى الصراع، والقضاء عليه في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع من وجهة النظر البيروقراطية تعتبر ظاهرة خلل إداري وظهوره أمر سلبي ولا مبرر له، وكان الاتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة، وتحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها، وتقوم النظرة التقليدية للصراعات على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة لا يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين ( محدثوا الاضطراب).

- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
  - إذا حدث الصراع، فالحل هو أن تتركه الإدارة وان تتجاهله، لان الحديث عنه غير مرغوب.
- إن التمسك بهذه النظرية يعيق حل الصراع بشكل إيجابي سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي وحتى الشخصي ، وهو ما يدفع الفرد العامل إلى إخفاء مشاعره وعدم رضاه في العمل خوفا من ظهور الصراع مما يؤدي إلى التدمير النفسي والشعور بالإحباط وعدم القدرة على البقاء في المؤسسة مما يزيد من نسبة التغيب وارتفاع دوران العمل، تجاهل وجود الصراع وإخفائه يؤدي إلى نتائج أسوأ، ذلك أن الصراع يسمح بالتنفيس عن غضبهم، وتوضيح المشاكل المسببة للصراع، ويوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها.

### النظرة السلوكية للصراع:

النظرية السلوكية التي اهتمت بالجانب النفسي للفرد وبمشاعرهن تبنت السلوكية بان الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

وهي تعتبر تطورا للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع انه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه.

ينظر للصراع على انه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا إلا أن الإدارة بعد أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن تكون تحت سيطرتها ويجب أن لا خرج عن نطاق سيطرة الغدارة إذ أن خروجه عن سيطر الإدارة يعد غير مقبول ولا تسعى الإدارة ان يكون تحت سيطرتها باستمرار.

### النظرة الحديثة التفاعلية للصراع:

تبنى هذه النظرية الفلسفة القائلة بان الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل ايجابيا في بعض الأحيان ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائيا ومن هذا المنطلق فغن الغدارة تتدخل في إحدى الحالتين:

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

- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به على ان يصل إلى المستوى المطلوب.

تتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية، إذ ترى في الصراعات أمر حتميا لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلافات هو في النظر إليها على أنها حيادية ويمكن أن تكون سلبية أو ايجابية وفقا لنمط التعامل معها وإدارتها.

يرى الفكر الإداري الحديث على أن الصراع شيء طبيعي بل ظاهرة صحية، وبدرجة ما، فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما انه دليل على حيوية المنظمة.

يضيف هذا الفكر الذي يتبنى هذه الفلسفة على أن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسعر مستوى الصراع عن ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذي باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية.

أكد كيلي (Kelly) على أن الصراع نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة وإدارتها.

### جدول (1) يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

النظرة الحديثة	النظرة السلوكية	النظرة التقليدية	
ضروري/محرك للإبداع	طبيعية/جزء من تركيب التنظيم	غريب/دخيل	طبيعة الصراع
عوامل موقفية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد/ضار	ضار/مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثيرو المتاعب	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	رد الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

4- من الأزمة إلى الصراع: نعي بالأزمة باللغة اللاتينية (Krisis) والتي تعني القرار والفعل اللاتيني

(krinein) والذي يعني الانفصال، القرار، الحكم، وعمامة فترة الأزمة هي تطور في الأحداث أو الأشياء أو الأفكار لأن الحالة السابقة لا تتوافق مع الحالة الجديدة هناك انقطاع بين الحالة السابقة والحالية مما يتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات من اجل حل الأزمة، والأزمة هي مؤشر الذي يعلن عن وجود حالة من عدم التوازن.

تنتج الأزمة من النكوص والتي نقصد بها العودة إلى الحالة السابقة بخسائر متنوعة خسارة في المكانة، المسؤوليات وغيرها.

#### 5- مستوى الصراع:

تحدثت المدرسة الحديثة عن مستوى الصراع المناسب داخل المؤسسة كما يجب تخفيضه في حالة ارتفاعه أو العكس لذلك علينا معرفة ما هي مستويات الصراع وكيف نفرق بين هذه المستويات.

على إدارة المنظمة أن تتدخل لزيادة أو نقص الصراع في حالتين:

فإذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه، أما إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه وعليه نميز بين المستويات الثلاث للصراع على النحو التالي:

- مستوى الصراع المرغوب فيه.

- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

- مستوى الصراع اقل من المرغوب فيه.

والمستوى المرغوب فيه هو الحد الأمثل للصراع داخل المنظمة يختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعتها والظروف المحيطة بها.

## جدول (2) يبين المستويات الثلاث للصراع التنظيمي

مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك ايجابي نحو الهدف	مرتفعة
مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

**6- جوانب الصراع:** المفاهيم المتعلقة بالصراع أظهرت ان للصراع جانبا بناء يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمة، وجانب آخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي.

**الصراع الوظيفي أو البناء:** يرى (Cook & Hunsaker 2001) أن الصراع حول جوهر العمل، يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديد بين العاملين، ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في منظمة ما، وهو وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار. ويقع بين الجماعات في المنظمة. ويرى Schermerhom (2000) أن أهمية هذا الصراع تأتي في كونه يعمل على جذب نظر المديرين إلى بعض الجوانب الايجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع وأثر ذلك على أداء العاملين.

**الصراع غير الوظيفي أو غير البناء:** يرى Buchanan (1997) أن الصراع الذي يؤدي إلى تشتت جهود المديرين ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، إذ يكون تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية. وقد يقود الصراع الوجداني بين الأفراد ويعمل على سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسيخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما يعيق تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الانتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه غير البناء.

الجوانب الايجابية والجوانب السلبية للصراع التنظيمي: يمكن أن يشكل الصراع قوة منتجة وذلك من خلال تأثيراتها على الأعضاء بزيادة معرفتهم و مهاراتهم و بالتالي ينعكس ذلك على مساهمتهم في الإبداع التنظيمي والإنتاجية و يشير (Robert Bacal) إلى حاجة المنظمات الناجحة للصراع وذلك لتوضيح التناقضات الكامنة في المنظمة وإيجاد الطرق الجديدة لمعالجتها و يعبر الباحث عن الصراع السلبي حيث يمكن أن يحدث الصراع السلبي عندما يعاني العاملون من ضغوط المدراء التي من الصعب احتمالها و ذلك في حالة استمرار الصراعات لسنوات أو في الحالة التي يصعب على العاملين تسمية أو عنونة المشاكل التي يدور الخلاف حولها ويمكن أن يظهر الصراع السلبي عندما لا يعبر العاملون عن اهتماماتهم بأهداف منظمة وينشغلون بدلا من ذلك بحماية و الدفاع عن مصالحهم.

## 7-مراحل الصراع:

مراحل الصراع عند راهيم ( Rahim ) :

- 1- الوقوف على ظروف ومسببات الصراع : والتي قد تكون سلوكية تتعلق بالقيم وهيكلية تخص المسؤولين الإدارية .
  - 2- حدوث التغيرات السلوكية: في هذه المرحلة يظهر التباين في السلوك والتصرف.
  - 3- تشكيل الهيكل : في هذه المرحلة يأخذ الصراع الشكل الرسمي له فيفصح كل فرد عن متطلباته و أهدافه ونقاط اختلافه مع الطرف الآخر .
  - 4- اتخاذ القرار: يشير اتخاذ القرار إلى مواجهة الصراع بطريقة عملية ترضي طرفيه .
  - 5- نتائج الصراع : ينتج في هذه المرحلة من وجهة نظر راهيم.
- الاتجاه الأول: تفهم الموقف من طرف الأطراف المتصارعة.
- الاتجاه الثاني: إحساس البعض أنه خسر ويتكون الصراع الخفي.
- ويرى بعض الباحثين أن عملية الصراع تمر بأربعة مراحل :
- 1- مرحلة المعارضة الكامنة: وهي غير الظاهرة و التي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.
  - 2- مرحلة الإدراك و التشخيص: هي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع و ضرورة الاستجابة له.

**3- مرحلة السلوك :** وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع و التصرف على أساسه سلبا وإيجابا .  
**4- مرحلة مخرجات الصراع:** وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتعامل معه، وقد تبدأ من طرح الأسئلة والتحدي إلى مرحلة الهجوم الكلامي، وقد تبدأ من مرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي .

### **8-مصادر الصراع التنظيمي:**

إن بداية الصراع تكون من نقاط مختلفة تكون ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو نفسية وسوف نوضحها فيما يلي:

**1- غموض الأدوار وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات:** عدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويشيرون التناقضات مع الزملاء داخل العمل بدلا من التعاون معهم. ويحصل هذا الصراع عندما يكون الرؤساء والمسؤولين رغبة التسلط والسيطرة على المرؤوسين وعندما لا يمارسون الأساليب الديمقراطية في الإدارة، وغالبا ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك والتحدي والعنف بما يستدعي إدارة المنظمة لمواجهة سريعة بشكل حاد واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.

**2- صراع الهدف:** يرى ماير وفيرسر Mayer & Fraiser أن صراع الهدف ينشأ نتيجة الاختيار الذي يقع فيه الفرد عندما يكون إمام موقفين يجب الاختيار بينهما وتزداد قوة الصراع عندما يكون الاختيار متعلق بهدفين أحايين إذ أن ذلك يكون أكثر صعوبة ويستغرق وقتا أطول من قبل الفرد خاصة إذا كانت المميزات والعيوب في كلا الهدفين متساوية تقريبا في معظم الجوانب ومن ناحية أخرى قد لا تكون جميع الأهداف ايجابية بل قد يكون بعضها ايجابي والآخر سلبي وهنا يأتي دور الفرد في محاولة إيجاد الأطر للتعامل معها أو تجنبها إذا استطاع ذلك وخاصة السلبية منها.

### 3- توافر الموارد: قد يحدث الصراع بين الجماعات عندما تتنافس فيما بينها حول الموارد المحدودة واللازمة

لإنجاز الأهداف الموكلة إليه، فتوزيع الموارد داخل التنظيم يجب أن يتم وفقا لأسس تحقق العدالة بين الإدارات المختلفة، فالأساس أن تكون تلك الموارد كافية لإنجاز الأعمال والنشاطات المحددة لكل إدارة؛ الآن بعض الجماعات داخل التنظيم قد ترى أنها تحصل على موارد اقل مما تحتاجه مما يولد الإحباط بين أعضائها وتبدأ النظرات العدائية للجماعات الأخرى التي تعتقد أنها حصلت على موارد أعلى منها عندما تبدأ ردود الأفعال بين الجماعات وقد ينعكس ذلك إلى تصرف من إحدى الجماعات تجاه الجماعة الأخرى وقد تظهر هذه التصرفات في صور مختلفة مثل عدم التعاون في تبادل المعلومات أو اتخاذ مواقف سلبية ضد بعضها أو غيرها من الصور التي تقود إلى عواقب غير محمودة على الفرد والتنظيم .

### 4- توقعات الأداء: تعتمد بعض الجماعات أو الأفراد على نتائج عمل البعض الأخرى , فمخرجات لنشاط

جماعة معينة تكون مداخلات عمل جماعة أخرى وكلما كانت الجماعة تؤثر في عمل الجماعة الأخرى كلما زادت درجات الاعتماد بين الجماعات فان احتمال نشوء الصراع بينهما يصبح محتملا فعندما لا تؤدي جماعة معينة عملها بالشكل المطلوب وتفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى عندها ينشأ الصراع بين الجماعتين وتوقف حدة هذا الصراع على درجة الاعتماد بين الجماعتين فكلما كان الاعتماد قويا كلما كان الصراع أكثر ظهورا إذ يرى زيباجي وولاس انه كلما تقدمت العلاقة بين الجماعات من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد البناء لي كلما زاد التفاعل مما يزيد بالتالي من مهام التنسيق , لأن نشاط إحدى الجماعات يعتمد على نشاط الجماعة الأخرى و هذا بدوره يصبح مجالا لكثير من الصراعات بين الجماعات نتيجة لقوة الارتباط بينهما .

### 5- المصالح الشخصية : يتأثر الفرد في مدى تحقيقه لمصلحة شخصية من عدمها على نوعية العلاقة التي

يقيمها مع الغير داخل التنظيم و تتعدد المصالح داخل التنظيم باختلاف اهتمامات الأفراد و طموحاتهم، و قد تكون المصالح المادية أكثر المجالات لنشوء الصراع داخل التنظيمات , فإذا رأى الفرد أن مصلحته المادية قد

أهدرت لمصلحة طرف آخر فان ذلك يكون مدعاة لنشوء حالة من الصراع بين الأطراف المعنية , فمثلا الترقية من مرتبة لأخرى فإذا شعر الموظف انه لم تتح له الفرصة في الترقية لان طرفا قد ظفر بها بالرغم من توفر المؤهلات الكافية لترقيته إلى تلك المرتبة عندما تسود حالة من التوتر بين الفرد و أطراف العلاقة، حيث يبدأ الطرف المتضرر بتكوين اتجاهات معادية للأطراف الأخرى و يحاول تكوين المؤيدين له في مواجهة التعسف الذي قد يضر بمصلحه، ومن الممكن أن يستخدم جهوده و جهود مؤيديه للإضرار بالطرف الأخر أو مصلحه ماديا أو معنويا.

#### **6- درجة توسيع السلطة:** تؤثر درجة توزيع السلطة بين المستويات المختلفة في المنظمة على نشوء الصراع بين

تلك المستويات و عادة ما تتفاوت المنظمات في درجات توزيع السلطة بين مستويات التنظيم، وقد تتركز عملية صنع القرار في أيدي المستويات العليا عندها تكون عملية صنع القرار مركزية بينما تأخذ منظمات أخرى بمبدأ مشاركة المستويات الأخرى في عملة صنع القرار مركزة، بينما تأخذ منظمات أخرى بمبدأ مشاركة المستويات الأخرى في عملية صنع القرار و تتمتع بدرجة من الاستقلال في التصرف بين هاتين الممارستين في توزيع السلطة تظهر العلاقة بينها وبين الصراع فالأخذ بمبدأ اللامركزية أي اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار يؤدي إلى زيادة في طموحاتهم و توقعاتهم و تعاوانهم بحيث يعتاد على هذا النوع من السلوك الذي قد يجيد المدير في تغييره إلى نمط المركزية، عندما يحاول إيقاف مرؤوسيه من المشاركة في صنع قرارات قد لا تسمح طبيعتها بذلك .

#### **7- طبيعة العلاقات الاجتماعية:** لطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم بين مختلف فئات

العاملين اثر على نشوء الصراع بينهم فلا شك أن طبيعة العلاقة التي تنشأ بين الفرد وزملائه دور في خلق نوع من التوتر أو جو من الانسجام و التالف، فالعلاقات الجيدة التي تقوم على الاحترام المتبادل بين الأفراد تعطي مؤشرا على توافر مناخ صحي يسود المنظمة، كما أن اهتمام الإدارة بالمشكلات التي تواجه الأفراد في بيئة العمل و محاولة البحث عن حلول لها بأسلوب موضوعي يساعد في خلق بيئة عمل جيدة، كما أن طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين تؤثر مباشرة على نشوء الصراع بينهم فسلوك المدير سيكون له انعكاس مباشر على سلوكيات

مرؤوسيه فإذا كانت سلوكيات المدير اتجاه مرؤوسيه تشع بالتعاون و الاحترام وعدم التحيز في التعامل معهم و إشراكهم في قرارات المنظمة و البحث عن كل الوسائل التي تحقق لهم الأمن و الارتياح داخل التنظيم فان ذلك سيكون مدعاة بيئة عمل ايجابية بعيدة عن التنافس و النزاع، أما إذا كانت البيئة التنظيمية التي تسودها العلاقة القائمة على التعسف و الأنانية و عدم الاهتمام بأمور الآخرين فان مجالات النزاع ستكون رحبة و واسعة مما قد يضر بمصالح المنظمة والأطراف ذات العلاقة إذا لم توجه الاستراتيجيات التي تكفل إدارته لا يضر بمصالح الأطراف العلاقة.

**8- المصالح المشتركة :** حين يدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة و أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة بينهم كبيرة و أيضا فان ذلك يؤدي إلى الحد من احتمال استخدام أساليب عدوانية في الصراع و الاتجاه نحو البحث نحو البحث عن حلول سليمة و وضع استراتيجيات تعاون و هذا الأمر الذي يساعد على حفر دائرة الخلاف في أضيق الحدود .

**9- درجة قوة أطراف الصراع :** تأثر درجة القوة التي يتمتع بها احد أطراف الصراع غي تصعيد حدة الصراع فإذا كان احد أطراف الصراع يتمتع بقوة يستمدتها من منصبه أو المكانة الاجتماعية أو أي مصدر آخر أدى ذلك إلى ميله لاستخدام هذه القوة في تصعيد الصراع أو تهديد الطرف الآخر على تقديم تنازلات لصالحه .

**10- شخصية أطراف الصراع :** للصفات الشخصية لأطراف الصراع تأثير على الأساليب التي تستخدمها في مجال الصراع فالنزعات العدوانية ترتبط باستخدام الأساليب الانتقامية حيث إن النزاعات الدفعية مثل الخوف من رفض الآخرين و المسالمة ترتبط باستخدام أساليب تعاونية كما أن الفروق الفردية بين أطراف الصراع تمارس دورا في مدى تأثر الأطراف فقد يتأثر بعض الأفراد بشكل أكثر من غيره أي أن حدة الصراع والأساليب التي تستخدم كثرة النتائج التي يخلفها على الفرد قد تتفاوت بتفاوت الفروق الفردية بين أطراف الصراع.

11- **التنافس على الموارد المحدودة:** فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراع يحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد.

12- **الرقابة الإدارية:** تعتبر الرقابة أحد المهام و السلوكيات التنظيمية الرسمية و التي تشكل حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال و تدعم طرفا من الأطراف الأخرى.

13- **تقسيم العمل:** يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيره وقد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على الطرف الأخر أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العمال و اتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم.

14- **الاتصالات الإدارية:** معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر و يجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروق بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال .

15- **المعوقات التنظيمية أو المشكلات التي يسببها الهيكل التنظيمي:** تمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

16- **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة

المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة.

17- **الاعتماد المتبادل في العمل :** ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات،

والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عمله وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.

18- **غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما :** اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص

لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

19- **إضافة إلى ذلك نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل والأسرة**

من حيث الوقت والتفكير، وكذلك تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقهم الأمر الذي يشير المشاحنات وتصادم وجهات النظر، كما يوجد هناك أسباب خفية لا تجرأ أطراف الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة وكراهية الجنس الأخر وأسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما لأسباب إيديولوجية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم .

تلك بعض المصادر التي ينشأ عنها الصراع داخل المنظمات وعلى الرغم من تعدد هذه المصادر فإن المسار الذي يأخذه الصراع نتيجة لمساهمة مصدر أو أكثر من المصادر السابقة يتأثر بمجموعة من العوامل حددها عاشور في الأثر.

## 9- أنماط الصراع:

**الصراع على مستوى الفرد:** هو الصراع الداخلي الذي يحدث عندما تتناقض أهداف وقيم ومعايير الشخص الداخلية وهو ما يسمى بالتناقض المعرفي، ويمكن أن يتعرض إلى أكثر من نوع من الصراع النفسي وذلك حسب طبيعة الموقف:

1- صراع المفاضلة بين بديلين: ويحدث هذا الصراع عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين مرغوبين.

2- صراع رفض البديلين: يحدث عندما يرغب الفرد في المفاضلة بين بديلين غير مرغوبين.

3- صراع القبول والرفض: يحدث هذا الصراع عندما يضطر الشخص إلى اختيار أو رفض بديل واحد له آثار إيجابية (القبول) وله آثار سلبية (الرفض).

**الصراع على مستوى الأفراد:** يحدث بين الفرد وزملائه أو رؤسائه ويؤثر على شخص أكثر من الآخرين، ويأخذ عادة شكلا ظاهرا وملموسا، بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة وتلاعب المتغيرات المعرفية والإدراك دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل التنظيم.

**الصراع داخل الجماعات:** يحدث هذا النوع من الصراع نتيجة اختلافات فكرية أو شخصية أو عاطفية أو مزيج من الأسباب.

**الصراع بين الجماعات:** يحدث عندما تتصارع المجموعات على موارد تنظيمية معينة أو عندما تتعارض أهدافها مع بعضها البعض، أو في الحالات التي تحاول فيها جماعة معينة تعظيم أهدافها على حساب الجماعات الأخرى.

**الصراع داخل المنظمة:** يقصد به ذلك النوع الذي يحتوي في مضامينه الصراعات السابقة إلى جانب الصراع داخل المنظمة على مستويين؛ الصراع الرأسي (بين الرؤساء والموظفين) والصراع الأفقي (بين العمال أو بين المصالح).

**الصراع بين المنظمات:** ويقصد به ذلك النوع من الصراع بين المنظمة والمجموعات الخارجية التي تتعامل معها أو تنافسها.

**صراع الأدوار:** هناك صراع بين الفرد و الدور الذي يؤديه للمنظمة الصراع الذي ينشأ عن اختلاف تعريف الدور وهناك صراع تداخل الأدوار مع هذا التصنيف يتفق معه.

وقد بين الباحث **Steers** أن هناك أنواع للصراع هي:

**صراع الأهداف:** إذا كانت أهداف الأفراد أو الجماعات غير متوافقة.

**الصراع المعرفي:** آراء وأفكار ومعايير الفرد أو مجموعة غير متوافقة مع الطرف الآخر.

**الصراع الوجداني:** مشاعر وانفعالات الأفراد أو جماعة غير متوافقة مع الطرف الآخر.

**صراع السلوكيات:** إذا كانت سلوكيات الفرد أو الجماعة غير متوافقة مع الطرف الآخر.

**10- نماذج الصراع التنظيمي:** قام عدد من الباحثين في مجال التنظيم بتسمية عدد من النماذج التي تصف

نشأة وعملية الصراع التنظيمي، وعلى ذلك فإننا سنقوم فيما يلي بعرض نماذج شهيرة للصراع التنظيمي هي:

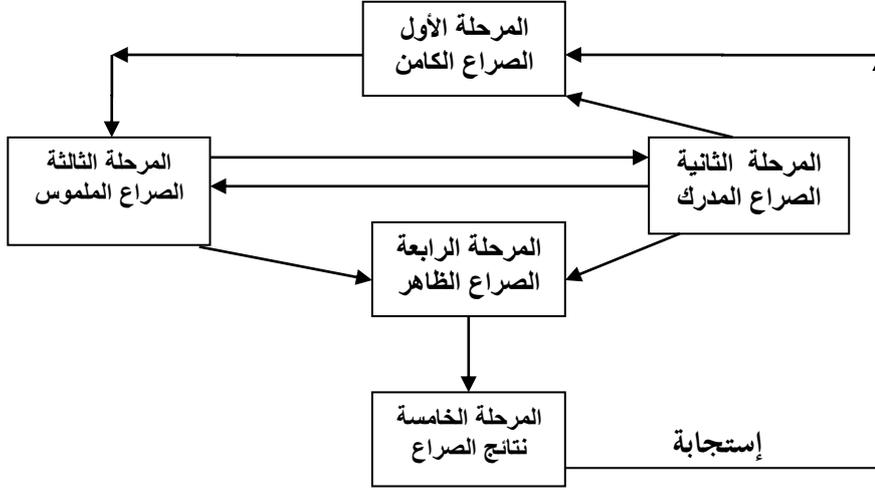
- نموذج Pondy

- نموذج Robbins

- نموذج Walton & Dutton

- نموذج Kochan & Schmidt

يوضح الشكل (1) نموذج Pondy:



يتكون نموذج Pondy من خمس مراحل هي :

1- مرحلة الصراع الكامن: يرى Pondy أن هذه المرحلة، توجد الظروف أو المصادر الأساسية للصراع

والتي لخصها في :

- الاعتمادية بين الوحدات .
- الاختلاف في الأهداف والأولويات .
- المنافسة على الموارد النادرة .
- دوافع الاستقلال.

قد أطلق ( Pondy ) على هذه المرحلة مرحلة الصراع الكامن ، لأنه على الرغم وجود مصادر أسباب للصراع، إلا أن الصراع نفسه يعتبر كامنا وقد يظهر أو لا يظهر، تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع 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 في شكل ضمني غير معن، وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها .

**2- مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة التي تبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دور هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع. وهنا يتم إدراك دون أن يكون هناك حالات سابقة كان يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر، في هذه المرحلة، تدرك وحدة ما على سبيل المثال أن تصرفات وحدة أخرى تعرقل تحقيقها، ويقول Pondy إنه على الرغم من وجود مصادر وأسباب الصراع، إلا أنه قد لا يظهر حيث هناك عاملين يمكن أن يقللا من إدراك الصراع هما :

أ- اتجاه الأفراد إلى إخماد الصراع لأنه يمثل تهديد بسيط لهم.

ب- كثرة الصراعات التي تواجهها المنظمات ومحدودية الوقت والطاقة اللازمة للتعامل معها يجعل العاملين يركزون على بعض هذه الصراعات فقط .

من ناحية أخرى ، يرى Pondy أنه في بعض الأحيان قد يتم إدراك الصراع على الرغم من عدم وجود مصادر له مثل حالات سوء الفهم بين الوحدات والذي يؤدي إلى إدراك الصراع .

**3- مرحلة الصراع الملموس:** في هذه المرحلة تقوم كل وحدة بتنمية استجابة نفسية تجاه الوحدة الأخرى (أو الوحدات الأخرى) وغالبا ما تكون في شكل تطبيق مبدأ "نحن أو هم" ، وبالتالي ينخفض التعاون بين الوحدات وتنخفض قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومن ثم تنخفض الفاعلية التنظيمية.

**4- مرحلة الصراع الظاهر :** نتيجة عدم معالجة الصراع الملموس فإن الصراع سيتفاقم وسيؤدي إلى سلوكيات سلبية ويعتبر مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع حيث يقوم كل طرف بالرد على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل التخريب، التحالفات بين الوحدات، اللامبالاة، وبالتالي يصبح سلوك الوحدات يتسم بالعدوانية والقتال والعدوان، المشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى .

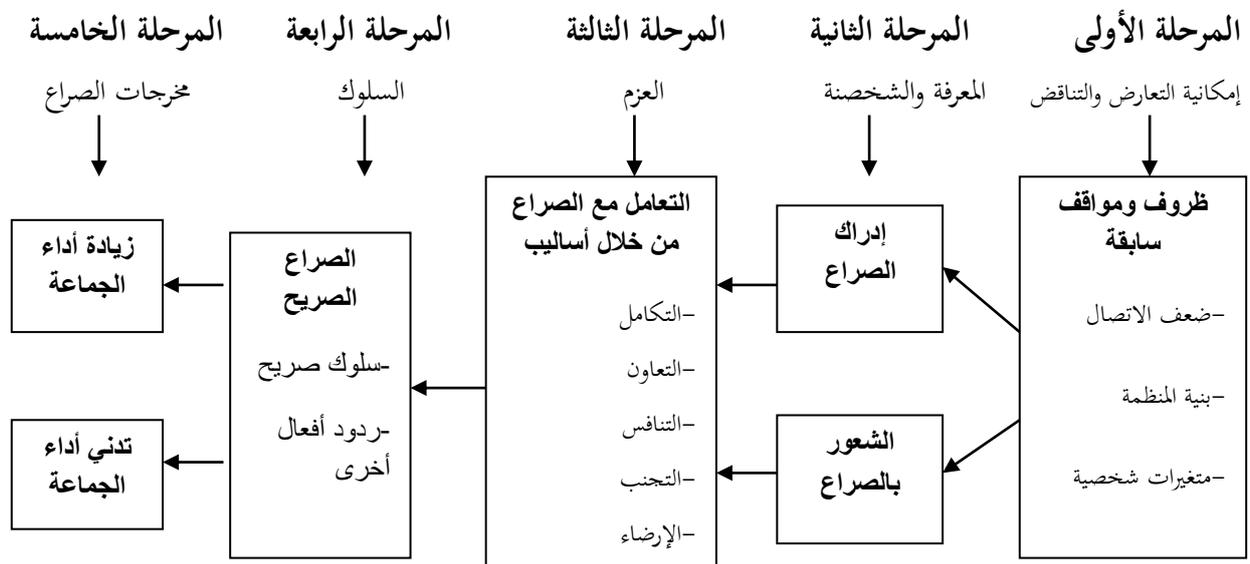
**5- مرحلة آثار الصراع أو مخرجات الصراع:** يقول Pondy أن الصراع إذا تم معالجته بشكل يحقق رضا كل الأطراف المتصارعة فإنه قد يصبح أساس للعلاقات التعاونية بين هذه الأطراف و إذا تم إخماد الصراع فقط دون حله أو معالجته فإن معنى ذلك أن مصادر الصراع مازالت موجودة ويمكن أن تتفاقم وتنفجر ويصبح الصراع أكبر مما كان عليه وستتضاعف آثاره السلبية .

تعتبر هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، تبدأ فيها عملية إدارة الصراع، وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة.

**10-2-نموذج Robbins:** أشار إلى أن تطور الصراع بين الأفراد والجماعات تمر عبر خمسة مراحل

موضحة في الشكل التالي:

شكل (2) يوضح نموذج Robbins



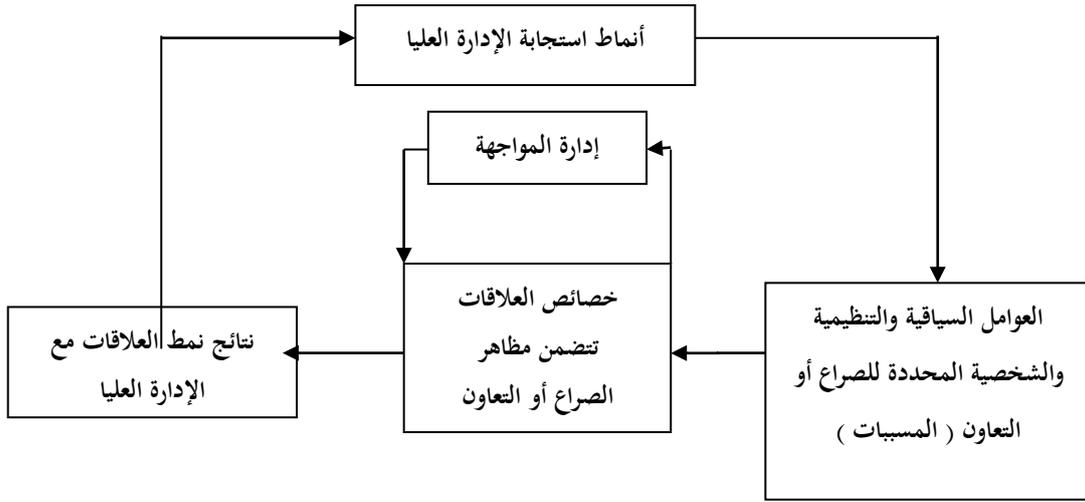
نجد من خلال المحلة الأولى التي بينها الباحث الأسباب التي أدت إلى الصراع فيرى Robbins أن هناك ظروف ومواقف سابقة قد تعرض لها الفرد العامل داخل المنظمة كضعف الاتصال وبنية المنظمة ومتغيرات أخرى شخصية أدت بالفرد إلى إدراك الفارق بين الوضعية الراهنة التي يعيشها والسابقة والشعور بحالة من عدم التوازن وهي حسب الباحث المرحلة الثانية من الصراع (المعرفة والشخصنة) حيث يقوم الفرد بتحليل الوضعية ثم يحزم لمواجهة الحالة من خلال أساليب عددها الباحث كالتكامل والتعاون والتنافس والتجنب والإرضاء والأسلوب

الذي اختاره الفرد العامل لحل الصراع يعبر عنه بسلوك واضح وصريح من خلال ردود أفعال مختلفة تكون له نتائج سواء ايجابية كزيادة الأداء أو سلبية تظهر من خلال ضعف الأداء.

### 10-3- نموذج ( Dutton&Walton,1969 ):

قام الباحثان بتنمية نموذج عام للصراع التنظيمي كما يظهر بالشكل التالي :

شكل (3) يوضح نموذج Dutton&Walton



من الشكل نجد أن النموذج يتكون من العناصر التالية: - مسببات الصراع - إدارة المواجهة  
يقول الكاتبان انه على الرغم من أن احتمال وجود الصراع يتحدد بواسطة مسبباته وطبيعة العلاقة بين  
الوحدات، إلا أن هناك بعض المنظمات نجحت في السيطرة والرقابة على الصراع والسبب هو طبيعة  
إستراتيجيات الصراع المستخدمة والتي يطلق عليها إدارة المواجهة.

### 1- مسببات الصراع:

- مسببات تقع خارج سيطرة الوحدات المتصارعة مثل الاعتمادية المتبادلة ، عدم توازن السلطة ، المشاركة في الموارد العامة، حيث تعتبر هذه المسببات جزء من البيئة للوحدات المتصارعة وبالتالي تملك هذه الوحدات قدر ضئيل أو معدوم من السيطرة على هذه المسببات .
- مسببات تقع تحت سيطرة الوحدات المتصارعة مثل معوقات وصعوبات الاتصال، عدم الرضا، اختلاف القيم والادراكات، حيث تملك الوحدات المتصارعة قدر كبير من السيطرة عليها.

2- العلاقة بين الإدارات: يقول الباحثان أن طبيعة العلاقة بين الإدارات هي العامل الثاني في هذا النموذج،

حيث ميزا بين نوعين من العلاقات هما:

- (أ) علاقة تكامل.

- (ب) علاقة توزيع.

علاقة التوزيع	علاقة التكامل	
تركز على تعريف المعلومات والمساومة	تركز على حل المشكلات ، والتبادل الحر للمعلومات	القرارات
صارم ، رسمي	مرن، مفتوح	التفاعل
سلبية، تتسم بالشك	إيجابية، تتسم بالصدقة	الاتجاهات نحو الوحدات الأخرى

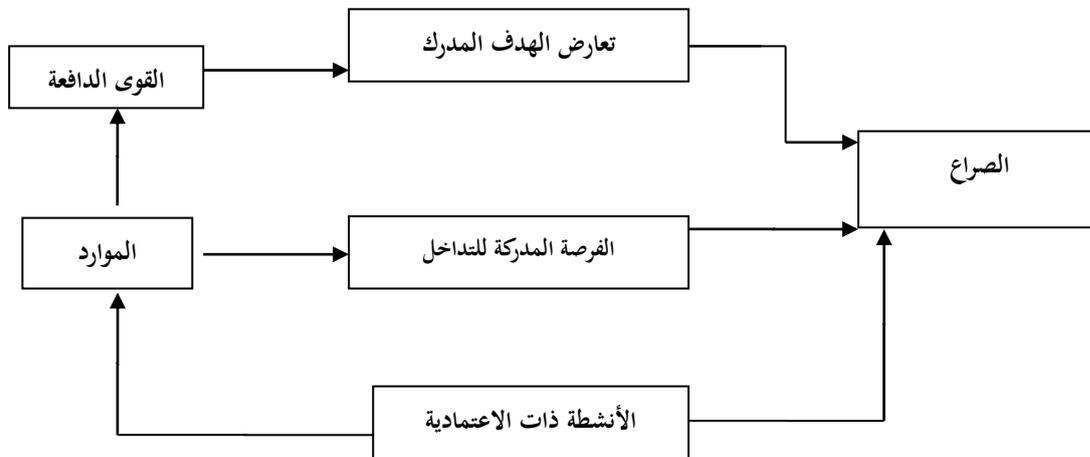
ينصح الباحثان بناء على ذلك التركيز على تنمية علاقات التكامل والبعد عن علاقات التوزيع الذي يعتبر أساس الصراع.

3- آثار الصراع: الصراع ينتج عنه آثار سلبية أو ايجابية ، فمن أمثلة الآثار السلبية انخفاض الأداء ، صعوبة التنسيق ، انخفاض جودة القرارات ، ومن أمثلة الآثار الايجابية فهي ارتفاع الأداء ، تحقيق التوازن في المنظمة، سهولة التنسيق .

حسب الباحثان فإن آثار الصراع سواء سلبية أو ايجابية تعتمد على عوامل عديدة أهمها طبيعة الاستراتيجيات المسبقة لإدارة الصراع .

10-4- نموذج Kochan&Schmidt,1972

شكل (4) نموذج Kochan&Schmidt لعملية الصراع



من الشكل نجد أن هناك ثلاث شروط مبدئية للصراع وهي:

1- تعارض الهدف المدرك ويقصد به أن وحدة تشعر أنها تستطيع إنجاز أهدافها فقط على حساب الوحدة الأخرى .

2- الفرصة المدركة للتداخل ويقصد بها أن الوحدات لا بد أن تشترك في الموارد، حيث أن زيادة إدراك الوحدة على أنها معتمدة على الموارد العامة يعنى زيادة إدراكها أن نجاحها يتوقف على سلوك الوحدات الأخرى.

3- الاعتمادية المتبادلة للأنشطة الوحدات ثم قام الباحثان بالتفرقة بين أنواع من الصراع وفقا لمكان حدوث السلوك المعامل من جانب إحدى الإدارات ، حيث يمكن أن تحاول إعاقه الوحدة الأخرى عند :

أ-النقطة التي يجب أن تشارك معها في الموارد مثل: الصراع بين الوحدتين التنظيميتين على استخدام الآلة الكاتبة حيث تحاول كل وحدة منع استخدام الأخرى للآلة الكاتبة ( موارد مشتركة ) .

ب-النقطة التي تكون عندها الأنشطة ذات اعتمادية متبادلة مثل: الصراع هو بين إدارة الإنتاج وإدارة هندسة الإنتاج حيث تحاول إدارة الإنتاج وقف جداول الإنتاج التي يقدمها إدارة هندسة الإنتاج (اعتمادية متبادلة ) .

ج-عند كلا المرحلتين مثال: الصراع بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج حيث تحاول إدارة المبيعات رفض نقل بيانات المبيعات إلى إدارة الإنتاج - موارد مشتركة ) لتقرير التكاليف، في حين إن إدارة الإنتاج ستدعى أنها لا تملك اللازمة لإنتاج أوامر النتاج لعرقلة جهود البيع لخدمة العملاء ( اعتمادية متبادلة ) .

بعد تناولنا لنماذج الصراع، يمكن أن نلخصها في الجدول التالي:

جدول (3) يوضح ملخص نماذج الصراع

النموذج	مصادر الصراع	مكونات النموذج
<b>Pondy</b>	-المنافسة على الموارد النادرة -السيطرة ورد الفعل لها -الاعتمادية المتبادلة	الصراع الكامن الصراع المدرك الصراع الملموس الصراع الظاهر أثار الصراع
<b>Robbins</b>	-ضعف الاتصال -بنية المنظمة -متغيرات شخصية	المرحلة الأولى إمكانية التعارض والتناقض المرحلة الثانية المعرفة والشخصنة المرحلة الثالثة العزم المرحلة الرابعة السلوك المرحلة الخامسة مخرجات الصراع
<b>Walton &amp; Dutton</b>	-الاعتمادية المتبادلة -عدم توازن السلطة -المشاركة في الموارد المتاحة -عدم الرضا -صعوبات وعوائق الاتصالات -الاختلاف في القيم والأهداف	مسببات الصراع تتحد مع جودة العلاقة ( تكامل / توزيع ) وكيفية إدارة المواجهة لتحديد ما إذا كان تم إدارة الصراع بفاعلية من عدمه
<b>Schmidt &amp; Kockan</b>	هناك ثلاث شروط مبدئية للصراع هي : -إدراك تعارض الأهداف -الموارد المشتركة -الاعتمادية المتبادلة	هناك ثلاث أنواع للصراع هي : النوع الأول : عند نقطة الموارد المشتركة النوع الثاني : عند نقطة الاعتمادية المتبادلة النوع الثالث : عند كلا النقطتين

## 11-أساليب إدارة الصراع:

إدارة الصراع : هي الطرق أو المهارات التي يتبعها المدير في المؤسسة للتعامل مع الصراع وتعظيم عائدته الايجابي وتخفيض تكاليفه.

### 11-1-أساليب إدارة الصراع حسب Anthony &Hodje : استعرض الطرق التالية لحل الصراع:

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع وهذا الأسلوب يكبت الصراع.
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين إطراف الصراع.
- 3- التجنب والانسحاب وهنا يعتمد احد الأطراف في أن يبعد تركيزه عن الصراع.
- 4- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع والتوصل إلى حلول وسط.

5- المجاهدة وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح حقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

### 11-2-أساليب حل الصراع حسب Follet M- P . : قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- 1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الأخر.
- 2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
- 3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الإطراف المعنية.

تعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

### 11-3-أساليب حل الصراع حسب Kelly,1974 يقترح:

- 1- التفاوض وهي جمع أطراف الصراع هدف الوصول إلى حل متفق عليه .
- 2- التوسط، توسط طرف محايد للمساعدة في حل الصراع عن طريق هذا الوسيط.
- 3- التحكيم وهو نوعان: - تحكيم اختياري يتم اللجوء إليه بموجب موافقة الأطراف. - تحكيم إجباري يتم اللجوء إليه بموجب القوانين والأنظمة.

#### 11-4- أساليب حل الصراع حسب ( Thomas & Kilman ): استخدم ثوماس وكلمان مخططاً له

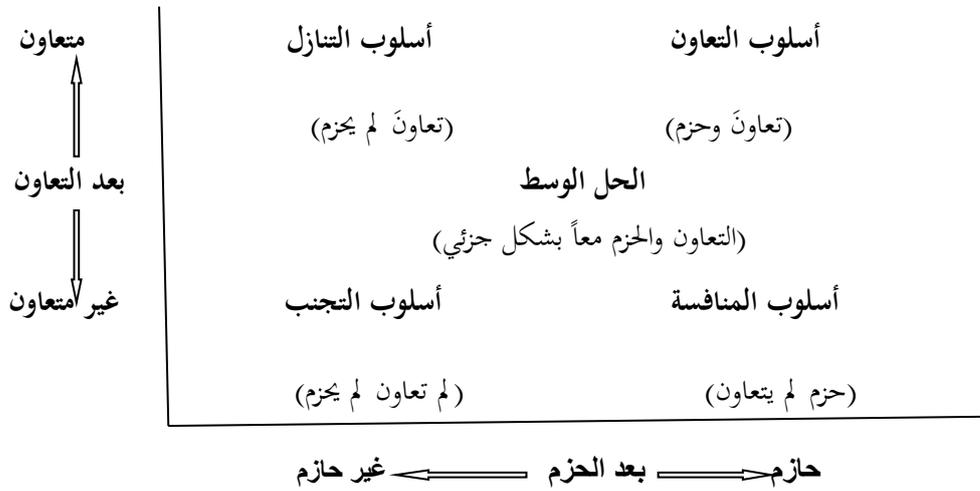
بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- بعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل (5)

شكل رقم (5) يوضح نموذج ثوماس وكلمان Thomas & Kilman



#### 11-5- أساليب حل الصراع وفق Robbins, 1998: أوجد الباحث تسعة سبل لحل الصراع:

1- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة، هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب والمخطئ أو من الرابح أو الخاسر؛ حيث يكمن هذا في حل مشكل الصراع.

2- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

3- تجنب الصراع وهو حل مؤقت للصراع.

4- التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بنظرية الموقف وتهدئته.

5- توزيع المصادر وتمدها بهدف التقليل من الزيادة غير الضرورية لوحدة النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث الصراع بين أعضائه.

6- التسوية أو الحل الوسط وتشكل هذه القسم الأعظم من طرف حل الصراع، حي لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح.

- 7- استخدام السلطة أو صلاحية المركز وهذا يشكل حلاً مؤقتاً.
- 8- أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني وهذا من أصعب سبل حل الصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد الشخصية والقيمية.
- 9- أسلوب إجراء تعديل أو تغيير البنيوي للنظام وهذا أسلوب في متناول الإدارة فقط.
- 11-6- أساليب حل الصراع وفق **Kety & khan, 1966**: قدما ثلاث حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة:

1- التركيز على استخدام المهارات في العلاقات الإنسانية وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة.

2- إيجاد جهاز لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه.

3- تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

**أساليب أخرى لإدارة الصراع:**

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

**12- التجنب:** تتضمن هذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال، الفصل بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود).

**13- التهدة:** تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بينهما وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف، والتوفيق).

**14- الإجبار:** يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

**15- المساومة:** تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى

حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط .

**16- التفاوض:** هو إجتماع لعدة أشخاص على خلاف يجلسون على نفس الطاولة وتعتبر هذه كخطوة للأمام،

قد يكون نوع من الصراع عند إنهاء الرسالة أثناء التفاوض، ولكن فيما بعد سيتم إستعادة العلاقات عندما يؤكد الخصوم وجهات نظرهم، وللنجاح في التفاوض يشعرون الشركاء بأنهم سوف يحصلوا على شيء ملموس .

### أهمية التفاوض:

- التواصل الجيد والتفاهم الفعال.
  - تكوين الأرضيات المشتركة.
  - تجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم .
  - الحل الأمثل للمشكلات والنزاعات.
  - تحسين الانجازات وعقد الصفقات والتغلب على المعوقات.
- في مجال الأعمال تقسم المؤسسات المفاوضات إلى نوعين أساسيين :
- مفاوضات الشراء.
  - مفاوضات الخاصة بين أصحاب الأعمال ونقابات الأعمال .

غير أن هناك العديد من المفاوضات بالإضافة إلى هذين النوعين لا يمكن حصرها ومن أمثلتها الدخول في مفاوضات بشأن:

- التخطيط وتدقيق الأعمال والأنشطة مع الإدارات والجهات الأخرى.
- حل الصراعات والنزاعات بين الإدارات وتخصيص الموارد المحدودة.

### يوجد نوعين من التفاوض في حالة الصراع :

**1. مفاوضات غير واقعية :** هذا النوع من التفاوض أكثر شيوعا يستند على حرب المواقف ويكون مشارك بقوة حيث يشجع على التحدي والهزيمة والفوز، كما تعتبر هذه الإستراتيجية خسارة لعديد من العيوب في ظل مقابلة هجمات الخصم .

كما قد ينظر لأحد الطرفين أثناء المفاوضات أن إعترافه ضعيف، و قد يؤدي هذا إلى نتيجة سيئة في المستقبل وذلك من خلال الشك وعدم الثقة والتوتر .

إذا التفاوض غير الواقعي غير فعال وخطير نتيجة للعلاقات بين الأطراف التي لا تزال في الواقع متعارضة.

## 2. التفاوض الواقعي: على أساس النزاع بين الطرفين يجب التعامل معه على أنه مشكلة، وهي مسألة تعريفه معا

في المرة الأولى والوصف المشترك للنزاع والقضايا الملموسة، كما يعترف بشرعية الخصم ويدعو للمشاركة والتفكير

بين الطرفين لا للمهاجمة مع الآخر، فهو عبارة عن رؤية مشتركة لمشكلة عالمية تتجاوز الواقع البسيط.

## ماهية التفاوض: تنوعت وتعددت تعريفات التفاوض لكن أكثرها شيوعاً هو الذي عرفه D. HOWVER على

أنه عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر، ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر اشباعا

الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع. بينما نظر إليه على أنه تبادل وجهات النظر

حول مسألة أو موضوع معين وهو يفترض طرفين على الأقل أو أكثر وهو نوع من الاتصال أو الترابط أو التبادل

أو الاجتماع الذي يفترض بطبيعة الأشياء وجود أكثر من طرف.

## مراحل العملية التفاوضية: هناك خمسة مراحل ينبغي أن تمر بها أي عملية تفاوض وهي

### 1. مراحل الاستكشاف: تشمل الأنشطة في مرحلة الاستكشاف ما يلي :- محاولة الأطراف في تكوين نوع

من الفهم لمطالبات كل منهم من الآخر - تصل الأطراف إلى نوع من الإحساس المشترك بإطار الاتفاق الذي

يمكنهم من التوصل إليه - يحاول كل طرف أن يظهر اتجاهه بشكل جاد اتجاه الطرف الآخر - تبدأ ملامح

الصفقة المتوقعة في الظهور - في هذه المرحلة ينمو التعرف على القضايا وإدراك ما ينبغي الاستدراك عليه أثناء

مرحلة المساومة.

### 2. مرحلة تقديم العروض والمقترحات: أما في هذه المرحلة فيقوم احد الأطراف أو كلاهما معا بتقديم عروضه

ومقترحاته بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة، وعادة ما يعتمد كل طرف تقديم عروضه مشددة ( أقصى

ما ينبغي تحقيقه من عملية التفاوض).

3. **مرحلة المساومة:** وفي هذه المرحلة إن كل فريق يفاوض الفريق الآخر من اجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه وكلاما وصلت مرحلة المساومة إلى درجة النضج تأتي لحظة يدرك فيها كل طرف أن الاتفاق بينهما قد أصبح في متناول اليد ، وهنا تبدأ مهلة الاستقرار على الصفقة أو الوصول إلى اتفاق أو تسوية .

4. **التوصل إلى اتفاق أو تسوية :** في هذه المرحلة يتوصل كلا من الفريقين إلى اتفاق أو تسوية مرضية للطرفين يعتبرها كلا من الطرفين ميزة لصالحه.

5. **مرحلة إقرار الاتفاق:** وأخيرا مرحلة إقرار الاتفاق بشكل مكتوب عادة، وفي بعض الأحيان يشمل ذلك تحديد التفاصيل القانونية ويجب على فريق التفاوض أن يراجع البنود المكتوبة بمنتهى الدقة.

**خصائص عملية التفاوض:** للعملية التفاوضية العديد من الخصائص نذكر منها:

- أن عملية التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين  
- أن التفاوض هو علم وفن في نفس الوقت.

- أن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها.

- التفاوض يتأثر بشخصية المتفاوضين، وتوقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم.

**محددات النجاح في عملية التفاوض:** هناك عدة محددات للنجاح في عملية التفاوض نذكر منها:

- الإعداد الجيد للتفاوض.
- الإستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.
- الاستخدام الجيد والذكي للوقت.
- خصائص المفاوض ومهاراته.
- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.
- مركز القوة النسبية للمتفاوضين .

-الاستراتيجيات العامة للتفاوض: لا يتفاوض ناجح بدون إستراتيجية عملية تقوم عليه وفي الوقت نفسه ليست

كل إستراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها. بل أن طبيعة العلاقة بين

أطراف القضية التفاوضية تلعب دورا مهما في اختيار هذه الإستراتيجية

وهناك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض نذكر منها:

-1 إستراتيجية تعظيم الفائدة المتبادلة: هذه الإستراتيجية تسعى إلى إيجاد بدائل وحلول مقبولة لكافة أطراف

العملية التفاوضية وتطوير التعاون وتعميق العلاقة القائمة وتوسيع نطاق التفاوض ومدته إلى مجالات جديدة سواء

عن طريق:

- إيجاد وسيلة لزيادة الموارد موضوع الخلاف أو التفاوض.

- أن يتحقق احد الأطراف أهدافها ولكن بتكلفة اقل للطرف الآخر.

- أن يقدم طرف تعويض للطرف الآخر مقابل التنازلات التي يقدمها.

- أن يقدم كل طرف تنازلات بالنسبة للقضايا ذات الأولوية الدنيا لكل طرف.

- تطوير اختيار أو بديل جديد تماما يلي أهداف الأطراف.

وتتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات مثل:

•المبادرة بتقديم تنازلات علي اعتبار أن الطرف الآخر سيقدم تنازلات مقابلها.

•الكشف عن أهدافك ومصالحك.

•التلميح عن طريق وسطاء أو قنوات خلفية بإمكانية الوصول إلي حل وسط.

-2 إستراتيجية الهيمنة: هذه الإستراتيجية تتضمن محاولة طرف إقناع الطرف الآخر بقبول حلول بدائل تحقق

مصلحته بالدرجة الأولى تتضمن هذه الإستراتيجية استخدام تكتيكات للضغط والإثناك والاستنزاف في محاولة

للسيطرة وإخضاع الطرف الآخر مثل:

- تقديم مطالب تفوق بكثير الحد الأدنى المطلوب.

- التمسك بموقف غير قابلة للتغيير.

- الجدل لإقناع الطرف الآخر أن التنازلات في مصلحته.

- استخدام التهديدات ( مثلا بالانسحاب من المفاوضات أو فرض عقوبات علي الطرف الآخر لرفضه تقديم

تنازلات).

- التلميح بان عنصر الوقت يشكل عامل ضغط أكبر علي الطرف الآخر.

- محاولة الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول أهداف الطرف الآخر وحدوده الأدنى مع إخفاء أي معلومات عن أهدافك أو مواقفك .

**3- إستراتيجية الخنوع:** هذه الإستراتيجية تتضمن تقليص الأهداف والمطالب المطروحة على مائدة المفاوضات والمبادرة بتقديم التنازلات بهدف سرعة حسم المشكلة أو القضية وإنهاء المفاوضات سريعاً.

**4- إستراتيجية التسوية:** هذه الإستراتيجية تعمل علي المماثلة وكسب الوقت وتفويت الفرصة بهدف تعطيل المفاوضات أو أطالة أمدها على اعتبار أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيراً في القضية أو المشكلة موضوع التفاوض وكذلك في سير العملية التفاوضية وإدارتها.

**5- إستراتيجية التفاوض غير المباشر:** تتضمن التفاوض مع طرف بشكل مباشر بهدف التأثير علي طرف ثالث بشكل غير مباشر السلوك التفاوضي - سواء من ناحية التشدد أو اللين أو نوعية المقترحات أو التنازلات أو الاتفاقات - تستهدف التأثير علي طرف ثالث وليس على الطرف المباشر للعملية التفاوضية.

## **17- التعاون داخل المنظمات لمعالجة الصراع:**

يرغب الأفراد في التعاون كأسلوب لحل الصراع في اغلب المنظمات لأنه يشعروهم بتوحيد جهودهم بما يرضي الجميع وبه يتم تحقيق النجاح الجماعي بما يخدم الأفراد والمنظمة ككل كما انه يعتبر إستراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع، ولكن ماذا يعني التعاون بالضبط؟ وما هي شروط التعاون الفعال؟

**مفهوم التعاون:** وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف، وهو نمط حازم، وتعاوني. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف كي يتعلم أطراف الصراع من خبرة، وحكمة بعضهم بعضاً. التعاون يتحقق عن طريق إيجاد حل متكامل والتنازل والتوفيق في حالة إدراك أهمية مصالح الطرفين، ولما يكون الهدف الأساسي هو التعلم، وفي حالة الرغبة في التعلم وفي إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح، أو للتأثير على الآراء والمواقف المتعارضة.

هو العمل في اتجاه واحد حتى يعود المنفعة على الطرفين، وداخل المنظمات هناك بعض أنماط العمل السيئة التي هي مولدات الصراع: فهي تشترك في عدد قليل من الوحدات، وبالتالي تهميش فئات معينة. إن صراع المصالح الخاصة من أجل السلطة يأخذ أهمية كبيرة، ولا تنجح الجهات الفاعلة على الجمع بين جهودها عندما لا يمكن

التوفيق بين هذه المصالح ومعالجة الصراع الذي يؤثر اختلافه على قيم الجماعة و أهدافها المشتركة، ويتبع ذلك تهديد حقيقي أو متصور لأمن الجماعة، المصالح الاقتصادية والمزايا السياسية.

ونذكر بأن المكاسب التي حققتها مجموعة ما هي أيضا مهمة بالنسبة للأفراد ولكن التعاون حتى لو كان يوفر نتائج مقنعة فيما يتعلق بمنع الصراعات فليس علاجاً شافياً.

وعندما نتحدث عن التعاون كاستراتيجية من استراتيجيات معالجة الصراع فهو يعكس الجهود التي يبذلها المسؤول من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها بعضاً. ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقضة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة، ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

تسعى الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتوصل في الأخير إلى قرار يرضي الجميع عن طريق العمل على: 1- نقاط الوفاق وتفادي نقاط الخلاف، 2- ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون 3- واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المسؤول بدراسة 1- أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة 2- وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمسؤول أحيانا إلا أنه أفضل الأساليب، 3- ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على انجاز الأهداف التربوية كأن لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

## أنماط التعاون:

- 1- تبادل وجهات النظر: من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء وجهات النظر في حالة التعايش والتفاهم.
- 2- التركيز على هدف استراتيجي: يتم التركيز على الاهداف المشتركة التي تجمع الاطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطورها مما يزيل هذه الخلافات.
- 3- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة: يتم بدعوة الاطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم من خلاله عرض وجهات النظر.

## أهداف أسلوب التعاون أو التضامن:

- يدعو هذا الأسلوب إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين، بمعنى يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الأخر.
- يمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق احتياجاتها.
- أن هذا الأسلوب التعاوني يجعل كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة ايجابية للصراعات القائمة، وبالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومنه العمل من خلال توفير الجهود من أجل فهم احتياجات الطرف الأخر.

## أهمية أسلوب التعاون:

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات.
- اكتساب تجارب ومشاعر أطراف أو أشخاص آخرين لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة.
- لإظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معا والتي كان من المحتمل أن لا يفكر فيها أي طرف بمفرده.

-للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.

يبين أكسلورد أن التعاون يمكن أن يتجلى في ثلاث طرق: سابقا كان كل شخص ينجز عمله بمفرده أي أن

كل شخص سوف يتجه إلى عمله ولكن هذا التعاون لن يكون ذو فائدة ما لم يتم العمل معا لفترة طويلة

حيث تشجع الجهات الفاعلة على التعاون حيث انه من مصلحتهم التعاون لتحقيق أهدافهم.

ويمكن أن تتواجد استراتيجيات أخرى بالتوازي مع هذا التعاون النفعي، في نفس السياق وفي الوقت نفسه، يمكن

تشكيل تحالفات بغية التعاون لتحقيق هدف جماعي.

وأخيرا عندما يتم تحقيق هذا التعاون فانه يمكن أن يتنافس مع استراتيجيات أخرى، وبالتالي فان الرغبة في

التعاون تزيد آفاق العمل معا والبعثات والمواعيد النهائية وهي طريقة لزيادة وتيرة العمل العادية والتنبؤ بها يمكن

من تضاعف فرض البيع، في حين أن ممثل المبيعات في المقاطع العشوائية والمتباعدة يقلل منهم فهو يتعاون مع

موكليه من خلال الاستفسار عن احتياجاتهم.

يمكن أن يحدث التعاون اذا استفاد منه طرفان على الأقل، حتى وان لم تدخل الأطراف الأخرى المعنية بالمنظمة في

هذه العملية. على سبيل المثال، يمكن لشركتين أن تقررا التعاون حتى وان لم تكن مصلحتهما مشتركة مع المصلحة

العامة لفرع مهني. وقد تبين أن زيادة صغيرة نسبيا في الأرباح تعزز استقرار التعاون.

## 18-التحكيم:

مفهوم التحكيم: يعرفه كل من Morel et Glassonitissier بأنه القضاء في منازعة بواسطة 1 أشخاص

عاديين، والذين تعتبرهم الأطراف المتنازعة قضاة . ولقد عرف الأستاذ David.R التحكيم بأنه "وسيلة أو

آلية تهدف إلى الفصل في مسألة تتعلق بالعلاقات القائمة بين طرفين أو عدة أطراف بواسطة شخص أو عدة

أشخاص وهم المحكم أو المحكمين ، والذين يسن مدون سلطتهم من اتفاق خاص ويفصلون في المنازعة بناء

على هذا الاتفاق دون أن يكونوا محولين بهذه المهمة من قبل الدولة . وهناك من عرفه على أنه الأسلوب القانوني لحل النزاعات خارج المحاكم، وذلك بإحالة النزاع إلى محكمين أو هيئة تحكيم للفصل فيه بقرار ملزم يرتضيه الأطراف . ويرتقي البعض الآخر بالتحكيم إلى مستوى المؤسسة التي يفصل بموجبها شخص ما في نزاع يجمع بين شخصين أو أكثر ممارساً بذلك مهمة قضائية يمنحها له هؤلاء الأشخاص . أما بالنسبة للفقه العربي، فقد تعددت التعريفات في هذا الخصوص، نذكر من بينها : التحكيم هو ضرب من القضاء الخاص يقوم على مبدأ سلطان الإرادة، أي أن أطراف النزاع أو أطراف العلاقة تتفق فيما بينها على اللجوء إلى التحكيم في حل خلافاتها أو نزاعاتهما التي قد تحصل أو حصلت، وهو تتحل من المتعاقدين أو الخصوم عن حقهم في اللجوء إلى القضاء واعتمادهم التحكيم كسبيل لحل الخلاف بينهم . وقد عرف بأنه وسيلة لحل النزاعات يحول بواسطتها للأطراف أن يحسموا ما يثور بينهم من خلافات حالّة أو مستقبلية عن طريق محكم أو محكمين أو منظمة متخصصة يختاره من الأطراف بموجب اتفاق خاص في الحدود المرسومة شرعاً وقانوناً.

**الطبيعة القانونية للتحكيم:** رغم الاتفاق على اعتبار نظام التحكيم وسيلة لحل النزاعات يحل فيها قرار التحكيم محل الحكم القضائي في تحقيق الحماية للحق المتنازع عليه، إلا أنه قد ثار الخلاف حول الطبيعة القانونية للتحكيم ، وذلك بسبب قيام التحكيم على عقد وانتهائه بحكم، فهناك من رأى أنه ذو طبيعة تعاقدية ومنهم من رأى بأنه ذو طبيعة قضائية ومنهم من رأى أنه ذو طبيعة مختلطة وستعرض لهذه الاتجاهات على النحو التالي:

**التحكيم ذو طبيعة تعاقدية:** يرى أنصار هذا الاتجاه في التحكيم أنه ذو طبيعة تعاقدية، ذلك أن إرادة الأطراف هي التي تحكم هذه المؤسسة ، فهي التي أنشأتها وهي التي تنتهيها، وبين البداية والنهاية، فإن الأطراف لهم كامل الحرية في تحديد الإجراءات، وتحديد اختصاص المحكم، وتحديد سلطته في تطبيق القانون أو اعتماد قواعد العدالة، فلولا إرادة الأطراف ما كان للتحكيم أن يكون وما كان له أن يسير وفق إجراءات

ويضفي أنصار هذا الاتجاه الطابع الاتفاقي على خصومة التحكيم وقرار المحكم، فاتفاق التحكيم و قرار المحكمين عندهم يمثلان كلاً واحداً لا يمكن فصلهما، فهما يكونان هراً قاعدته اتفاق التحكيم، وقمته قرار المحكمين . وتخلص هذه النظرية إلى اعتبار التحكيم مجرد نظام من أنظمة القانون يجد أساسه في اتفاق التحكيم، وما قرار المحكم إلا انعكاس لهذا الاتفاق والذي يستمد قوته من رضا الخصوم الذين اتفقوا على عرض النزاع على المحكمين والخضوع لقراراتهم.

**التحكيم ذو طبيعة قضائية:** ونقصد أن وظيفة المحكم كوظيفة القاضي فهو يطبق القانون أو العدالة وما يصدر منه يكون حكماً كحكم القاضي ، ومهمة المحكم كمهمة القاضي ، وهي الفصل في النزاع وه الذي يميز التحكيم عن الأنظمة المشابهة له، كما أن ما يصدر عن المحكم يعتبر أعمالاً قضائية، والمحكم يصدر الحكم وفقاً لإرادته لذلك فالمحكوم قضاة بمعنى الكلمة في النزاعات المنظورة أمامهم.

إضافة إلى أن الأحكام الصادرة من المحكمين تستند إلى اتفاق التحكيم، ولكن المشرع هو الذي يعترف بها موضعاً ما يجب على المحكم مراعاته، وإرادة الأطراف غير قادرة على خلق التحكيم لولا المشرع الذي منحها هذه الصفة.

كما أن قافات التحكيم في رأي هذا الاتجاه لا يعدو أن يكون مجرد فتيل لوضع هذا النظام موضع الحركة التي تهيمن عليها طبيعته القضائية ويتحرك بذاتيته الخاصة . وتصف أغلب التشريعات قرار المحكم بأنه حكم، وذهب فريق من الفقهاء إلى أن التحكيم هو القضاء الأصلي والأساسي في النزاعات التجارية الدولية الخاصة وليس البديل الموازي وذلك لانعدام وجود قضاء دولي بمعنى كلمة القضاء في المجال الداخلي . زيادة على ذلك فإن الإجراءات أمام المحكم تعتبر إجراءات قضائية، فالمرافعة أمام المحكم وإبراز المستندات والمدد المتعين مراعاتها ، كلها أمور إجرائية تمنعنا من القول أن التحكيم ذو طبيعة تعاقدية، فإن كان التحكيم يبدأ باتفاق ثم تتبعه

مجموعة من الإجراءات حتى الوصول إلى قرار المحكم، إن الاتفاق على التحكيم والإجراءات المتبعة أمران منفصلان، فإذا كان الأول ذو طبيعة تعاقدية فإن الحكم الذي يصدره المحكم في نهاية الإجراءات ذو طبيعة قضائية، وإذا كان المشرع قد أجاز للأطراف الاتفاق على هذه الإجراءات فذلك لأن طبيعة التحكيم تقتضيه، لأنه لو نص المشرع على الإجراءات بصفة أمرّة لما كان هنالك نظام تحكيم من أصله، لأن التحكيم يقتضي المرونة، وأن ما قيل عن دور الإرادة في هذه الإجراءات هو ذات الدور الذي تلعبه الإرادة أمام القضاء. هذا ويضعف دور الإرادة في مجال الإجراءات المتبعة أمام مؤسسات التحكيم المنظمة أو الدائمة، إذ أنه في هذا النوع من التحكيم يكتفي الطرفان بالإحالة إلى هيئة تحكيم معينة يكون لديها تنظيم داخلي خاص فيقتصر دور الأطراف في الإحالة إليها.

أضف إلى ذلك أن مؤيدي هذا الاتجاه لا يعممون الطبيعة القضائية على كل مكونات التحكيم، فهم يرون أن الطبيعة القضائية هي للعمل القضائي الذي يصدر عن المحكم أو المحكمين، أما مكونات عملية التحكيم كالعقد المبرم بين المتحكّمين تبقى له الطبيعة التعاقدية وتخضع في إبرامها وآثارها للقواعد العامة في العقد. مما سبق يتضح أن طبيعة التحكيم لا هي تعاقدية ولا هي قضائية، فما هي طبيعته إذًا؟ وهو ما نعمل على توضيحه فيما يلي.

**التحكيم ذو طبيعة خاصة:** لما كان كلا الاتجاهين مستنداً في آرائه إلى حد التصلب كان لابد من بروز اتجاه ثالث يقرب الهوة بينهما، فالتجأ بعضهم إلى نظرية التحول بمعنى تحول الطابع الأصلي للتحكيم وهو التعاقدية إلى الطابع القضائي بمجرد تدخل القضاء بموجب منحه للقوة التنفيذية للقرار التحكيمي

- **التحكيم ذو طبيعة مركبة أو مختلطة:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن التحكيم له طبيعة مختلطة وينطبق عليه وصف معين في كل مرحلة من مراحلها، فهم لا يضيفون على التحكيم طبيعة واحدة من بدايته إلى نهايته بل

يكيفون كل مرحلة على حدة ، ويعطونها التكييف القانوني المناسب والمطابق لها، حيث يرى هؤلاء أنه يجب إطلاق حرية الاتفاق على التحكيم من بدايته، ثم تحويله في المرحلة الأخيرة إلى قضاء ليكتسب القرار الذي يصدر فيه حجية بذاته، فلا نحتاج إلى دعوى يعقبها حكم يضيف عليه هذه الحجية.

ويعيب أنصار هذا الرأي على النظرية العقدية والقضائية أن كلا منهما أرادت أن تصف نظام التحكيم في مجموعته وصفاً واحداً ، بينما هو في الحقيقة نظام مختلط حيث يبدأ باتفاق ثم إجراء ثم ينتهي بقضاء هو قرار التحكيم. والقرار الصادر من الحكّمين والاتفاق عليه يمثلان وجهين لعملية واحدة، وطبقاً لهذا الرأي لا تعتبر قرارات الحكّمين حكماً قضائياً إلا بعد وضع الأمر بالتنفيذ والصيغة التنفيذية عليه .

**التحكيم له طبيعة قضائية مستقلة خاصة:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن نظام التحكيم مستقل بنظامه وأصلته في حل النزاعات فالتحكيم قد ظهر في المجتمعات البدائية قبل القضاء واستمر ولا زال قائماً بعد ظهور القضاء . وهو نظام منتشر في كل دول العالم، وفضلاً عن ذلك ظهرت هيئات وغرف ومراكز تحكيم، الأمر الذي جعله وسيلة مختلفة عن القضاء وموازية له . والتحكيم وفقاً لأنصار هذه النظرية هو أداة قانونية لحل النزاعات تختلف عن العقد والقضاء، وهو يرمي إلى تحقيق العدالة بطرق مختلفة عن القضاء، ويرفض هؤلاء النظرية العقدية للتحكيم مؤكداً أن العقد ليس جوهر التحكيم، بدليل أنه لا يوجد في التحكيم الإجمالي ويفضون كذلك النظرية القضائية للتحكيم مستدلين بأن القضاء سلطة من سلطات الدولة يباشرها القاضي بهدف سيادة النظام والقانون، أما التحكيم فيهدف في نظرهم إلى تحقيق وظيفة اجتماعية واقتصادية متميزة، هي التعايش السلمي بين أطراف النزاع في المستقبل، فضلاً عن تحقيق العدالة .

## مزايا التحكيم:

- **سرعة الفصل في النزاع:** يتميز بالقدرة على الفصل في النزعات المعروضة عليه في وقت أقل . ومرجع ذلك أن المحكمين يكرسون جل وقتهم للفصل في النزاع الماثل أمامهم . كما أن إجراءات الفصل في هذا الأخير هي أكثر بساطة، وأن اختيار المحكمين يكون في الغالب على أساس خبرتهم في موضوع النزاع، وبالتالي لا يحتاجون إلى وقت طويل للفصل في الخصومة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الحصول على عدالة خاصة سرية قدر الإمكان.
- **سرية قضاء التحكيم:** يتميز التحكيم بالطابع السري في حل النزاعات خلافاً للقضاء الذي تعد العلنية أحد خصائصه المميزة، فالتحكيم يضمن سرية المعاملات،
- **قلة الشكلية وبساطة الإجراءات:** والتحكيم يعطى الخصوم إمكانية مناقشة نزاعهم بلغة فنية أو عادية دون حاجة لاستعمال اللغة القضائية وما تتسم به من تعقيد وغرابة بالنسبة لهم على أقل تقدير، ويمتاز التحكيم ببساطة الإجراءات ، حيث نجد أن هيئة التحكيم تتمتع بحرية أوسع وأكثر من القضاء في كل ما يتعلق بإجراءات التقاضي مثل التبليغات وإدارة الجلسات، وتنظيمها وتقديم البيانات والاتصال بأطراف النزاع وغير ذلك، وهي في كل هذه الأمور وغيرها تبتعد ما أمكن عن الإجراءات الشكلية التي تكون أمام القضاء طويلة ومملة ولا فائدة منها سوى التقييد بحرفية النصوص الخاصة بالإجراءات، وذلك على حساب موضوع وجوه النزاع، والنتيجة الطبيعية لذلك، أن يصدر قرار التحكيم خلال وقت أقصر بشكل ملموس فيما لو عرض النزاع ذاته على القضاء .
- **حرية اختيار هيئة التحكيم من أصحاب الخبرة والكفاءة:** تعتبر طريقة اختيار هيئة التحكيم ودور أطراف النزاع في ذلك من مميزات التحكيم ، ومثل هذا الأمر يعطي الأطراف نوعاً من الأمان والراحة النفسية، حيث يساهم الشخص في اختيار قاضيه الذي سينظر النزاع وهذا بخلاف اللجوء إلى القضاء.

- رغبة الخصوم في الحصول على عدالة مختلفة عندما يلجأ الخصوم إلى التحكيم فإنهم يهدفون من خلال هذا المسلك إلى عدة أمور من بينها الحصول على عدالة مختلفة عن تلك التي تقدمها المحاكم العادية.

- رغبة الخصوم في أن يكون التحكيم ذا طبيعة توفيقية يتمتع المحكمون بمهارة معينة ويطبقون القانون بطريقة مرنة، يعجز القضاة عن إعمالها، ويستطيع المحكمون تنحية القانون جانباً والحكم وفقاً لمبادئ العدالة والإنصاف وهدف كل ما تقدم هو الإبقاء على مستقبل العلاقة بين الأطراف

- الرغبة في الخضوع لقواعد العدالة والإنصاف لاحظنا أن لجوء الخصوم إلى التحكيم يرجع إلى عدم رغبتهم في الخضوع للقواعد القانونية الخاصة لمؤسسة معينة، لا يرغب الخصوم في الخضوع لنظام قانوني معين، بل يريدون أن تحسم نزاعاتهم وفقاً لمقتضيات العدالة والإنصاف، فمن شأن ذلك أن تستمر علاقة الخصوم بعضهم ببعض الآخر، وبما يفيد أن صدور القرار التحكيمي لن يؤدي إلى قطع أواصر الود والصدقة بين الخصمين، المحكوم له والمحكوم ضده .

الرغبة في المحافظة على مستقبل العلاقة بين الخصوم إن الأطراف في المحاكم العادية يدخلون إلى ساحة القضاء وهم مهتمون بتصفية حساباتهم أي وهم ينظرون إلى الوراء، أما في التحكيم فالعكس تماماً فالأطراف عندما يلجأون إلى التحكيم يضعون في اعتبارهم المحافظة على مستقبل العلاقة بينهم.

### عيوب التحكيم:

- كثرة المصاريف إن تكاليف التحكيم أثارت كثيراً من النقاش والجدل، فهناك من يرى كثرة مصاريفه مقارنة مع القضاء.

- التحكيم آلية الدول المتقدمة اقتصادياً حيث أن الدول المتقدمة اقتصادياً تعتمد على التحكيم وتعدده آلية من آلياتها لضمان ريادتها.

- بالنسبة لتعيين المحكمين إن الشخص الذي يعين محكمه قد يشعر في قرارة نفسه بأنه يفترض في ذلك المحكم أن يدافع عن مصلحة من عينه، أو يمثل وجهة نظره ولو جزئياً، وربما ينطبق هذا القول أيضاً على المحكم نفسه في علاقته بمن عينه أو رشحه للتعيين من جهة، وبأعضاء هيئة التحكيم الآخرين من جهة أخرى، وقد يكون مثل هذا الافتراض غير دقيق من الناحية العملية في كثير من الأحيان، ولكن يجب أن نسلم بأنه الواقع أحياناً، لذلك ليس غريباً أن نجد رئيس هيئة التحكيم في العديد من القضايا يحاول أن يكون موفقاً بين وجهتي نظر المحكمين الآخرين، وإلى الدرجة التي يصح فيها هذا الافتراض فإن ذلك يؤثر على العملية التحكيمية من حيث وجوب حياد أعضاء هيئة التحكيم ونزاهتهم وعدم تحيزهم أو الشعور بعدم تحيزهم لصالح طرف ضد طرف آخر من أطراف النزاع .

- اختلاف التشريعات والنظم القانونية إن اختلاف التشريعات والنظم القانونية من مؤسسة لآخري، واختلاف الإيديولوجيات السياسية قد يؤثر في قناعة وتفكير المحكم الذي غالباً ما يكون أسير ثقافة بلده واتجاهاتها السياسية والاجتماعية مما يؤثر بطبيعة الحال في نتائج حكمه دون النظر إلى طبيعة وظروف المؤسسة طرف النزاع.

- تنفيذ القرار التحكيمي إن القرار التحكيمي بعد صدوره قد يصطدم بعقبة هامة، وهي تنفيذه ، وتعتبر هذه المسألة من أكثر المشاكل خطورة التي تواجه قرار التحكيم من الناحية العملية، فإباح الدعوى لا يعنيه كسبها لمجرد الكسب بقدر ما يعنيه الحصول على ما حكمت به هيئة التحكيم لصالحه أي بمعنى آخر على تنفيذ القرار، وبالتأكيد لا تتور أي مشكلة في حال قيام الطرف الآخر بتنفيذ القرار طوعاً بصورة ودية، وهذا هو أسلم الطرق وأقصرها بالنسبة للتحكيم، ولكن المشكلة تتور حين يرفض ذلك الطرف مثل هذا التنفيذ الطوعي، مما يضطر الطرف الذي كسب الدعوى إلى اللجوء إلى القضاء لتنفيذ قرار التحكيم جبراً.

## المراجع باللغة العربية:

- بوفلحة غيات. (2006). مقدمة في علم النفس التنظيمي ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- رحالي حجيلة. (2012)، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- الصقر، عاشور احمد. (1978). السلوك الإنساني في المنظمات دار الجمعيات المصرية، الإسكندرية.
- حسان، خضر. (2005). خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض القاهرة : المعهد العربي للتخطيط.
- حسن، محمد وجيه. (1994). مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي الكويت ، عالم المعرفة.
- الحنيطي، محمد فالخ. (1993). الصراع التنظيمي -أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات، مجلد(20)، العدد (1).
- محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن.
- الصيرفي، أحمد. محمد. (2005). السلوك التنظيمي، مؤسسة الحورس الدولية.
- مصطفى عشوب. (1992). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة للكتاب، الجزائر.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- BAGGIO, STEPHNIE. (2006). Psychologie sociale, édition De Boeck Supérieur.
- BOISSEROLLES DE ST JULIEN DELPHINE, FRANCOISE-PHILIP. (2005). Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines, édition l'Harmattan.
- BONARDI, CHRISTINE. GIRANDOLA, FABIEN. ROUSSIAU, NICOLAS. SOUBIALE, NADEGE. (2002). Psychologie sociale appliquée, environnement, santé, qualité de vie, In Presse éditions.
- Boulard René. (1987). Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail, PUQ.
- DE NANTEUIL- MIRIBEL, MATHIEU. ASSAAD, ELAKREMI. (2005). La société flexible, travail, emploi, organisation en débat, édition érès.
- DELOBBE, NATHALIE. HERRBACH, OLIVIER. LACAZE, DELPHINE. MIGNONC, KARIM. (2005). Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, De BOECK supérieur.
- ELIA AZZI, ASSAAD. et OLIVIER, KLEIN (1998). Psychologie sociale et relations intergroupes, Dunod.

- Faudriat, Michel.(2007). Sociologie des organisations, la pratique de raisonnement, Pearson Education.
- FERRERI, MAURICE. et PATRICK, LEGERON. (2002). Travail, stress et adaptation, l'adaptation au travail contrainte ou fait humain ? édition ELSEVIER.
- GURRERO, SYLVIE. (2009). Les outils de RH, édition DUNOD.
- LEMOINE, CLAUDE. (2003). Psychologie dans le travail et les organisations, Relation humaines et entreprise, Dunod.
- Moisset, Jean-joseph. Plante, Jean. Toussaint, Pierre. (2003). La gestion des ressources humaines pour la réussite sociale, PUQ.
- Pastor, Pierre. Breard, Richard. (2004). gestion des conflits, édition liaisons.
- RAULER – CROSET, NATHALIE. et CHRISTINE ROLAND – LEVY. (2003). Comportements humains et management, édition Pearson.
- SAHUT, JEAN-MICHEL. (2010). Les relations salariés-employeurs. Quel partage des valeurs ? éditions l'Harmattan.