

## الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره - مقارنة سوسيو تنظيمية للظاهرة في الجامعة -

الباحث: عبد الكريم زرمان - جامعة باتنة-1

### ملخص:

هذه الدراسة هي محاولة لإلقاء الضوء على موضوع الصراعات التنظيمية داخل الجامعات، والذي لطالما كان التطرق إليه في مجال الدراسات الجامعية من الموضوعات الحساسة والمعقدة، وبخاصة فيما يتعلق بالعوامل المثيرة له وما تخلفه هذه الظاهرة من آثار على سير وفعالية المؤسسات الجامعية، سواء في شقيها المادي والبشري (الهيكل، الفاعلين) خاصة في حال الخلل في ممارسة الأنشطة العادية، وهو ما يصعب التعاون والتعايش بين الأطراف المتصارعة فيها. هذا يفرض على القائمين على هذه المؤسسات أو بالأحرى القائمين على القطاع بأكمله بذل جهد أكبر لأجل خلق جو مساعد على العمل والتعايش والتعاون والتكامل بين كل العاملين في هذه المؤسسات، من خلال التدريب على مهارات وأساليب لتسيير وإدارة هذه الصراعات بما يتماشى والأهداف العامة للجامعة.

### Résumé:

Cette article se penche sur l'analyse des conflits d'organisation au sein de l'université, un sujet d'une importante particularité, qu'évoque l'impacte de plusieurs facteurs sur le bon fonctionnement et le rôle des institutions universitaires, tant aux niveaux des structures et des acteurs, mais aussi surtout en cas de perturbations non bien interprétées durant l'exercice quotidien des activités administratives, ce qui provoque des difficultés au niveau de la coopération et la coexistence entre les parties en conflit.

Ainsi s'impose aux gestionnaires de ces institutions de faire des efforts plus importants afin de créer de bonne conditions de travail, coopération et de coexistence et complémentarité entre tous les employés, par le biais d'une formation sur les compétences et méthodes de conduite et de gestion de ce genre de conflits aux services des grands objectifs de l'Université.

### مقدمة:

ينظر أصحاب الفكر الإداري الحديث لظاهرة الصراع التنظيمي كأمر محتوم في المؤسسات والتنظيمات المعاصرة ولا مفر لتجنبه، وأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمات بشتى تخصصاتها يسبب الركود ويؤدي مع طول الوقت إلى اختلال وظائفها وبالتالي عدم تحقيق أهدافها، والعكس فإن وجوده بدرجة عالية ضار بالمؤسسة، لأنه يعيق التعاون والتكامل التنظيمي وبالتالي شلل المؤسسة أو المنظمة، والصراع التنظيمي ليس بالموضوع الحديث، فقد كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علوم التنظيم والإدارة والسياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويتزايد اهتمام هذه التخصصات بهذا الموضوع وبخاصة في محاولة معرفة طبيعة الصراعات الحاصلة وكذا العوامل المؤدية إليه، إلى جانب البحث عن الاستراتيجيات والأساليب المناسبة لتسيير وإدارة الصراعات المختلفة في جميع المنظمات، لغاية أساسية هي تحقيقها لجميع أهدافها بالصورة التي خطط لها.

وباعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات والمنظمات (وجهة نظر المدخل الحديث)، إلا أن إهماله وعدم معرفة طبيعته وأسبابه وأساليب واستراتيجيات إدارته وتسييره قد يؤدي إلى انخفاض معنويات الأفراد العاملين فيها، وبالتالي انخفاض أدائهم لتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة مشاكل المؤسسات وما ينتج عنها من انخفاض أداء هذه المؤسسات وهو ما تتمحور حوله إشكالية هذا المقال من خلال تبيان:

- طبيعة الظاهرة (الصراع التنظيمي) في المؤسسة الجامعية.

- العوامل والأسباب المؤدية إليه.

- أهم الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في تسيير وإدارة الصراعات التنظيمية في الجامعة بما يخدم أهداف المنظمة ككل وأهداف الأفراد العاملين فيها.

### الحدود المفاهيمية لظاهرة الصراع التنظيمي:

ليس هناك طرح متفق عليه لمفهوم الصراع من جانب الباحثين والدارسين لهذه الظاهرة، مما أدى إلى تناول هذا الموضوع من مداخل متعددة ومتباينة، فكل منها يستخدم مفاهيمه وتعريفاته ومنهجه وأسلوبه الخاص.

وإذا بدأنا بالتعريف اللغوي لكلمة "الصراع" نجد أنها ووفقا لقاموس وبستر webster تعني "التصادم والتنافس أو التداخل المتبادل للقوى أو الآراء، والمصالح".<sup>(1)</sup>

ويعود أصل الكلمة "conflict" الإنجليزية و"conflit" الفرنسية إلى الأصل اللاتيني "conflictus"، والتي ترجمت إلى العربية بمفردات "صراع"، "نزاع"، "تضارب"، "قتال"، "شقاق"... إلخ، وتعني جميعها وجود اختلافات وتضارب، سواء كان في مواقف أو مصالح أو أهداف ما..

بينما يرى مارش وسيمون أن الصراع عملية عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بحيث يكون الأفراد أو الجماعات غير قادرين على تأدية نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم.<sup>(2)</sup> يشير "كوينسي رايت" إلى أن الصراع هو في بعض الأحيان يستخدم للإشارة إلى التضارب أو لتناقض في المبادئ والمفاهيم أو العواطف أو الأهداف، أو المطالبة بالكيانات أو الهوية، وأحيانا تستخدم للإشارة إلى عملية تسوية هذه التناقضات.<sup>(3)</sup>

إن مفهوم الصراع، هو المفهوم المحوري والأساسي في مجال دراسات التوترات والنزاعات سواء الفردية منها أو الجماعية أي بين التنظيمات، ومن أهم ما تناوله الباحثون والمفكرون في هذا الحقل لمفهوم الصراع نخلص إلى أنه: وضع اجتماعي، يحاول فيه طرفان على الأقل، الحصول على مجموعة من نفس الموارد المادية أو المعنوية، وفي نفس اللحظة، أو تحقيق أهداف أو مصالح متناقضة (incompatible goals) في لحظة واحدة، تكون هذه الموارد أو الأهداف غير كافية لإرضاء هذه الأطراف.

أما التنظيم فيُدرس من خلال علاقة التفاعل الاجتماعي التي يحويها التنظيم بتحليل العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، وكذلك العلاقات القائمة

الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره \_\_\_\_\_ ط.ب/ عبد الكريم زرمان

بين مختلف عناصر وأجزاء التنظيم. فالتنظيم ظاهرة اجتماعية ترتبط بعلاقات الأفراد وعلاقات الجماعات الرسمية وغير الرسمية وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة تتأثر بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، أي لا يمكن عزله عن كل هذه المؤثرات.

فالتنظيم (الجامعة كتنظيم) يقصد به تجمعات تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، تضم أفراداً وجماعات، يقسم بينهم العمل، وتتوزع بينهم المهام والاختصاصات على نحو يجعل التنظيمات قادرة على تحقيق أهداف محددة. (4) ولما كان التنظيم نتاج لتجمع الأفراد وعلاقاتهم، فإن متطلبات إعداد وإنشائه تكون ضرورية وواجبة ولعل أهمها:

-الاهتمام بالبيئة التنظيمية.

-تحديد فلسفة التنظيم، التخصصات، المهام، الأهداف...

-مراعاة خبرات الأفراد بطريقة تؤدي إلى استفادة التنظيم منها.

-التسيق الجيد بين الوظائف.

-الاهتمام بنظام الاتصالات ومبدأ تسلسل السلطة.

-إدخال عامل المرونة في التنظيم في التكيف مع كل المتغيرات الداخلية والخارجية.

أما الصراع التنظيمي فيعتبره كل من وارنر وهولانباك بأنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة. (5)

فالصراع التنظيمي هو تلك الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الإيجابية أو السلبية على التنظيم، ويعني أيضاً حالة التوتر والاستقرار التي يوجد لها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة

والامتيازات المادية والمعنوية التي تعتبر نادرة في التنظيم، وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير وبسبب تناقض التعليمات والمشاعر وسوء العلاقات وبسبب غلبة اتجاه الفاعلين نحو الصراع أكثر من اتجاههم نحو التعاون مما ينعكس سلبا أو إيجابا على فعالية أداء التنظيم.

ولعل هذا الوصف والتصوير يمكن إسقاطه على الجامعة كتتنظيم من خلال النزاع والصراع الحادث بين الفاعلين فيه من إداريين عمال، أساتذة وطلبة كل من خلال المركز الذي يحتله والدور والمهام الموكلة إليه، فهذه العلاقة بين الفواعل في الجامعة تفرز هذه الظاهرة بشتى صورها ومؤثراتها.

#### أهم خصائص الصراع التنظيمي:

من أهم ميزات وخصائص الصراع ما يلي:

- 1- ينطوي الصراع التنظيمي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة لهذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- 2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع التنظيمي، وهو ما يحوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار واحد من الأطراف أو أكثر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3- يمثل الصراع التنظيمي وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- 4- يفرض الصراع التنظيمي أعباء باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة استمراره، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو بالقوة.<sup>(6)</sup>

### - أهم النماذج النظرية المفسرة للصراع التنظيمي:

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي تباينت المقاربات النظرية التفسيرية لها باختلاف المرتكزات التي اعتمدها كل مقاربة، وهناك ثلاث جهات نظر تعرضت لها أدبيات الموضوع وهي: (7)

1/ النظرة التقليدية للصراع: ويعتبر هذا التوجه ظاهرة الصراع كظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، وجب القضاء عليها في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، ومن خلاله فالأداء التنظيمي ينخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع، لكن ما يؤخذ على هذا الاتجاه هو تجاهله لنتائج هذه الظاهرة من شعور بعدم الرضا، وتغييب فرص التعبير، أي كبت كل ما يثير استقرار وتوازن المنظمات.

2/ النظرة السلوكية للصراع: ويقر أصحاب هذا الاتجاه بحتمية وإجبارية ظاهرة الصراع في أي منظمة، ولا يمكن تجنبه، بل بالعكس على القائمين بتسيير شؤون المنظمات مواجهته وتسييره بطرق وأساليب تتماشى وأهدافها من خلال تحديد مستوياته وإيجاد نقاط التقاء بين أطرافه في ظل الظروف التي تتواجد فيها المنظمة.

3/ النظرة الحديثة (التفاعلية) للصراع: أساس هذا التوجه أن الصراع ظاهرة طبيعية، بل أكثر من ذلك فأحيانا إثارة هذه الظاهرة إيجابا يكون ضروريا لاستقرار التنظيمات واستمراريتها، من خلال البحث الدائم عن التطور والإبداع والتكيف كسمة للمنظمات الحديثة، فالتنظيمات المتجانسة إلى حد كبير لا تتوافر فيها ظروف ظهور التجديد والإبداع، وهي عناصر تثيرها ظاهرة الصراع من خلال التحدي والمنافسة ومحاولة تعديل الأفكار والمواقف السائدة، ولكن كل هذا في إطار مستوى معقول ومتحكم فيه، لكي لا ينتقل من تحريك للجمود وتطويره إلى هدم للقائم وتخريبه.

### أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة:

تتعدد وتختلف الظروف التي تعمل على ظهور علاقات الصراع بين الفاعلين في الجامعة، فمنها ما هو متعلق بالظروف الاجتماعية والثقافية ومنها ما هو متعلق بالظروف الاقتصادية ومنها ما يتصل بالعوامل البشرية وكذا بتشئة الأفراد في حد ذاتهم، ومنها ما يتعلق بالظروف الداخلية للجامعة، كلها عوامل تعمل على إثارة هذه الظاهرة بشتى أنواعها.<sup>(8)</sup> وعليه يمكن تحديد الأسباب المؤدية إلى ظاهرة الصراع التنظيمي في أسباب داخلية وأخرى خارجية.

#### أ- الأسباب الداخلية:

و تتعلق أساسا بكل ما يدور داخل الجامعة من علاقات عمل سواء كانت أفقية أو عمودية في إطارها الرسمي وغير الرسمي، وما يحكمها من لوائح وقوانين وقواعد تنظيمية ومن أهمها:

- 1- اتخاذ القرارات بصفة فردية دون إشراك كل الفاعلين في الجامعة.
- 2- تداخل المهام والتغير في الصلاحيات وفي المراكز والأوضاع وهو ما يخلق نوع من الاضطراب يمتد إلى الهيكل التنظيمي وما ينجر عنه من مقاومة من كل طرف حفاظا على الاستقلال الذاتي.
- 3- عدم الاتفاق على طرق موحدة في تنفيذ الأعمال وهو ما يسفر عنه تشعب في الأهداف (إداريين، عمال، طلبة، أساتذة).
- 4- تشويه الاتصالات الإدارية، بحيث يناقش " ستيفن روبنز " مصادر الصراع، والتي يرى أنها تنتج من الاتصالات المشوهة وغير التامة وما ينجم عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع.<sup>(9)</sup>
- 5- الفروق في توزيع القوة والمصالح والتي تستمد عموما من خلال تقسيم العمل وتحديد المراكز وبالتالي الامتيازات من خلالها، وكذلك القوة المستمدة من خلال التكتلات بين الأفراد والجماعات داخل الجامعة والتي تمنح لهم مصدرا للقوة لاستعمالها في تحقيق أهدافهم.

6- مشكلات بيئة العمل والمتعلقة بالتعارض بين المصالح الشخصية وفي الفروق الوظيفية بين الجماعات، أو الفرق في العمر، والتعليم، والهيبة المهنية، والانتماء إلى جماعات المكانة، وكذلك حاجة أعضاء الجامعة بشتى مستوياتهم وتطلعهم للارتقاء إلى المستويات الأعلى منها.

7- التكنولوجيا كعامل مثير للصراعات داخل التنظيمات من خلال إحساس الفاعلين بالاغتراب، وفي هذا الخصوص نتائج دراسات "ثيسون" أكثر ثراء، حيث اهتم بعلاقة التكنولوجيا بالأنماط التنظيمية وأثرها على تحديد طبيعة التنسيق والضبط، واتخاذ القرارات، فاستخدام التكنولوجيا يؤدي إلى حدوث توترات بين الفاعلين في الجامعة على التكنولوجيا والعاملين غير المؤهلين للعمل عليها، وبالتالي يحدث صراع فيما يتعلق بالمحافظة على منصب العمل، وبالتالي اختلال التوازن في المنظمة. (10)

8- الاختلاف في الامتثال للثقافة التنظيمية السائدة وكيفية إدراك واستيعاب الأفراد لأهمية هذا العامل ما يخلق نوع من عدم الانضباط والالتزام التنظيمي خاصة في جانبه الرسمي، إلى جانب تباين المستويات التعليمية والثقافية لدى العاملين في الجامعة.

9- الاختلاف في العمر ومدة العمل، فتسلم بعض الشباب لمهام رؤساء بسبب التوتر بينهم وبين من لديهم أقدمية في العمل أكثرهم سناً، لذلك تنشأ توترات بينهم. (11)

ب/ الأسباب الخارجية: ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1- التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس، والقيم والاتجاهات، والمعتقدات، والمستوى الثقافي بين الأفراد، وكذلك الاختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت في الانتماءات والأهداف، وهذا يؤدي إلى نشوء الصراعات بين أفراد الجامعة.

- 2- العامل البيئي وتأثيراته على تفسير الهيكل التنظيمي وإفرازات ذلك من تبدلات في توزيع السلطة وإمكانات المشاركة. (12)
- 3- ندرة مصادر الجامعة وبخاصة في حالة عدم تلبية حاجيات ومتطلبات الوحدات والأفراد العاملين فيها، يخلق تنافسا شديدا حولها.
- 4- ضغوط الوقت والعمل وإفرازاتها من توتر وقلق، وكذا تعارض متطلبات العمل والأسرة. (13)

**مظاهر الصراع ومؤشراته في الجامعة: ويمكن إيجازها فيما يلي:**

- الاحتجاجات والتجمعات التي لا تتوافق ونظام الجامعة.
- التغيب المتكرر عن العمل دون مبرر.
- الإضرابات والتوقفات عن العمل، والشكاوى المتعددة.
- تعطيل الأعمال والخدمات.
- تكديس الأعمال وتأجيلها بهدف الضغط.
- السلوكات اللفظية وغير اللفظية ذات الدلالة الصراعية.
- الوقفات الاحتجاجية المنظمة.

**أهم أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع في الجامعة:**

لقي موضوع إدارة الصراعات وحلها اهتماما كبيرا من الكتاب والمختصين في مجال التنظيم أمثال: مارش، سيمون، توماس وكولمان، براون وفيوليت، بفيفر، وهذا ما أنتج أكثر من أسلوب لتسويتها في المنظمات قبل تفاقمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب المثالي فلكل منها إيجابياتها وسلبياتها، ومنها ما يصلح لمواقف دون أخرى. ومن بين الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد على إدارة الصراع في المنظمات (الجامعات) وتسييرها في اتجاهها الإيجابي مايلي:

- 1- إستراتيجية التجنب أو الانسحاب: بمحاولة كبت الصراع باستخدام أنماط وأساليب الإهمال أو التجاهل، وكذا الفصل الجسدي بين الأطراف المتصارعة للحد من التفاعل المباشر بينها. (14)

الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره \_\_\_\_\_ ط.ب/ عبد الكريم زرمان

**2-** إستراتيجية التهدئة: بمعنى تلطيف الجو ومحاولة تهدئة أطراف الصراع، بواسطة اللغة المؤثرة لأجل كسب الوقت، وتسوية الخلافات الثانوية وترك الجوهرية منها ليتناقص خطرهما بمرور الوقت.<sup>(15)</sup>

**3-** إستراتيجية استخدام القوة: وتستخدم هذه الإستراتيجية في حال غياب أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، وكذا في حال عدم تعاون أطراف الصراع، فتلجأ الإدارة إلى استخدام السلطة الرسمية لحل الصراع، ومن ثم توصيل رغباتها إلى أطراف الصراع على شكل أوامر وتعليمات، أي استخدام القوة القانونية في حل الصراع، وعادة ما يستغرق وقتا أقل من الاستراتيجيات الأخرى إلا أنها في الغالب تخلف آثارا سلبية أكثر تؤدي إلى تجدد الصراعات مرة أخرى.<sup>(16)</sup>

**4-** إستراتيجية المواجهة: وهنا يتم الاعتراف صراحة بوجود صراع، وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار وجها لوجه بين أطراف الصراع، ومن ثم استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الأطراف المتصارعة. وتطبق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة أساليب أهمها: <sup>(17)</sup>

أ- تبادل الموظفين (تدوير العمالة) أي تغيير مناصب العمل لأجل فهم واستيعاب الطرف الآخر.

ب- التركيز على الأهداف العليا والمشاركة لبقاء واستمرار المنظمة.

ج- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية.

**5-** إستراتيجية الوساطة: فالوساطة هي " تصرفات يقوم بها أفراد أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام المسبقة، والهدف منها هو جمع أطراف الصراع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها".<sup>(18)</sup> أي تتم من خلال الاستعانة بطرف ثالث محايد، يتميز بقوة النفوذ والتأثير في أطراف الصراع، فيقوم بدور الوسيط لأجل التقريب بين وجهات نظر الأطراف المتصارعة، والهدف منها هو جمع هذه

الأطراف على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها، فهذا الوسيط لا يؤثر في جوهر القرار، بل فقط يوفر الشروط من أجل الصياغة المستقلة للاتفاق بين أطراف الصراع.<sup>(19)</sup> ويمكن أن يلعب دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لها قدرة على القيام بهذه المهمة دون التموقع في أي جهة.

**6-** إستراتيجية التفاوض: والمفاوضات هي لقاءات مجموعات من أفراد الأطراف المتنازعة والجلوس معا على طاولة حوار واحدة للتفاوض لأجل التوصل إلى حلول مرضية للأطراف المتصارعة وذلك من خلال تأكيد أو نفي وجهات نظرها.

وميزة هذه الإستراتيجية أنها تدخل مباشرة بين أطراف الصراع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وبذل جهد أكبر لإيجاد الحلول المرضية لكل الأطراف، وقد يلجأ إلى هذه الإستراتيجية في حال حدوث خسائر لمختلف الأطراف.<sup>(20)</sup>

**7-** إستراتيجية التحكيم: التحكيم عبارة عن مجموعة من التدابير والإجراءات لتسوية النزاعات، وغالبا ما تقوم به هيئة رسمية بتفويض من أطراف الصراع لأجل تصادي المحاكم الخاصة وقراراتها ملزمة وغير قابلة للطعن، وهي في العادة قرارات رشيدة وحيادية.

ويلجأ على هذه الإستراتيجية عند استنفاد جميع جهود الأطراف المتصارعة، وبعد فشل مختلف الإستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة.

وبشكل عام فإن أغلب ما قدم وطرح من استراتيجيات وأساليب لإدارة وتسيير الصراعات التنظيمية يتطلب مهارات، رشد، تأثير في الغير، حوار ومناقشة، وكلها تساعد المنظمات وإدارتها على تجنب العديد من المشاكل وتأثيراتها السلبية، وبالتالي الحفاظ على استقرارها واستمراريتها ونموها، لأن ترك هذه الصراعات دون إدارتها ومعالجتها سيؤثر لا محالة على دافعية الأفراد، ويضعف الإنجاز ويزيد من التكاليف وبالتالي التأثير سلبا على أداء وفعالية المنظمات.

### الخاتمة:

تتداخل المداخل والمقاربات النظرية التي تناولت ظاهرة الصراع بالدراسة في نقاط معينة وتفترق في نقاط أخرى، بداية من الأسباب والمراحل والنتائج التي تنتج عن هذه الظاهرة، وصولاً إلى أساليب وطرق إدارة الصراعات حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم. ولعل المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات في المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف الفاعلة فيها من عمال وإداريين وطلبة وأساتذة، لذلك لا بد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متعاونة حول المصلحة العامة للجامعة.

ولعل الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حدوث النزاعات والصراعات داخل المؤسسات الجامعية مردها إلى الفرد والجماعة وكذا القواعد والقوانين التي تحكم علاقات هؤلاء وما يعترئها من غموض وإثارة للتفرقة والتمييز بينهم.

إن إدارة الصراعات التنظيمية تتطلب وقتاً طويلاً، والتسوية لا تتحقق في يوم واحد، ولا بد أولاً من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من أجل خلق جو تسود فيه ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

وتأسيساً على ما سبق لا يمكن الحديث عن إستراتيجية مثلى لتسيير وإدارة جميع الصراعات التنظيمية، وإنما يجب التشخيص الشامل والجيد للمواقف الصراعية ومن ثمة تحديد الأسلوب أو الأساليب المناسبة لتسييرها.

فالنجاح في المؤسسات الجامعية لا يتحقق ولا يكون فقط بما تقدمه من معارف وخدمات وتحصيل دراسي لطلابها، إنما يتحقق أيضاً بما توفره إدارتها من المهارات والأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتسيير وإدارة التوترات والنزاعات والصراعات الحاصلة بين الفاعلين بداخلها.

هوامش البحث:

- (1) عبد العزيز جراد، العلاقات الدولية، الجزائر، موقع للنشر، 1992، ص97.
- (2) بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص47.
- (3) سامي إبراهيم الخزندار، إدارة الصراعات وفض المنازعات، إطار نظري، ط1، لبنان، الدار العربية للعلوم، 2014، ص61.
- (4) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، ط3، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص31.
- (2) John.A. Wargner, John.R.Hollenbeck, **Organizational behavior**, security competitive advantage, New jersy, prentice hall international, INC,1998,p.p.245-246.
- (6) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، ص.ص.366-367.
- (7) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص357.
- (8) عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع الصناعي، مصر، دار المعرفة الجامعية 2007، ص.ص.259-260.
- (9) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مصر، مكتبة الانجلومصرية، 1994، ص202.
- (10) عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص.ص.321-322.
- (11) عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، المكتبة الجامعية، 2009، ص370.
- (12) جواد شوقي، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الحامد، 2000، ص112.
- (13) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص.ص.434-435.
- (14) أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991، ص277.
- (15) أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، نفس المرجع السابق، ص279.

الصراع التنظيمي واستراتيجيات تسييره \_\_\_\_\_ ط.ب/ عبد الكريم زرمان

(16) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق، 2004، ص.260.

(17) أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص.280.

(18) Richard B. Beard, Pierre Pastor, **Gestion des conflits, la Communication a l'épreuve**, , paris, ed. liaisons,2000, p .193.

(19) غاليينا لوسينوفا، سيكولوجية النزاع، تر: نزار عيون السود، دمشق، منشورات اتحاد كتاب العرب، 2007، ص.159.

(20) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع: الصراعات الإدارية وتأثيرها على الأداء، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001، ص.119.