



آليات تدبير الصراع التنظيمي

داخل المؤسسة الإدارية

الباحث نوبير تشلايت

المغرب

ملخص المقال

في الحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات، تتشكل العديد من الظواهر نتيجة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية. ومن بين هاته النتائج ينشأ مفهوم الصراع. ذلك أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، ولذلك، من الطبيعي أن تنشأ تناقضات وخلافات قد تصل إلى حد الصراع. هكذا نرى أن الصراع قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، حيث تم تحديد أهم خصائص الصراع لتشمل وجود طرفين متنازعين أو أكثر، مع وجود أسباب وظروف لحدوثه. في حين على مستوى الفكر الإداري، فنلاحظ تطور النظرة للصراع في عبر الزمن، بدءاً من النظرية التقليدية التي اعتبرت الصراع ظاهرة سلبية يجب القضاء عليها، إلى النظرية السلوكية التي تبنت فكرة أن الصراع أمر ضروري لا يمكن تجنبه، وأخيراً النظرية التفاعلية التي تعتبر الصراع ظاهرة طبيعية وإيجابية في بعض الأحيان. ومن جهة أخرى نجد أن الإدارة الإسلامية قد قدمت نموذجاً فريداً لإدارة الصراع، حيث يسعى الإسلام إلى حل الخلافات عن طريق منع حدوثها وتقليلها إلى الحد الأدنى، وتطبيق مبادئ القرآن والسنة. هذا، ومن بين أسباب الصراع المتعددة نلمس محور القيم والاتجاهات، المصالح وطرق توزيعها، المكانة والهوية، النفوذ، والاختصاصات والمسؤوليات. وفي الأخير، ولإدارة الصراع، فيُطلب مجموعة من الآليات والأساليب التي تهدف إلى تخفيف الصراعات وتحويلها إلى فرص للتفاهم والتعاون، ومن بينها نموذج توماس وكلمان للآليات الخمس: القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، والتنازل. ذلك أن لكل آلية تطبيقاتها المناسبة وتعتمد على الظروف المحيطة بالصراع وطبيعة الأطراف المتصارعة. وباستخدام هذه الآليات بشكل فعال، يمكن تحويل الصراعات إلى فرص للتطور والتعلم، مما يدعم قدرة المنظمات على التكيف والنمو في بيئة دائمة التغير.



مقدمة:

الحياة البشرية، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، تشهد مجموعة من الظواهر الناجمة عن التفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تتطور وتتغير باستمرار. إذ أن الحياة في حالة دائمة من التغير، مما يجعل استمرار العلاقات في حالة من الاستقرار والوثاق أمراً غير متوقع. على العكس، من الطبيعي أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تتفاقم وتصل إلى درجة الصراع. هذه الصراعات ليست ظاهرة جديدة، بل تمتد جذورها إلى أعماق التاريخ البشري، بدءاً من الصراع الأول بين قابيل وهابيل وحتى يومنا هذا. الأسباب الجوهرية للصراع تبقى متشابهة، وإن اختلفت التوجهات والأفكار. فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين.

تؤمن الإدارة الحديثة بأن الصراع ظاهرة حتمية، من الصعب اجتنابها أو القضاء عليها تماماً. بل إنها تعتبره جزءاً لا يتجزأ من الحياة الفردية والتنظيمية. ومن هذا المنطلق، ترى الإدارة أنه من الضروري تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة الصراع، بدلاً من محاولة التخلص منه أو التقليل من حدّته. إن إدارة الصراع بطريقة مناسبة تساهم في تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف وتؤكد على التفاهم والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة. فالهدف ليس القضاء على الصراع، بل تحويله إلى قوة دافعة للإبداع والابتكار وتحسين الأداء.

التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمات تتسم بالتعقيد، مما يجعل من الصعب تجنب حدوث الصراعات. فالإدارة الحديثة تدرك هذه الحقيقة، وتعمل على تطوير أساليب وأدوات لإدارة الصراع بشكل فعّال. هذه الأساليب تشمل تحديد أسباب الصراع والتعامل معها بطرق بناءة، وتحفيز التواصل المفتوح والصريح بين الأفراد، وتطوير مهارات حل النزاعات لديهم. ومن خلال هذه الإجراءات، يمكن تحويل الصراع إلى فرصة للتطور والنمو، بدلاً من اعتباره عائقاً يجب التخلص منه.

ومن جهة أخرى، نجد أن الصراع يمكن أن يكون مفيداً إذا تم إدارته بشكل صحيح. فهو يحفز الوعي الذاتي والفهم المتبادل بين الأفراد، ويشجع على التفكير النقدي والتحليلي. كما يساهم في الكشف عن القضايا والمشكلات الخفية التي قد تؤثر على أداء المنظمة. ومن هنا، فإن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية تحويل الصراع إلى فرصة للتعلم والنمو، وترسيخ ثقافة الاحترام والتعاون داخل المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم الصراع وأهميته

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية. فالتحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع، الخصام، الخلاف... الخ، أما كلمة "conflict"، فهي من أصل لاتيني وتعني (الضرب)، واستخدمت في اللغة الإنكليزية لتعني العراك أو الخصام.¹

أما اصطلاحاً فقد اختلفت النظرة للصراع كما اختلفت وجهات النظر بشأن تعريفه وكيفية التعامل معه فالصراع يمكن أن يساهم في بناء شخصية الفرد أو شخصية المنظمة، كما يمكن استخدامه في تعطيل إبداعات الفرد وإتلاف شخصيته وفي تدمير المنظمة وهلاكها.

فالصراع عند "داهندورف" هو كل العلاقات بين مجموعة الأفراد والمنظمة أهدافهم المتعارضة والمتنافر.²

أما مارش وسيمون فقد أكدوا على أن الصراع حالة اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل.³



كما يعرفه "ليفيت" على أنه نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع. يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.⁴ أما كييلي فينظر للصراع من زاوية أخرى على أنه غير، ويمكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، فالصراع يمكن أن يكون هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تفجير الموهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.⁵

هذا وقد أشار للمضمون نفسه ليزر فالصراع عنده يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي ويعتمد على الأسلوب الذي يتبع لمعالجته.⁶ كما يعرفه بولدنك على أنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة العارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل.⁷

وعلى الرغم من التباين الفكري فيما بين الكتاب وتعريفهم للصراع بأشكال مختلفة، إلا أنهم يرون أن الصراع ينجم عن الأسباب التالية:

- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة
- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأفراد والجماعات.
- اختلاف في المصالح بين الأفراد والجماعات.
- اختلاف الأفراد في نظرهم وإدراكهم للأمور والقضايا المختلفة.
- الضغوط البيئية تلعب دوراً رئيسياً في إيجاد الصراع أو النزاع بين الأفراد سواء في الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية لأنها تقود بدورها إلى الضغط النفسي الذي ينتج عن صراع ونزاع بين الأفراد.
- ومهما يكن من اختلاف بين العلماء حول مفهوم الصراع إلا أننا نجد اختلافاً جوهرياً فيما بينها فجميعها تركز على وجود تنافس واختلاف في التوجهات والآراء والمصالح لدى الأفراد، وهذا طبيعي بين البشر. إلا أن هذا الصراع قد يكون إيجابياً ومميزاً لصالح المنظمة فيساهم في تحقيق أهداف الأفراد ويؤدي إلى الإبداع ورفع كفاءة الأداء على الصعيد الفردي والمنظمي أو يكون ضاراً ويؤدي إلى الاختلال الوظيفي. وعليه يمكن أن نستنتج أهم الخصائص التي يتميز بها الصراع كما يلي:

- يتضمن الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف إلى إعاقة تحقيق أهداف الطرف الآخر.
- تبقى نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لغاية انتهاء الصراع.
- وما تقدم يمكن أن نوضح أهمية الصراع بالنقاط التالية:⁸

1. أداة للتكيف والبقاء:

يحث اكتشاف الصراع على الإدارة مواجهته مما يدفعها للتغيير من جهة والتكيف من أجل ضمان استقرار وبقاء المنظمة ونموها.



2. أداة للتطوير وتحفيز قدرات المدير:

تعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير الذي ينتظر مواجهة الصراع وإدارته. وقد تبين من خلال الدراسات أن مواجهته تساوي أو تزيد على أهمية الوظائف الإدارية (كالتخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات... الخ).

3. أداة للإبداع:

يعد الصراع أداة من أدوات الإبداع لأن وجود مقدار مسيطر عليه من الصراع يؤدي إلى تحريك وانعاش التفكير واتخاذ القرارات، فعندما لا يكون هناك صراع في المنظمة فسوف يعاني الأداء من الجمود من جهة، وإذا كان مستوى الصراع مرتفع ويصعب السيطرة عليه وضبطه فسوف يؤدي لنتائج سلبية مثل ظهور العنف أو عدم التعاون واللامبالاة يؤثر سلباً على الأداء وبالتالي إلى الإبداع.

4. أداة لتحقيق أهداف المنظمة:

ينظر للصراع على أنه أداة ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة خاصة عندما يتنافس الأفراد العاملين فيما بينهم من أجل التوصل إلى مستوى الأداء المطلوب وكسب رضا المسؤول المباشر والتقرب منه من أجل تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والمنظمي.

5. أداة لخلق الميزة التنافسية:

يساهم الصراع في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، فالصراع لن يقتصر على الأفراد العاملين بل يمكن أن يكون بين منظمة وأخرى.

المبحث الثاني: تطور النظرة للصراع في الفكر الإداري

مرت النظرة للصراع بتطورات تزامنت مع تطور الحاصل في الفكر الإداري من جهة والتطورات التي حدثت في علم نفس الشخصية من جهة أخرى. لذا سنتطرق لهذا التطور عبر النظريات كالاتي:

أولاً: النظرية التقليدية:⁹

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين. وركزت تلك النظرية على فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة، فهو مرض يجب علاجه وينبغي عدم الوصول لمرحلة الصراع والقضاء عليه عند ظهوره. فالمدرسة البيروقراطية تعتبر الصراع ظاهرة خلل إداري وظهوره هو أمر سلبي، ذلك أنها تعتمد الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها فهو نوع من المرض.
 - الصراع هو نتيجة لمشاكل شخصية وليس تنظيمية.
 - ينتج الصراع ردود فعل سلبية وغير سلمية.
 - يتم تجزئة إدراكات ومشاعر الأفراد وسلوكهم بدلاً من حشدها جميعاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- مما تقدم يتضح أن التمسك بمناهج النظرية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات كإخفاء الشعور بعدم الرضا، ذلك أن عدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً، وكلما طال كبته وتم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوأ.



ثانيا: النظرية السلوكية للصراع:

سادت هذه النظرية منذ الخمسينات من القرن العشرين، وتبنت تلك النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري ولا يمكن تجزئته وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها.

فالصراع عملية مكررة في حياة المنظمة، فهناك دائما خلافات بشأن تحديد أساليب العمل فيما بين الأقسام، أو توزيع الموارد، إضافة إلى أن الأفراد العاملين في المنظمة لديهم العديد من الحاجات والرغبات المتعارضة فيما بينهم.

وتعتمد تلك النظرية على الافتراضات التالية:¹⁰

- أن الصراع أمر لا مفر منه.
 - للصراع أسباب متعددة يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة الموقف ككل.
 - الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي.
 - الصراع يمكن ان يكون في صالح المنظمة.
- هكذا وكما نرى أن هذه النظرية تبرز أ، الصراع يجب ألا يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، وإلا فإن خروجه يعد أمرا غير مقبول.

ثالثا: النظرية الحديثة (التفاعلية):

تمثل هذه النظرية آخر مراحل التطور وتبني الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل هو ايجابي في بعض الأحيان وليس من السلامة التخلص منه نهائيا، لذا فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين:

أ. إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإن من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع الى المستوى المطلوب.

ب. في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فعلى الادارة ان تنشط وترتقي بالصراع الى المستوى المطلوب وبما يتسق وأهداف المنظمة.

لذا فقد تميزت هذه النظرية بأنها واقعية وتنظر للصراع على انه شيء طبيعي بل تعبره ظاهرة صحية ومطلوبة وتدل على حيوية المنظمة. فجميعها تركز على وجود تنافس واختلاف في الآراء والمصالح وهذا طبيعي بين البشر.

رابعا: إدارة الصراع من منظور إسلامي:

من المفهوم الاسلامي في إدارة وحل الصراع نجد أن الإسلام ساهم بصفته دستور حياة في حل الخلافات والنزاعات بين الأفراد. وهناك اختلاف بين النظرة الاسلامية للخلافات في المنظمات تختلف عن نظرة أصحاب الفكر الإداري التقليدي حيث ان النظرة الاسلامية للخلافات نظرة طبيعية. بينما يرى أصحاب الفكر الاداري التقليدي إن الخلافات أو النزاعات في المنظمة ظاهرة غير طبيعية وتمثل مظهرا سيئا للمنظمة.

فالإسلام يسعى إلى حل الخلافات او النزاعات عن طريق العمل على عدم حدوثها من الأصل أو تقليلها الى الحد المقبول، ويوضح منهج الإسلام من إدارة الخلافات كما يلي:



- ❖ الوقاية ومن وقوع الخلافات خاصة تلك التي ترجع لصفات سيئة في شخصية الفرد، وكذلك تحسين الاتجاه نحو الألفة والمحبة بين الأفراد بدلا من روح الشقاق والخلاف وذلك على النحو التالي:
- أ.
- معالجة الظواهر السيئة في شخصية الفرد التي تساهم في إيجاد بعض الخلافات حيث أن الإسلام ينهى عن:
 - ينهى عن سوء الظن بالغير لقوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن أثم) (الحجرات:12)
 - ينهى عن احتقار المسلم لأخيه لقوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن) (الحجرات:11)
 - ينهى عن الحسد
 - ينهى عن التكبر واحتقار الغير لقوله تعالى: (ومن آياته أن خلقكم من تراب ثم إذا أنتم بشر تنتشرون) (الروم:20)
 - ينهى عن الظلم لقوله تعالى: (ولا تحسبن الله غافلا عما يعمل الظالمون إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار) (إبراهيم:42).
 - ينهى عن المحاباة والمحسوبية لقوله تعالى: (ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون) (البقرة:188).
 - ينهى عن التجسس وكشف المساوئ والمعائب بغير عذر شرعي لقوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحذكم أن يأكل لحم أخيه ميتا فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم) (الحجرات:12).
 - ينهى عن الغش والخداع لقوله تعالى: (ويل للمطففين الذين إذا اكتالوا على الناس يستوفون وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون) (المطففين:3-1).
 - ينهى عن الغيبة لقوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا) (الحجرات:12).
 - ينهى عن النميمة لقوله تعالى: (ولا تطع كل حلاف مهين هزاز مشاء بنميم) (القلم:11-10).
 - ينهى عن الكذب لقوله تعالى: (إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب) (غافر:28).
 - ب. تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد ونبذ روح الخلاف والشقاق، حيث أن الإسلام يعمل على:
 - الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد لقوله تعالى: (ولا تستوي الحسنة بالسئية ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم) (فصلت:34).
 - خلق روح الاخوة لقوله تعالى: (إنما المؤمنون إخوة فاصلحوا بين اخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون) (الحجرات:10).
 - خلق روح التعاون لقوله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله لعلكم ترحمون) (المائدة:2).
 - الوفاء بالعهد لقوله تعالى: (وأوفوا بعهد الله إذا تعاهدتم ولا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا إن الله يعلم ما تفعلون) (النحل:91).
 - خلق روح المحبة لقوله عليه أفضل الصلاة والسلام: (والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا حتى تحابوا أولا ادلكم على شيء إذا فعلوه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم) (رواه مسلم).
 - نبذ الخلافات وخلق روح التعاون لقوله تعالى: (واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا) (آل عمران:103).



- الحث على تعارف الافراد بعضهم ببعض لقوله تعالى: (يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن اكرمكم عند الله اتقاكم إن الله عليم خبير) (الحجرات:13).
- إيجاد المودة والرحمة بين الافراد لقوله تعالى: (ومن آياته ان خلق لكم من انفسكم ازواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون) (الروم: 21).
- ❖ طرق المنهج الإسلامي في إدارة الخلافات:
- حل الخلافات بالرجوع الى القرآن والسنة لقوله تعالى: (وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه الى الله ربي عليه توكلت واليه أنيب) (الشورى:10).
- المشورة (جلسات المواجهة) ومن أمثلتها حل الخلاف الذي حدث بين مجموعات المسلمين في الموقف من مانعي الزكاة بعد وفاة الرسول (صلى الله عليه وسلم)، فكان لعمر رأي ولأبي بكر رأي مخالف، ثم تمت المناقشة أو المواجهة واقتنع عمر وباقي أصحاب الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) بصحة رأي أبي بكر فاتعبه الجميع في ظل روح المحبة والإخاء.
- استخدام أهداف عليا مشتركة، مثال على ذلك الطريقة التي استخدمها الرسول (صلى الله عليه وسلم) في حل الخلاف الذي نشب بين قبائل قريش على من يضع الحجر الأسود في مكانه عند إعادة بناء جدران الكعبة قبل بعثة رسول الله (صلى الله عليه وسلم) ذلك ان الرسول (صلى الله عليه وسلم) حول بحكمته الخلاف القائم على إصرار كل قبيلة على أن تفوز بشرف وضع الحجر الأسود وأن تمنع القبائل الأخرى من وضعه، بأن جعلهم جميعا يحققون مصلحة مشتركة لهم جميعا ومرضية، عن طريق وضع الحجر الاسود في ثوبه، ثم طلب من كل قبيلة أن تأخذ بناحية الثوب، ثم رفعوه جميعا حتى بلغ موضعه، ثم بنى هو عليه السلام بيده الشريفة.
- استخدام وسيط: ويكون الوسيط طرفا محايدا، يرضى عنه الطرفان المختلفان، مؤهلا لحل الخلاف بينهم. لقوله تعالى: (وإن خفتن شقاقا بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها، إن يريدوا إصلاحا يوفق الله بينهما إن الله كان عليما خبيرا) (النساء:35).
- استخدام الإجبار والقوة: وهو فرض حل معين على افراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث، وهذا الطرف قد يكون رئيس المجموعتين او الفريق. لقوله تعالى: (وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت أحدهما على الاخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفي الى امر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين) (الحجرات:9).
- طريق تهدئة الموقف: وفي هذه الطريقة يقوم قائد المجموعتين التين يوجد بينهما خلاف بتهدئة الطرفين المختلفين لقوله تعالى (واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون) (آل عمران 103).
- استخدم حل وسط لموقف الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) في صلح الحديبية، وذلك عندما رأى في عامه السادس من الهجرة انه سوف يعتمر الى بيت الله الحرام في مكة، فخرج في سبعمائة من المسلمين الى مكة معتمرين، ولكن لمصلحة الدعوة الاسلامية كما قررها الله سبحانه وتعالى وأعلم بما من قبل رسول الله (صلى الله عليه وسلم) الصلح مع قريش في الحديبية، بالرغم من أنه قد يبدو ان فيه بعض التنازل عن ذكر صفته بأنه رسول الله وعن كتابة البسملة، ورجع رسول الله (صلى الله عليه وسلم) والمسلمون دون أن يعتمروا ذلك العام و كان ذلك في صالح الإسلام والمسلمين، حيث دخل الناس في دين الله بأعداد كثيرة في فترة الصلح التي دامت عامين. قال تعالى: (قد صدق الله رسوله الرؤيا بالحق لتدخلن المسجد الحرام إن شاء الله آمنين محلقي رؤوسكم ومقصرين لا تخافون فعلم ما لم تعلموا فجعل من دون ذلك فتحا قريبا) (الفتح:27).



المبحث الثالث: أسباب الصراع وأنواعه ومراحله

تنوع أسباب الصراع والتناقضات بين المنظمات أو بين مجموعات العمل أو بين الأقسام المختلفة في المنظمة الواحدة، ورغم هذا التنوع إلا أنه يمكن أن نجمع تلك الأسباب وفق محاور رئيسية عدة منها:¹¹

أ. محور القيم والاتجاهات

تعود معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة إلى الاختلافات في القيم، سواء كانت اجتماعية أو عقائدية أو أيديولوجية، وتلك القيم لا تقبل المساومة، وكلما كان التمسك بها قويا كلما زادت احتمالات الصراع. لذا فعلى المنظمة أن تؤكد على:

عدم التعارض بين منظومة القيم وبين القواعد العلمية، وإذا حصل تعارض معين فلا بد من ترجيح الأخيرة بشكل عقلائي.

محاولة التوحيد المستمر بين القيم الساندة في المنظمة وبأي أساليب ممكنة تنظيمية أو غيرها لكيلا تكون تلك القيم مجال للصراع.

ب. محور المصالح وطرق توزيعها:

تنوع المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة، فعندما يحدث اختلاف بين المصلحة العامة للمنظمة وبين مصالح العاملين في إطارها وخاصة المستويات العليا التي تولى تسيير المنظمة وقيادتها وهذا قد يعرض المنظمة للاختيار وهنا لا بد من:

ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وخصوصا في حالة وجود تعارض بين المصلحتين.

توحيد الأهداف والمصالح العامة والخاصة، إلا أن توحيد الأهداف ليس بالأمر السهل نظرا لاختلاف أهداف العاملين واختلاف معايير المنظمة، لذلك فإن من الصعب تجنب الصراع، ولكن يمكن تخفيفه من خلال المكافئة، العقاب، احياء روح الفريق، روح المسؤولية الاجتماعية، المشاركة بالعمل... الخ.

ت. محور المكانة والهيبية

يرتبط هذا المحور بالمستويات الإدارية العليا، فتلك المستويات تمكنت من إشباع حاجاتها المادية وأجهت للاهتمام بالحاجات الاجتماعية ورفعها لأعلى موقع. وبالنظر لارتباط هذا المحور مع القوة والسلطة لذا من المتوقع أن يحدث الصراع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول للمراتب العليا.

ث. محور النفوذ

يظهر هذا المحور في الإدارتين الوسطى والدنيا، ومن الملاحظ أن هاتين الإدارتين يحاولون التمسك بالإدارة العليا ويحاولون كسب ودها أو تأييدها لهم، وينعكس ذلك على نفوذهم لتحقيق مصالحهم واحتياجاتهم حتى لو كانت على حساب الآخرين.

ج. محور الاختصاصات والمسؤوليات

من أسوأ أنواع النزاعات التي تواجه المنظمات في البلدان العربية والنامية المحور أعلاه، ويختلف هذا النزاع من شخص لآخر، فقد يعلن أحد الأطراف الحرب على الطرف الآخر بحجة أن ما يمارسه ذلك الطرف هو من اختصاصه ومسؤولياته وقد يكون ذلك بدافع الحصول على المزيد من النفوذ والهيبية. وبنفس الوقت قد نجد الحالة العكسية فنجد الطرف يحاول الحصول على أكبر قدر من الراحة



والتهرب من المسؤولية لذا نجد أن بعض الرؤساء يظل محتفظ بالسلطة بيده ولا يفوضها لغيره خوفاً منه على مكانته ونفوذه، وعدم ثقته بمروءوسيه من جهة أخرى.

ورغم أهمية هذا التقسيم وحسب المحاور السابق ذكرها، إلا أنه قد ظهرت تقسيمات أخرى، كالأسباب العقلانية واللاعقلانية.¹²

فالأسباب العقلانية تحدث بسبب الصراع الوظيفي أي بين وظائف المنظمة الأساسية والمساعدة، أو قد يكون هيكلية بسبب نظام المكافآت، الحوافز وغيرها. أو يحدث بسبب الاعتمادية المتبادلة بين أقسام المنظمة الواحدة. أما الأسباب اللاعقلانية فتحدث نتيجة العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل. ومن الجدير بالذكر أن تلك الأسباب وغيرها ستلعب دوراً أساسياً في تعميق شدة وحدة الصراعات القائمة بين الأفراد والجماعات والمنظمات. وعليه بإمكاننا أن نصنف الصراع إلى أنواع عدة وحسب معايير يمكن اعتمادها في التصنيف كالمستويات، الاتجاه، التنظيم... الخ.

لذا سنعتمد على أبرز تلك المعايير ومنها حسب المستويات، فالصراع ينقسم إلى أنواع عدة منها:

أ. الصراع داخل الفرد

يقع هذا الصراع بين الفرد وذاته، فالفرد يتحمل مسؤولية عمله، علاوة على تحمله لمسؤوليات أخرى كالعائلة ومستلزماتها، وهذا يؤدي إلى الصراع داخل الفرد نتيجة الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، أو إحساسه بعدم الرضا، وهذا الدور قد يكون رسمياً أو غير رسمي فمثلاً رئيس العمال الذي تعينه المنظمة تعتبره عين لها على العمال، وينظر إليه على أنه منهم ويهتم بشؤون العمال. ويحدث صراع الدور في المنظمة لأسباب عدة منها:

- الهيكل التنظيمي: يمكن أن يكون له دوراً إيجابياً فيساهم في تهيئة الظروف والقرارات والسياسات الواضحة، أو يكون على العكس فيعاني من الازدواجية في السلطة وعدم تحويلها بشكل واضح وغيرها.
- المركز: قد يشغل الفرد مركزاً وظيفياً يجعله غير قادر على تلبية طلبات مروءوسيه أو رئيسه في العمل.
- أسلوب الإشراف: قد لا يوفر المشرف المعلومات الكافية عن طبيعة العمل المكلف به الفرد، وهذا يجعل الفرد يعيش حالة صراع مع ذاته فيشعر بالقلق والتوتر.

ومن الأسباب الأخرى لحدوث الصراع داخل الفرد هو عدم إشباع حاجات الفرد، وينجم عن تلك الحالة إحباط يصيب قدرات الفرد وقدرته على تحقيق أهدافه، كما أن مشاكل العمل وكثرة حدوثها قد تصيب الفرد بالصراع الداخلي وهذا يؤثر على تحسين مستوى أدائه وتقديمه في العمل.

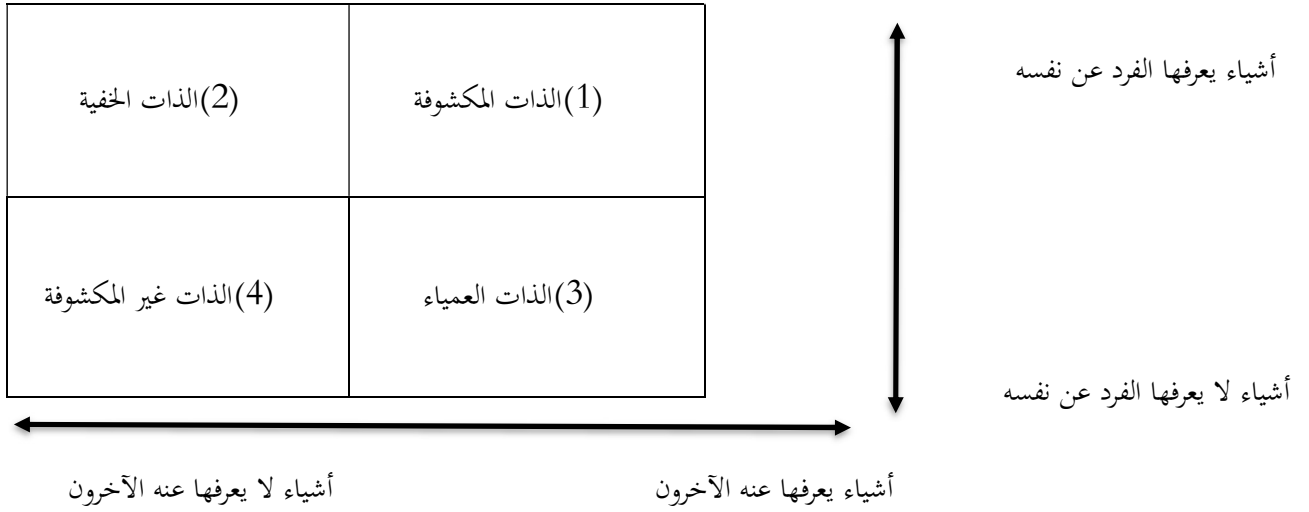
ب. الصراع بين الأفراد¹³

ويحدث هذا الصراع بين الأفراد أي بعضهم مع بعض نتيجة اختلاف سمات أو مواصفات الأفراد وتباينهم الفكري والثقافي والتربوي... الخ، وتحدث تلك الاختلافات بسبب:

- العوامل الداخلية (الموروثة): أي كل ما يكتسبه الفرد وراثياً.
 - العوامل الخارجية (المكتسبة): أي كل ما يكتسبه من البيئة المحيطة بالفرد.
- وقد يحدث هذا الصراع ما بين (الفرد - المدير) (العامل - المشرف)، (موظف - موظف) ... الخ بسبب عدم الاتفاق على الخطط والسياسات والقرارات وبسبب حالات عدم التعاون والرفض.



ومن أبرز النماذج الشائعة في تحديد هذا النوع من الصراع (نافذة جوهاري) والشكل التالي يوضح لنا تلك النافذة:



شكل (1): نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والآخرون¹⁴

وكما هو واضح في الشكل اعلاه أن الحالة الاولى تعد من أفضل الحالات، حيث تنعدم فيها حالات الصراع أو تكون ضعيفة جدا. أما في الحالة الثانية فيحاول الفرد اخفاء بعض السلوكيات او الأفكار وهنا يبرز احتمال لظهور الصراع. أما في الحالة الثالثة فهناك أشياء واضحة للآخرين عن الفرد الا أنها غير معروفة لدى الفرد. وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع، أما في الحالة الرابعة كما هو واضح من الشكل أن هناك أشياء غير معروفة عن الفرد، سواء لنفسه او للآخرين ويظهر الصراع في تلك الحالة بسبب سوء الفهم أو الاتصال بين الافراد.

ت. الصراع بين الافراد والمجموعات

يظهر هذا النوع عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة ذات التأثير القوي على الافراد. فالجماعة لديها القدرة على اعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، وتظهر تلك الحالة عندما يقاوم المرؤوسون وبشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على اهدافه، رغم امتلاك الرئيس للسلطة الرسمية، إلا أنه يفضل عدم استخدامها.

ث. الصراع داخل المجموعة

يحدث تداخل بين المجموعات فيؤدي الى حدوث الصراع بين اعضاء المجموعة نفسها بسبب عدم الاتفاق فيما بينهم.

ج. الصراع على مستوى الجماعات

يحدث هذا الصراع بسبب الاختلافات في وجهات النظر داخل المنظمة الواحدة، فيحدث الصراع بين الجميع، وهذا يؤثر على عملية التعاون والتناسق بين المجموعات.

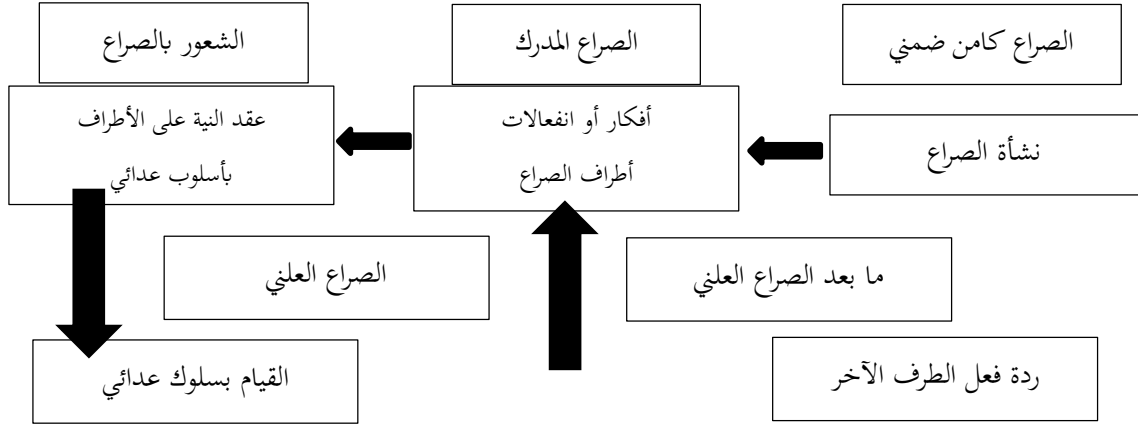
ح. الصراع المنظمي

يظهر هذا الصراع عندما تحاول وحدات نظام ما أن تحقق مصالحها على حساب وحدات اخرى.



خ. الصراع بين المؤسسات

يحدث هذا الصراع عندما تحاول مؤسسة ما السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى، فقد يحدث الصراع بين اتحادات العمال وارباب العمل. ولابد من الإشارة الى مراحل الصراع، اذ ينظر الصراع على أنه عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل او سلاسل متتابعة يطلق عليها (دورة حياة الصراع) كما يراها (Pondy) في الشكل التالي:¹⁵



الشكل (2): دورة حياة الصراع

وفيما يلي عرض موجز لتلك المراحل:

مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد الدنيا في الأهداف او الاعتمادية بين الأفراد والجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

مرحلة الصراع المدرك: وهي المرحلة التي يتم فيها إدراك امكانية حدوث الصراع ما قبل الفرد او المجموعة وتنشأ هذه المرحلة عند سوء فهم الأطراف المتعددة، ولواقعتها الصحيحة والصراع في هذه المرحلة يمكن ان يحل من خلال ما يسمى الاتصال بين تلك الاطراف.

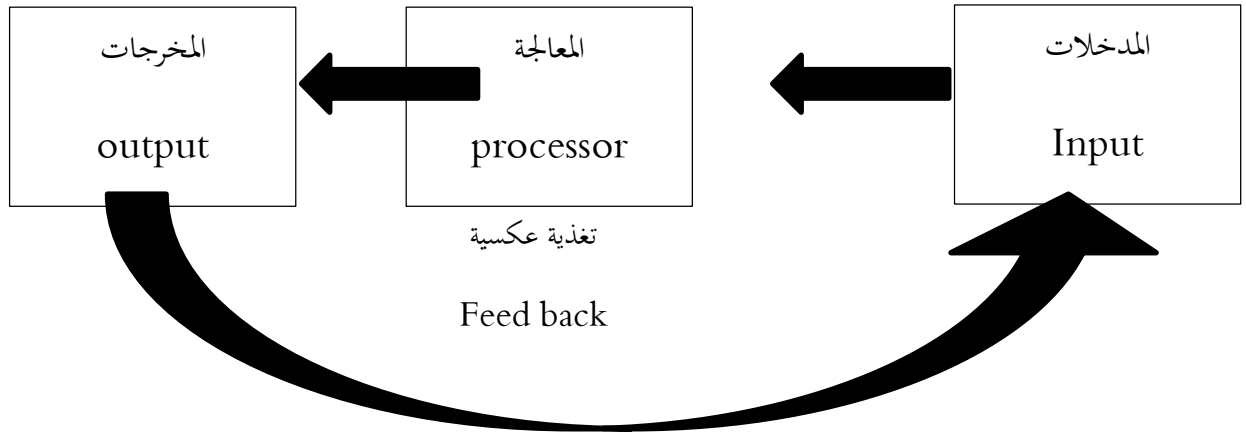
مرحلة الشعور بالصراع: عن هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي او الجماعي المشجعة على صراع.

4- مرحلة الصراع العلني: وهي المرحلة التي يمارس فيها الفرد او المجموعة الصراع بشكل ظاهر ليتبلور في سلوك علني يأخذ صور متعددة كالجحمة والعداوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية او قد يأخذ بشكل اللامبالاة او الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: قد تكون هذه المرحلة ايجابية او سلبية بالنسبة للمنظمة، وذلك يعتمد على كيفية حل الصراع فاذا تم الصراع بصورة ذكية فإنه يمكن ان يؤدي الى علاقة أكثر تعاونية وتحقيق الرضا بين جميع الأطراف، أما اذا اقتضت الإدارة على محاولة حل الصراع بتقليله وليس حله بصورة كاملة فقم تتفاقم ظروف الصراع وبذلك سوف تعيد المرحلة مجدداً، أي يبدأ الصراع الضمني والصراع المدرك وهكذا مما يؤدي الى اشكال أكثر خطورة.



وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة بمراحل وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون اية مقدمات وان كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية حيث يمر بثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل:



شكل (3): المراحل الرئيسية للصراع

المبحث الرابع: آليات إدارة الصراع

من لا يعتبر الصراع جزءاً لا يتجزأ من الحياة البشرية، فهو ظاهرة اجتماعية لها تأثيرات كبيرة على العلاقات الإنسانية والبيئات الاجتماعية المختلفة. يتجلى الصراع في مختلف المجالات، سواء كانت شخصية، أسرية، مجتمعية، أو حتى دولية، وقد ينشأ نتيجة لاختلاف في الآراء، المصالح، أو الموارد. وعلى الرغم من أن الصراع قد يكون مصدراً للتوتر والانقسام، إلا أن إدارته بشكل فعال يمكن أن تؤدي إلى نتائج بناءة وتحويل إلى فرص للتطور والتعلم. تتضمن إدارة الصراع مجموعة من الآليات والأساليب التي تهدف إلى تخفيف الصراعات وتحويلها إلى فرص للتفاهم والتعاون. في هذا السياق، تتنوع آليات إدارة الصراع من تعزيز التواصل والتفاهم المتبادل إلى استخدام التفاوض والتعاون في البحث عن حلول مرضية للأطراف المتصارعة. كما تشمل هذه الآليات استخدام وسائل غير عدائية مثل الوساطة والتحكيم، بالإضافة إلى تعزيز الحوار البناء وإدارة العواطف بشكل فعال. ورغم مجموعة أن هنالك مجموعة من النماذج التي تحدد آليات إدارة الصراع، إلا أننا نجد أن أفضل نموذج لإدارة الصراع هو النموذج الذي قدمه توماس وكلمان، وهو كالاتي:¹⁶



الشكل (4): الآليات الخمسة في إدارة الصراع لنموذج توماس وكلمان

أ. آلية القوة والسيطرة

تستخدم هذه الآلية وسائل القوة واجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، أو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة. لكي يحصل الطرف الآخر على ربح، وهو حازم وغير تعاوني.

ويمثل هذا النمط أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة، وأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى ويعرف هذا المدخل "بالأنانية" ويمكن أن يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، على الرغم من المشكلات المصاحبة لهذه الاستراتيجية وتعتبر مفيدة في بعض الحالات الخاصة في الأوقات التي تتطلب حلولاً سريعة. وتشمل هذه الآلية وسيلتين:

- تدخل السلطات السريعة: يتمثل في تدخل مسؤول أعلى أو مركز قوى أعلى لمعالجة الموقف وذلك يتوجه الأمر والإنذار للأطراف بإنهاء الصراع.
 - السياسة: يتم فرض حلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسياً من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف، فإذا كان هناك من يمتلك أطراف الصراع يجمع بين القوى والموارد أو تكوين ائتلاف من الممكن أن ينتهي إليه الحل أو القرار.
- ب. آلية التعاون (المواجهة)

تعتبر هذه الآلية عكس آلية التجنب وتعني التعاون بين أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم. وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف فهي آلية حازمة وتعاونية. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

تعتبر هذه الآلية من الآليات المثالية لحل الصراع، إلا أنها صعبة التطبيق من الناحية العلمية وهي تسعى إلى حل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام لصالح الطرفين. ولنجاح هذه الآلية يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات ومميزات بعضهم البعض فموافقة كل فرد أعداد جيد. للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس للدفاع عن المواقف الشخصية وفي النهاية أن التعاون



يتطلب وقتنا طويلا، والتمتع بالصبر من جميع الاشخاص المشاركين من أجل معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها فيمكن اعتماد الوسائل التالية:

- تبادل وجهات النظر: ويتم ذلك من خلال تبادل الموظفين والجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يؤدي الى زيادة حالة التعايش والتفاهم.
- التركيز على الهدف الاستراتيجي: يتم التركيز على الاهداف المشتركة التي تجمع الاطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة او تطويرها مما يزيل هذه الخلافات، وليكون هذا الاسلوب فعال يجب: أن يكون اعتماد متبادل بين الجماعات - أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوب فيه وله قيمته العالية لأطراف النزاع - وجود نوع من الحوافز والمكافآت.
- اجتماعات لحل المشكلة والمواجهة يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم من خلاله عرض، وجهات النظر ولا يتناقش من الخطأ او الصواب ولكن يتم تحديد المشكلات والحلول الانسب لها وتحتاج هذه الآلية وقتا طويلا من الزمن ومستوى عالي من الالتزام.
- ت. آلية التسوية

من خلالها يتم تنازل كل طرف عن بعض مطالبه ويفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم حل على الاطلاق. وهنا يتم ايجاد حل وسطي يرضي جميع الاطراف من الصراع او جزئيا. وصاحب هذه الآلية متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه هذه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من تجنب ولكن ليس بعمق التعاون. وتعد هذه الآلية تقليدية لحل النزاعات والتسوية، وهي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع ولا ينتج عنها رابح او خاسر، وتستخدم عندما تكون الأطراف تمتلك القوة المناسبة ويسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك بحيث تسمى هذه الآلية أيضا "منتصف الطريق". وتسعى هذه الآلية الى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينهما وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى او يتناقص خطرهما بمرور الزمن، وهنا يمكن استخدام اسلوبي:

- التخفيف: أي محاولة غض النظر عن نقاط الاختلاف والتركيز على نقاط التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة وهنا ستبدو مسببات الصراع بشكل كامل.
- التوفيق: أي يحدث تنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.
- ث. آلية التجنب

أي أن أحد طرفي الصراع لا يتابع اهتماماته المباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر ولا يحاول معالجة الصراع فصاحب هذه الآلية يتبع المسايسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب او الانسحاب من موقف يتضمن تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير متعاون. ولآلية التجنب ثلاثة أشكال هي:

- الإهمال: أي محاولة تجنب الصراعات من خلال إهمال المواقف والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقا.
- الفصل المادي: محاولة ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل او التعامل ومن ثم مسببات الصراع.
- التفاعل المحدود: بحيث تتم التفاعلات بمحدود ضيقة وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية.



وهذه الآلية لا تحقق منافع كثيرة فمصادر الصراع لا يتم تشخيصها ولا يتفاعل معها وقد يكون مفيدا في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت الى أن تحاول الاطراف المتصارعة إعادة النظر في مواقفها وعدم تصعيد الخلافات.

ج. آلية التنازل

أي أن أحد أطراف الصراع يترك اهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الأخر، فصاحب هذه الآلية يضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الاخرين، وتتسم هذه الآلية بكونها غير حازمة ولكنها متعاونة. فالطرف المهتم بحل الصراع سيركز على المصالح بأقصى حد ويهتم بالطرف الاخر، بينما يسعى الى تحقيق الحد الادنى من مصالحه او اهتماماته. وتسمى هذه الآلية "بالإيثار" على الرغم من أن هذه الآلية قد تبدو وكأنها محاولة للتخلي أو الاستسلام وفي مواقف اخرى يعد ايجابيا ومفيدا.

الهوامش:

- 1- الدهان أميمة، نظريات منظمة الاعمال، مطبعة الصفدي، عمان، 1992، ص 161.
- 2- R.Dahendarf, Class and Sociaty, Stanford, press, 1959, p 22.
- 3- James G. March and Tlerbert A. simon, Organization, Newyork, John wiley and sons, 1958, p 112.
- 4- H.Leavitt, Managerial Psychology, Chicago: University of Chicago press, 1972, p 212.
- 5- Kelly, Organization Behavior, Homewood, J11, 1969, p 137.
- 6- Joseph A. Litterer, Managing conflict in organizations, 1965, p 337.
- 7- K. Boulding, conflict and Defense, New York: Harper and Row, 1962, p 305.
- 8- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000، ص 83.
- 9- السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص 377.
- 10- غسان عبد المعطي محمد، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان، 1993، ص 211.
- 11- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 1993، ص 387.
- 12- الدهان أميمة، نظريات منظمة الاعمال، عمان، مطبعة الصفدي، 1992، ص 155.
- 13- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000، ص 248.
- 14- عبد القادر عبد الرحمن، مهارات الحياة، E-Kutub Ltd: شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا برقم 7513024، لندن، ط 1، 2021، ص 22.
- 15- غسان عبد المعطي محمد، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان، 1993، ص 82.
- 16- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 1993، ص 385.