



DOI: <https://doi.org/10.34118/ajssr.v6i2.2813>

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية.

Strategies for managing organizational conflict in the sports facility.

Mahdjoubi Yacine⁽¹⁾. Bait Aissa⁽²⁾

محجوبي ياسين⁽¹⁾ * جامعة الاغواط، (الجزائر)، y.mahdjoubi@lagh-univ.dz

بعيط عيسى⁽²⁾ جامعة الاغواط، (الجزائر)، a.bait@lagh-univ.dz

تاريخ الاستلام: 2022/11/12؛ تاريخ القبول: 2022/12/06؛ تاريخ النشر: 2022./12/31

ملخص:

تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي من أكثر الظواهر انتشارا في المؤسسات الجزائرية، المؤثرة بشكل سلبي على أداء عمالها. فهي حسب المنظور التفاعلي (الوظيفي) ظاهرة حتمية لا يمكن تفاديها أو تجنبها، لذلك فإن الضرورة تستدعي النظر إلى مستويات الصراع التنظيمي بشكل متكامل ومتداخل لمعرفة جذوره الرئيسية من أجل العمل على إزالتها قدر المستطاع والتحكم فيها وتوجيهها لصالح عمل المنظمات، ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على الإدارة قبل اختيار الاستراتيجية الملائمة لحل الصراع، التعرف على الأطراف المتصارعة، حيث أنه لا توجد استراتيجية ملائمة لحل الصراع التنظيمي تصلح لجميع الحالات، بل إن ذلك يتوقف إلى حد كبير على الموقف وإن ذلك بحد ذاته قد يولد الاستراتيجية الملائمة. وبناء على ما سبق فإن هذه الورقة البحثية تهدف إلى تشخيص مفهوم الصراع التنظيمي و تقصي مختلف أبعاده للوقوف على مسببات هذه الظاهرة من أجل التوصل إلى أحسن استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي والتعامل معه ومواجهته، هدف الاستفادة القصوى من انعكاساتها على الأفراد و المنشأة الرياضية على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع، الصراع التنظيمي، المنشأة الرياضية.

Abstract:

The phenomenon of organizational conflict is considered one of the most prevalent phenomena in Algerian institutions, which negatively affects the performance of its workers. According to the interactive (functional) perspective, it is an inevitable phenomenon that cannot be avoided or avoided.

Therefore, the necessity calls for looking at the levels of organizational conflict in an integrated and overlapping manner to know its main roots in order to work on eliminating them as much as possible, controlling and directing them for the benefit of the work of organizations. Management Before choosing the appropriate strategy to resolve the conflict, identify the conflicting parties, as there is no appropriate strategy to resolve the organizational conflict suitable for all cases, but that depends to a large extent on the situation and that in itself may generate the appropriate strategy.

Based on the foregoing, this research paper aims to diagnose the concept of organizational conflict and investigate its various dimensions to find out the causes of this phenomenon in order to reach the best strategies for managing, dealing with and confronting organizational conflict, with the aim of making the most of its repercussions on individuals and the sports facility alike.

Keywords: Conflict management strategies, organizational conflict, sports facility.

1. مقدمة :

يتطلع الكثير من الأفراد في العديد من المنظمات إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكهم هذه حقيقة أساسية في حياة المنظمات، فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة الاستخدام في كل المستويات وجميع المنظمات. فالمنظمات أيا كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها أصبح ينظر إليها على أنها مراكز أو مواقع يتنافس فيها العمال ويحكم فيها الأقوياء وتستغل فيها الفرص، وتصطنع فيها المواقف، وتتصارع فيها الأفكار وتتناقض فيها المصالح، وتشن فيها المؤامرات، وترسم لأجلها الخطط وهذه النظرة لم يدركها التقليديون الذين افترضوا الرشد والعقلانية في المنظمات، ولم يتوصل السلوكيون الذين ركزوا على الفرد وتعاملوا مع المنظمات وكأنها أعضاء في جسد واحد، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه ومنع حدوثة قدر الامكان، ولذا فقد اعتبروا النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهيكل وسائل مهمة لتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness بينما نظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه، ولتحقيق التوافق المطلوب، فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي واعتبروه المفتاح الرئيسي لذلك من خلال توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية، وجعل العاملين سعداء، فالسعادة والتوافق في رأيهم هما أفضل الطرائق للحصول على الفاعلية التنظيمية.

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل انه أمر مرغوب فيه، لذلك فان الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Hodge et Anthony 1991, 531).

لذلك فان الاتجاه الحديث هو ليس تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فان ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

وما يعزز الأهمية المتقدمة، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها بان المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع. وما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية حول المواضيع التي تحتل الأهمية الأكبر من قبل المديرين في برامج التطوير الإداري، إن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، والقيادة، ومهارات الاتصال (Robibins & Decenzo, 2001: 394)، حيث يتعرض الأفراد والمنظمات في ظل الظروف الراهنة إلى ضغوط البيئة الخارجية المتمثلة بالمؤثرات السياسية، الأمنية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها التي تنعكس على واقع البيئة الداخلية للمنظمات ومنها مشكلة الصراع الذي يجعل سلوك الأفراد غير طبيعي أو مألوف وقد يؤدي بهم إلى التشدد أو التطرف في توجهات معينة، ومن البديهي فإن ذلك سينعكس سلباً على مستوى الأداء الفردي والمنظمي بما يتعارض مع تحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك فإن الضرورة تستدعي النظر إلى مستويات الصراع التنظيمي بشكل متكامل ومتداخل لمعرفة جذوره الرئيسية من أجل العمل على إزالتها قدر المستطاع والتحكم فيها وتوجيهها لصالح عمل المنظمات، ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على الإدارة قبل اختيار الاستراتيجية الملائمة لحل الصراع، التعرف على الأطراف المتصارعة، وما هي اهتمامات كل طرف، وقيمه، وشخصيته، وشعوره، وموارده... وغيرها، حيث ستكون احتمالية النجاح في حل الصراع أكبر بكثير إذا رأينا موقف الصراع من خلال عيون الأطراف المتنازعة، ومن الجدير القول، كما أشار إلى ذلك Thomas، بأنه لا توجد استراتيجية ملائمة لحل الصراع التنظيمي تصلح لجميع الحالات، بل إن ذلك يتوقف إلى حد كبير على الموقف وإن ذلك بحد ذاته قد يولد الاستراتيجية الملائمة.

لذلك فإن الأمر يتطلب بحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى إمكانية تكيفها وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال كاستراتيجيات مقترحة.

ومن أجل تحقيق ما تقدم فقد تضمنت خطة البحث ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفهوم الصراع التنظيمي، ومراحله ونماذجه، ومستوياته، وأسبابه، أم المبحث الثاني فقد استعرضنا استراتيجيات إدارة الصراع وفق ما جاء في الفكر التنظيمي الحديث، وخصص المبحث الثالث لطرح التوصيات العامة للمديرين مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في المنشأة الرياضية بما يحقق نتائج ايجابية وذلك في ضوء الإطار الفكري السابق.

2. المبحث الأول: الصراع التنظيمي:

1.2 مفهوم الصراع:

في ضوء التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، فأشار إليه (Katz & Kahn, 1988: 312) إنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولات المبذولة لعرقلة أو الإساءة إلى جهود ما ومن خلال المقاومة Resistance ضد تلك الجهود.

ونظر إليه March & Simon على إنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل ووصفها (Hodge & Anthony, 1991: 542) بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين

اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات، وأكد (Wright & Noe, 1996: 682) على انه الإدراك بان القيم أو الأهداف أو الحاجات غير متوافقة. وعرفه (Hach, 1997:301) انه نضال علني Overt Struggle بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة احد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص.

ورأى (Robbins & Decenzo, 2001: 344) أن الصراع يشير إلى إدراك الاختلافات غير المتوافقة والناجمة في بعض أشكالها من التدخل أو المعارضة.

ويظهر مما تقدم بان التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً، فالصراع كما يراه البحث هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشيء من عدم التوافق بين الأهداف، الفلسفات، الأيدولوجيات، القيم، الحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المتعارض المرغوب فيه من قبل هذه الأطراف.

2.2 مراحل الصراع:

أجمعت العديد من الدراسات على أن هناك العديد من الأسباب للصراع ومراحل يمر بها حتى يظهر داخل المدرسة (السفياني 2009، 87)

ويمر الصراع داخل المؤسسات بالعديد من المراحل ومن أهمها ما يلي:

1.2.2 مرحلة الصراع الكامن:

وهي المرحلة التي لا يدرك الأطراف فيها الصراع مثل المنافسة بين العاملين على الموارد المحدودة داخل المؤسسة وحاجتهم إلى الاستقلال عن الإدارة وتشعب الأهداف بينهم لتحقيق المصالح الشخصية والشعور بتحيز المدير لبعض الأفراد.

2.2.2 مرحلة إدراك الصراع:

وفي تلك المرحلة يدرك الأفراد أن هناك صراعاً بينهم، نتيجة عدم تحقيق الرغبات وإشباع الحاجات لكل منهم وانحياز الإدارة إلى أحدهم على حساب الآخر.

3.2.2 مرحلة ظهور الصراع:

والتي يظهر فيها الصراع بين العاملين داخل المؤسسة والإدارة؛ مما يُعوق تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

4.2.2 مرحلة التفاوض لإدارة الصراع:

نتيجة ظهور الصراع داخل المدرسة وإدراك العاملين له، يقوم المدير بالتعامل معه للتغلب على الأسباب التي تقف وراءه، ومحاولة احتوائه وإجراء التفاوض بين الأطراف للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.

5.2.2 مرحلة ما بعد الصراع:

يقوم المدير والعاملون في تلك المرحلة بدراسة أسباب الصراع ووضع الخطط التي تساعد على تفاديه في المستقبل والحد من المخاطر الناتجة عنه التي تعوق سير العمل داخل المؤسسة (عيسى 2009، 49).

ومهارة التفاوض تعد أهم مرحلة من مراحل إدارة الصراع وإنهائه. ومن الخطوات المهمة لنجاح التفاوض بين إدارة المؤسسة وأطراف الصراع هو أن تعرف الإدارة حقائق الموقف. وهذه الحقائق تعتمد على المعرفة الشخصية للمعلومات وتصنيفها وفقاً لأهميتها في عملية التفاوض داخل المؤسسة. فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تدير عملية التفاوض في ضوء الأهداف المحددة والمعلومات المتاحة والوسائل والأساليب التي تساعد على تحقيق الهدف من التفاوض لضمان حسن سير المؤسسة (بوجمعه 2009، 101).

ويقوم المدير -لمواجهة الصراع- بالسعي إلى مشاركة كافة العاملين في عملية التفاوض، وذلك بهدف التركيز على تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات، وبذلك يسعى المدير إلى التحكم في مستوى الصراع ومنعه من الارتفاع عن الحد المقبول، وبالتالي يركز على الآثار الإيجابية لبعض أنواع الصراعات التي قد تعكس الاتجاهات السائدة في المؤسسة وتحث على التغيير في المؤسسة وسياساتها وخططها، ومن الضروري تنشيط الصراعات الإيجابية للاستفادة منها في تحسين الأداء للعمل (الشدي 2010، 55).

وتتضح حاجة المدير المفاوض إلى الاستراتيجيات التي يستطيع من خلالها إدارة الصراع داخل المنشأة الرياضية، وذلك من خلال التخطيط الجيد للتفاوض والإعداد له وتحديد أهدافه ورسم سياسته في ضوء الاحتياجات المنشود تحقيقها حتى تصبح عملية التفاوض أكثر فعالية.

فالتفاوض يؤدي إلى إثارة الأفراد داخل المدرسة لزيادة القدرة والكفاءة على العمل، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، كما يؤدي إلى كسب ثقة واحترام الآخرين، والمدير عليه أن يسعى إلى الاستماع ومحاورة جميع العاملين داخل المدرسة للسيطرة على الصراع (سليمان 2010).

لذلك تأتي هذه الدراسة كي تتناول مهارة التفاوض ومدى امتلاك مدراء المؤسسات لهذه المهارة من وجهة نظر معلمهم.

5.2.2 مستويات الصراع التنظيمي:

رغم عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

أ-الصراع داخل الفرد:

ينشأ هذا الصراع بين الفرد وذاته ويتمثل في ميول متضادة متزامنة في قبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الابتعاد عنه (أحمد سيد 2005، 426).

ويحدث الصراع الفردي، عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما، أو أن يكون الشخص رغبا في عمل ما ولكن نتائج هذا العمل غير مضمونة النتائج (واصل جميل 2006، 248)، وبالرغم من أنه يحدث داخل الفرد، إلا أنه ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضوا فيها (شلابي 2011، 09)، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور ونوجهما على النحو التالي:

أ-1صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منها ويأخذ صراع الهدف أحد الأشكال التالية:

أ-1-1الصراع بين هدفين إيجابيين:

ينشأ هذا النوع عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، وباختياره لأحد الهدفين فإنه يضحي بالهدف الآخر، كالصراع الذي يواجه الفرد في الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله إلى قسم آخر، والخيارات بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان.

أ-1-2 الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:

يحدث هذا الصراع عندما يكون أمام الفرد خياران أحدهما سلبي والآخر إيجابي في نفس العمل وفي آن واحد، وكأن يمنح الفرد في الإدارة علاوة على راتبه الشهري، ويعتبر عنصر إيجابي وبالمقابل تقرر له ساعات إضافية، ويعتبر عنصر سلبي، وعلى الفرد أن يختار بين العنصرين (أحمد اللوح 2008 ، 24).

أ-1-3 الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلتا الهدفين له هدفان سلبيان، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل فيها تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة، بالإضافة لافتقار المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة (الفريجات وآخرون 2009 ، 318).

أ-2- صراع الدور:

يمكن النظر إلى الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة، ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة ومتنوعة كونه أباً وزوجاً ووالداً وعملاً وصديقاً... أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه وعقائده واتجاهاته فإنه يلجأ إلى مواقف دفاعية تسوغ عدم الاتساق، بما يعني وقوعه فريسة للصراع الداخلي. وهنا يتجسد دور الأخصائي في العمل والتنظيم في توفيره وسعيه لصنع فضاء لتدريب وتوعية العمال حول كيفية تحقيق الاتساق بين مقتضيات الأدوار على اختلافها (أسماء 2014 ، 39).

ويمكن التمييز بين خمسة حالات رئيسية لصراع الدور (العميان 2005 ، 369).

— لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- قيام الفرد بعدة أدوار، وعدم معرفته أيا منها يجب أن يكون له الأولوية.

ب- الصراع بين الأفراد:

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وقد راتنا في التعامل والاتصال تختلف، يمكن إذن أن نقول أن الصراع بين الأفراد الجماعة.

وهناك إحدى الطرق البسيطة التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل نفس الجماعة وتسمى هذه الطريقة ب: شبك جوھاري نسبة إلى جوزيف لوفت وهاري انسجام ويوضح الشكل رقم (01) هذه الطريقة (ماهر 2002، 281).



المصدر: (ماهر 2002، 276)

من خلال الشكل السابق يتضح أن نافذة جوها ري تتكون من أربع حالات، تشير إلى مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين، فالاتجاه العمودي يوضح مدى معرفة الفرد بالآخرين، أما الاتجاه الأفقي يوضح مدى إلمام الفرد ومعرفته بنفسه، وفيما يلي توضيح لهذه الحالات: (ماهر 2002، 277).

الحالة 1: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين

في هذه الحالة يكون الفرد على بينة بمشاعره وادراكاته ودوافعه، كما يعرف مشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل، وتعتبر هذه الحالة أفضل الحالات الأربعة.

-الحالة 2: الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لنفسه عالياً، ولكن معرفته وإدراكه بالآخرين تكون منخفضة، فهولا يعرف مشاعر وادراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم، نتيجة لقلة تفاعله واحتكاكه بهم، فهولا يستطيع تفسير سلوكهم، مما يؤدي إلى تردده في التعامل معهم.

-الحالة 3: الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرين

بمعنى أن الفرد يعرف الآخرين فقط، حيث يكون مستوى إدراكه لمشاعر ودوافع وادراكات الأفراد الذين يتعامل معهم عالياً، بينما يكون مستوى إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضة، لعدم رغبة الفرد لإظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين، حيث يميل إلى الانطواء بعيداً عن زملائه في العمل.

-الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

تعتبر هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وعدم التفاعل مع الآخرين، فالفرد ليس لديه معرفة إدراكه ودوافعه ومشاعره، ولا بإدراكات ومشاعر ودوافع الآخرين، وهذا يؤدي إلى حدوث الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويمكن التغلب على هذه الحالة بتشجيع الفرد على التفاعل مع الآخرين.

ج-الصراع بين الجماعات:

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشارا داخل المنظمة. ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل المنظمة، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبررا لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات.

وقد ينشأ خلاف بينها عندما يكون هناك معاملات أو علاقات بينها، على سبيل المثال قد تكون مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر، ويعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة في هذه الحالة على كفاءة التنسيق والانسجام بين الجماعات (قهواجي 2014، 61)

ويأخذ الصراع على مستوى المجموعات شكلين هما: (اللوزي 1999، 49).

أولاً: الصراع الأفقي:

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

ثانياً: الصراع العمودي:

ويكون في مستويات إدارية عليا ودنيا وترجع أسباب هذا الصراع إلى سوء الفهم أو الاختلاف حول طريقة العمل والمسؤوليات والتنافي على السلطة أو التدخل في العمل أو عدم الالتزام بحدود المسؤولية.

3.2 أسباب ومصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1.3.2 مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الإتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2.3.2 معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل 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.

3.3.2 معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف، وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على إحداث الصراع هي:

- الظروف: كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

4.3.2 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 عملها 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.

5.3.2 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 إن 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. (مليحان الثبيتي، الصراع التنظيمي مفهومه - أنواعه - أسباب حدوثه - أساليب إدارته).

3. المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع:

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الايجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الايجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع. اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها، السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءً على افتراضات معينة كانت سائدة آنذاك، يمكن تلخيصها بالآتي (Wright & Noe, 1997: 683):

- يمكن تجنب الصراع.
- الصراع ظاهرة سلبية.

- يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.
- يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.
- أما في ظل النظريات الحديثة، فقد ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات وهي مغايرة للافتراضات التقليدية، ويمكن تلخيصها بالآتي (Wright & Noe, 1997: 682) :
 - الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.
 - يعد الصراع عنصراً أساسياً في التغيير.
 - يحدث الصراع بناءً على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.
 - يحقق الصراع العديد من النتائج الإيجابية.
 - غياب الصراع يعتبر ظاهرة غير صحية.
 - يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناءً على تلك الافتراضات أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة، فضلاً عن قدرتها في السيطرة على الصراع (Hodge et Anthony 1991, 551).

1.3 استراتيجيات استخدام القوة و/أو السلطة:

وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى، ولا تؤدي هذه الاستراتيجيات إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

2.3 استراتيجية التلطيف:

وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازنتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام.

3.3 استراتيجية التجنب:

وتعني محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز Buffers بين الأطراف المتصارعة.

4.3 استراتيجية التسوية:

تعد هذه الاستراتيجية وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلاً سريعاً. إن مدخل التسوية لإدارة الصراع يعتبر بالأساس أحد أنواع المساومة Bargaining وقد أطلق (Fred & Gillette) على عملية المساومة باستراتيجية mini – maxi الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين وذلك بناءً على افتراض إن الأفراد يرغبون غالباً في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم، واستناداً لذلك فإن المفاوضات عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدأ عملية التفاوض وهي:

– ما هو الحد الأدنى الممكن قبوله ؟

– ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه ؟

– ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه ؟

– ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطار عمل لحل النزاع ويمكن أن تمنح قيماً يتم قبولها من كلا الطرفين المتنازعين فتعتبر استراتيجية فاعلة لحل الصراع، ويمكن للمديرين أن يطوروا مهاراتهم في هذا المجال. (Wright et Neo 1996, 691)

5.3 استراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث :

وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر، وقد اقترح (Lawrence & Lorsch) بأن الاستخدام الفاعل لهذه الاستراتيجية يكون عن طريق تخصيص شخص أُطلق عليه Integrator الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات (Wright

(Neo 1996, 395) بأن المنظمات تحتاج أحياناً إلى وسيط رسمي أُطلق عليه Organizational ombudsman وخاصة في الحالات التي يتم اللجوء فيها إلى إجراءات تتقاطع مع سياسة المنظمة في حل النزاعات ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة، ويوضح الجدول (1) هذه الأدوار:

جدول (1) أدوار الطرف الثالث المحتملة في حل الصراع

الدور	السيطرة على العملية – السيطرة على النتائج	تكون ملائمة عندما
الفضولي Inquisitor	عال – عال	الأهداف الرئيسية هي الوصول إلى حل للنزاع ويكون الصراع واسع وجذوره الأساسية غير محدودة
المعتدل Mediator	عال – واطيء	الاهتمام الأولي هو فيما إذا كانت الأطراف المتنازعة راضية بالنتائج (تنفيذ الحل يتطلب التزامهم)
الحكم Judge	واطيء – عال	الفاعلية تكون مهمة ولكن المدير لا يحتاج إلى السيطرة على العملية
المحقق / المفاوض Avoider	واطيء - واطيء	يرى المديرون بأن الصراع غير مهم للمشاركة فيه ويستطيعون تمكين المرؤوسين لحل الصراع (Schermerhorn 1996, 693)

6.3 استراتيجية الانضمام:

وتعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة أو قسمين في قسم واحد إن الانبثاق والاكتمال (الاحتلال) غالباً ما يسبب الصراع لتطويع الأعضاء من المنظمات المختلفة، ولكن هذا الصراع لا يدوم طويلاً بسبب إن المنظمة المالكة الجديدة عادة ما تكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن.

7.3 استراتيجية العملية الديمقراطية:

تنفذ هذه الاستراتيجية عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المؤتمرات وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان، وغير ذلك.

8.3 استراتيجية تبادل الوظائف:

إن الصراع أحياناً يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر حيث إن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

9.3 استراتيجية التعاون:

تسعى استراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لا بد من الفوز فيها، وتكون هذه الاستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤياً جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

10.3 استراتيجية المجابهة:

وتعد استراتيجية ناضجة وتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف و / أو الضغوطِ stress أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن أنذاك التعاون أيضاً في إيجاد الحل المشترك.

11.3 استراتيجية توسيع الأهداف:

وتعني هذه الاستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنوع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

وفي ختام مناقشة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لا بد من القول بإمكانية المديرين على استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الصراع في آن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع، وطبيعة الموقف، وقدرة المديرين على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

4. المبحث الثالث: بعض التوصيات والمقترحة لإدارة الصراع في المنشأة الرياضية:

1.4 توصيات لإدارة الصراع في المنشأة الرياضية:

في ضوء ما تقدم من مفاهيم الصراع واستراتيجيات إدارته، يمكن طرح بعض التوصيات العامة التي نراها مناسبة للأخذ بها من قبل المديرين لإدارة الصراع في المنشأة الرياضية وكما يأتي:

1. مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسها وكيفية تأثيرها على الآخرين وإحدى الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسة.

2. العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنشأة الرياضية لتحقيق أهدافها ويمكن أن يكون ذلك عن طريق:

- اتفاق حول الأهداف العامة المشتركة.
- وجود نظام معلومات ملائم للمشاركين.
- زيادة معارف ومدركات العاملين.
- التأكيد على آلية التنسيق إلى درجة تحقيق التمايز ما بين الأقسام.
- مراعاة اعتبار الدور والحدود.
- التأكد من أن الجماعات المشتركة لديها الفرص للاتصال مع بعضها الآخر لدرجة بناء الثقة الضرورية لإنشاء علاقات تعاونية.

3. إقامة الندوات، المؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالأثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المنشأة الرياضية لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.

4. إقامة برامج مساعدة للعاملين Employee Assistance Programs (EAPS) والتي تطلع على مشاكل العاملين الشخصية و الصحية و العقلية و المهنية، يتولى مهمتها أخصائيو محترفون من داخل المنظمة أو خارجها، حيث استخدمت هذه البرامج في أمريكا لحوالي نصف العاملين الراغبين وبدأت تنمو وتزداد في الدول الأوروبية حالياً. (Wright & Noe, 1996: 640)

5. توخي الحذر في التعامل مع الصراع واستخدام الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وشكل الصراع وقدرة المديرين في تنفيذ الاستراتيجية.

1.4 استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في المنشأة الرياضية:

من أجل مواجهة مشاكل البيئة الخارجية ومنها مشكلة الصراع القائم في العملية السياسية الجارية وانعكاساتها على واقع البيئة الداخلية للمنشأة الرياضية، فضلاً عما أشرنا إليه في البحث من استراتيجيات، فإن الظروف الراهنة تقتضي تكييف بعض الاستراتيجيات وتطويرها واستخدامها في المنشأة الرياضية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يأتي:

1.1.4 استراتيجية التفاوض:

إن حل الصراع غالباً ما يتطلب استراتيجية تكون مزيجاً من استراتيجيات إدارة الصراع، وإن استراتيجية التفاوض تمثل مزيجاً من هذه الاستراتيجيات، وهي العملية التي يتم من خلالها اتفاق اثنين أو أكثر من الأطراف والذين لديهم تفضيلات مختلفة ربما يصلون إلى قرار مشترك من خلال تحديد ما يرغبون في إعطائه مقابل ما يتم أخذه عوضاً عن ذلك.

– ولأجل تطبيق استراتيجية التفاوض بشكل فاعل نوصي بمراعاة ما يأتي:

– إن هذه الاستراتيجيات تكون ملائمة بشكل أفضل عندما تكون الأطراف المتصارعة مستقلة وتمتلك تقريباً قوة متساوية.

– إن اختلاف الثقافات يؤثر على أسلوب التفاوض، لذلك فإن الضرورة تستدعي مراعاة ذلك.

– إن استراتيجية التفاوض تحتاج إلى مهارات خاصة، لذلك نوصي بتدريب المديرين لاكتساب المهارات اللازمة.

– أن يأخذ المفاوض بنظر الاعتبار موقف الجهة الأخرى، التركيز على المشكلة وليس الشخصية، العقلانية، الاعتماد على معايير موضوعية.

2. استراتيجيات زيادة الاتصالات :

تفتقر مؤسستنا الرياضية إلى تطبيق التقنيات الحديثة في الاتصالات مما يعيق أعمالها والذي غالباً ما يؤدي إلى حدوث النزاعات أو سوء الفهم، أو تشويه المعلومات، وإن كل ذلك يكون مصدراً قوياً لحدوث الصراع، لذلك فإن المنشأة الرياضية في أمس الحاجة إلى زيادة الاتصالات التي تؤدي إلى إزالة سوء الفهم، ومشاركة المعلومات، وتقليل الشعور السلبي وتطويع الشعور الإيجابي بين أعضاء الجماعة والذي يسهم بشكل فاعل في تقليل نشوء الصراع أو حدته.

2.1.4 استراتيجيات فرق العمل:

فرق العمل هم جماعة من الأفراد ذو مهارات متكاملة يلتزمون بأهداف محددة، ويعملون بشكل جماعي هادف، وبجهود متناسقة تؤدي إلى نتائج أفضل. وتختلف فرق العمل كلياً عن اللجان المتواجدة في المنشأة الرياضية ، فهذه الفرق يكون عملها مستمر وليس وقتياً. وتوجد على أنواع منها:

الفرق الوظيفية المختلفة: Cross functional Teams وتضم أفراد من عدة وحدات وظيفية مختلفة: مثال ذلك فرق عمل من قسم الخدمات والمالية، التسيير والتنظيم الرياضي، وبذلك يستطيع كل قسم معرفة عمل القسم الآخر ونتيجة لذلك يكون التنسيق أفضل وبما يحقق الكفاءة والفاعلية، وتساهم هذه الفرق كثيراً في تقليل الصراعات وحدتها ما بين الأقسام والتي غالباً ما يكون مصدرها اعتمادية المهام أو ندرة الموارد.

فرق حل المشاكل Solve problem Teams ويكون أعضاء هذه الفرق من ذوي الخبرة في حل المشاكل وتقديم الحلول والتوصيات.

إن منشأتنا الرياضية في حاجة ماسة هذا اليوم إلى تطبيق هذه الاستراتيجية والبدء في بناء فرق العمل والتي تعنى بالأنشطة التي تساعد جماعات العمل بوضع الأهداف، تطوير علاقات إيجابية بين الأفراد، وتوضيح دور ومسؤوليات كل عضو في الفريق والمنظمة.

3.1.4 استراتيجية إعادة الهيكلة:

تعاني منشأتنا الرياضية من هياكل تقليدية غير مرنة وغير مستجيبة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، لذلك فإنها بحاجة إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية، حيث تؤدي عملية إعادة الهيكلة إلى إعادة مواقع الجماعات المتصارعة، إعادة تحديد المسؤوليات، التدفق الحر للمعلومات، تقليل الهرمية، تحقيق التعاون الأفقي، إزالة بعض الجماعات ذات المنافع الخاصة و تنقل بين الوظائف حيث تساهم هذه الفعاليات بشكل كبير في تقليل حدة الصراعات لا سيما عندما يكون مصدر الصراع اختلاف المركز و عدم توازن القوة، فإن التغيير في الهيكل هي الاستراتيجية المفضلة.

4.1.4 استراتيجية توسيع الموارد:

عندما تكون ندرة الموارد مصدر الصراع الرئيس فمن الأفضل استخدام استراتيجية توسيع الموارد للعمل على إزالة سبب الصراع، مع مراعاة إن ذلك يتطلب استثماراً إضافياً.

5.1.4 استراتيجية تقليل الفجوة:

تنجم الكثير من الصراعات بسبب التباين بين الأفراد في القيم، الأهداف، الفلسفات، التوجهات، الأفكار... ويعتبر هذا التباين أمراً طبيعياً ولكن من الضروري الحد منه إذا كان شاسعاً وكبيراً بحيث يؤدي إلى مستوى عال من الصراع وهذا ما يلاحظ في مؤسستنا الرياضية في الوقت الراهن في ظل التغيرات والتحديات التي تعرضت لها البيئة الداخلية والخارجية، ولأجل تقليل الفجوة بين الأفراد يجب العمل على تنمية العاملين في مختلف المجالات، وتوسيع مداركهم، وزيادة معارفهم، وتخفيض التباين في مواردهم المالية، مما يساهم في تكييف الأفراد لواقعهم وتقليل حدة صراعاتهم.

6. المراجع:

1. Schermerhorn, J. R. Management & Organization Behavior . New York: John Wiley & sons INC , 1996.

2. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: عمان، الأردن، 2009.

3. المومني واصل جميل. المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. تحرير 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

4. أمل بنت محمد بن علي الشدي. إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالی بمدينة الرياض. السعودية: رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 2010.

5. محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. تحرير 3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

6. Hodge, B.J, et W.P Anthony. Organization Theory. A Strategic Approach. Allyn and Becon. INC, 1991.

7. Wright , P. M, et R. A Neo . Management of Organizations. 1996.

8. أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. تحرير 8. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002.

9. أحمد يوسف أحمد اللوح. الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. غزة: رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2008.

10. أمينة قهوجي. الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. حالة قسم السيارات الصناعية. الجزائر: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس ، 2014.

11. خميس أسماء. أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و"كلمان" وعلاقتها بالتوافق المبني لدى عمال القطاع الصحي.. سطيف : رسالة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماع جامعة سطيف 2، 2014.
12. خيضر كاضم حمود الفريجات وآخرون. السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: دار اثناء للنشر والتوزيع، 2009 .
13. زهير بوجمعة شلابي. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. تحرير 1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
14. عوض الله سليمان. "التفاوض: مدخل لإدارة الصراع المدرسي." مجلة المعرفة، رقم 178 (2010).
15. فاطمة بنت عليان السفياي . الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة. مكة المكرمة: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى،، 2009.
16. مصطفى أحمد سيد . إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: نشر من طرف المؤلف، 2005.
17. موسى اللوزي. التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر، 1999.
18. نقبيل بوجمعه. علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة.. الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.