

جامعة أحمد دراية بأدراس  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة ماجستير بعنوان

أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي

بالؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

أ. د لعلى بوكميش .

إعداد الطالب:

محمد بن صفية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
محمد الطاهر شوشان	أستاذ التعليم العالي	أدراس	رئيساً
لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	أدراس	مشرفاً ومقرراً
مرضا نعيجة	أستاذ محاضر "أ"	أدراس	عضواً مناقشاً
سمراء غربية	أستاذ محاضر "أ"	أدراس	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2014م - 2015م



إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غده : لو غير هذا لكان أحسنه، ولو زيد هذا لكان يستحسنه، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر على استيلاء النقص على جملة البشر

- العماد الأصفهاني -

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع :

إلى حبيبي وقرّة عيني النبي المرسل

سيدنا محمد المعلم الأول

إلى " أبي وأمي "

إلى " زوجتي "

إلى من كان هذا العمل على حساب وقت راحتهم ونزولهم،

إلى ثمرات قلبي أطفالي: "عبد الصمد" و "عبد الجليل"

إلى روح من رحل من أبنائي: "عبد الكافي" و "منى"

إلى كنوز الدنيا "إخوتي وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم"

إلى كل من وقفن إلى جانبي

إلى أصدقائي: "شوقي، رضا، بوحفص، عبد الجبار، بل كبير، عبد المجيد، خليل، كمال، زيوز، بوع

بن يوسف، المفنش عبد القادر، الحاج أحمد، أغيار، بن شوقي، دهيبي، بكيري، شرفي"

إلى كل "رجال التربية والتعليم"

إلى روح من رحل "بوداعة"، بن حسان عبد الله

إلى "أساتذتي الأفاضل" الذين أناروا دربي في طلب العلم.

إلى كل من ساعدني في الجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع سائلاً "الله تعالى" النوفيق لي ولهم،،

## الشكر والتقدير

أشكر الله المعين القدير على جميع فضله وتوفيقه لإتمام هذا العمل

أتقدم بالشكر الجزيل

للأساذ المشرف الأساذ الدكتور لعلى بوكميش

على معلوماته القيمة، وتوجيهاته النيرة

أتقدم بالشكر الخالص

إلى الدكتور رضا نعيجة الذي كان نعم الناصح والموجه.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناموا دريبي في طلب العلم

أشكر جميع مديري المدارس الابتدائية، بولاية أدراس لتقديمهم لي يد العون

أزف لهم جميعا أسمي عبارات التقدير والاحترام.

محمد بن صفية





الموضوع	رقم الصفحة
إهداء.....	أ.....
شكر و تقدير.....	ب.....
فهرس المحتويات.....	ج.....
فهرس الجداول.....	و.....
فهرس الأشكال.....	ح.....
جدول المختصرات.....	ط.....
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ي.....
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....	ك.....
مقدمة.....	م.....

**الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة.....1**

أولاً-الإشكالية.....	2.....
ثانياً - الفرضيات.....	3.....
ثالثاً - أهمية الدراسة.....	3.....
رابعاً - أهداف الدراسة.....	4.....
خامساً - أسباب اختيار الموضوع.....	5.....
سادساً - التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة.....	5.....
سابعاً-نموذج الدراسة.....	7.....
ثامناً - مجالات الدراسة.....	8.....
تاسعاً - العينة.....	10.....
عاشراً - المنهج.....	11.....
حادي عشر-أدوات جمع البيانات.....	12.....
ثاني عشر - الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	13.....
ثالث عشر - الدراسات السابقة.....	14.....
رابع عشر - صعوبات الدراسة.....	29.....

الفصل الثاني : ماهية الصّراع التنظيمي ..... 31

أولا - تعريف الصّراع و المفاهيم المساوقة ..... 32

1. تعريف الصّراع ..... 33

2. مفهوم النزاع ..... 37

3. مفهوم التنافس ..... 38

4. مفهوم الاختلاف ..... 39

ثانيا - طبيعة الصّراع التنظيمي ..... 40

1. خصائص الصّراع ..... 40

2. مستويات الصّراع ..... 41

ثالثا - مسار الصّراع التنظيمي ..... 44

1. أسباب الصّراع التنظيمي ..... 44

2. مراحل الصّراع التنظيمي ..... 47

3. آثار الصّراع التنظيمي ..... 49

رابعا - أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي ..... 54

1. الأساليب الفعالة للتعامل مع الصّراع التنظيمي ..... 54

2. الأساليب غير الفعالة للتعامل مع الصّراع التنظيمي ..... 68

3. العوامل المساعدة على نجاح التعامل مع الصّراع التنظيمي ..... 68

4. تقييم أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي ..... 71

الفصل الثالث : الصّراع في ضوء النظريّة السوسولوجية ..... 73

أولا - النظريّة الخلدونية ..... 74

ثانيا - النظريات الكلاسيكية ..... 77

1. النظريّة البنائية الوظيفية الكلاسيكية ..... 77

2. النظريّة الماركسيّة ..... 82

3. نظريّة التفاعل الاجتماعي ..... 90

93..... ثالثا - النظرية الحديثة

93..... 1. النظرية البنائية الوظيفية الحديثة

96..... 2. نظرية الصراع الحديثة

105..... رابعا - نظرية الصراع المعاصرة

105..... 1. مدرسة فرانكفورت النقدية

110..... 2. نظرية التاريخية والصراع الثقافي

112..... 3. البنية التركيبية

114..... 4. مقارنة التحليل الاستراتيجي

116..... خامسا - النظريات و موقفها من الصراع التنظيمي

116..... 1. الصراع في ظل المدرسة التقليدية

117..... 2. الصراع في ظل المدرسة الكلاسيكية

118..... 3. الصراع في ظل المدرسة التفاعلية

122..... الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات الميدانية

122..... أولا - وصف خصائص عينة الدراسة

128..... ثانيا - مدى استخدام الأساليب المختلفة للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

154..... ثالثا - الأسلوب السائد في التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

156..... رابعا - نتائج الدراسة ومناقشتها

158..... خامسا - التوصيات

160..... خاتمة

165..... قائمة المصادر والمراجع

172..... الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	توزيع عناصر مجتمع الدراسة من حيث الجنس	01
11	توزيع مفردات عينة الدراسة من حيث الجنس	02
26-25	استقراء الدراسات السابقة ومجالاتها	03
122	توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس	04
123	توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر	05
124	توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية في منصب مدير	06
125	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي المحصل عليه	07
126	توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الانتماء الجغرافي	08
127	توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير موقع المدرسة	09
128	إجابة الباحثين حول عملهم على تعزيز فكرة "أنا في قارب واحد".	10
129	إجابة الباحثين حول ميلهم الدائم لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة.	11
129	إجابة الباحثين حول عملهم على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع داخل المدرسة.	12
1301	إجابة الباحثين حول بذلهم جهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة المتصارعين	13
131	إجابة الباحثين حول إتاحتهم الفرصة بقدر متساو لأطراف الصراع لعرض وجهات نظرها	14
131	إجابة الباحثين حول تشجيع أطراف الصراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح	15
132	إجابة الباحثين حول تعاونهم مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة	16
133	إجابة الباحثين حول رؤيتهم أن التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف.	17
134	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب لإجابة الباحثين على العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها هناك استخدام لأسلوب التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	18
137	إجابة الباحثين حول عملهم على تطبيق اللوائح والأنظمة بشدة على من يختلف معهم في وجهات النظر.	19
138	إجابة الباحثين حول عدم اهتمامهم كثيراً بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع .	20
138	إجابة الباحثين حول وضعهم مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع	21

139	إجابة المبحوثين حول محاولتهم البحث عن أسباب الصّراع لمعالجتها	22
140	إجابة المبحوثين حول محاولتهم الضّغط على أطراف الصّراع لقبول الحلّ الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل	23
140	إجابة المبحوثين حول محاولتهم الضّغط على أطراف الصّراع للحصول على تنازلات تنهي الصّراع	24
141	إجابة المبحوثين حول اعتمادهم في تعاملهم مع الصّراع على اللّوائح التنظيمية الرّسمية والصّلاحيّات.	25
142	إجابة المبحوثين حول رفعهم الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معك أطراف الصّراع	26
143	التّكرارات والنّسب المئويّة والمتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلّقة بالفرضيّة الفرعيّة الثّانية والتي مفادها هناك استخدام لأسلوب التّنافس للتعامل مع الصّراع التّنظيمي في المؤسّسة الجزائريّة مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابيّة.	27
146	إجابة المبحوثين حول تجنّبهم الصّراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهميّة.	28
146	إجابة المبحوثين حول تفاديهم مواجهة الصّراع بشكل مباشر.	29
147	إجابة المبحوثين حول تجنّبهم المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلّمين.	30
147	إجابة المبحوثين حول تفاديهم تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	31
148	إجابة المبحوثين حول تركهم مشكلة الصّراع للأطراف المتصارعة لتجد حلاً.	32
148	إجابة المبحوثين حول قيامهم بتأجيل حلّ قضايا الصّراع حتّى يجدوا وقتاً كافياً للتّفكير فيها	33
149	إجابة المبحوثين حول محاولتهم المحافظة على العلاقة الجيّدة مع جميع أطراف الصّراع مظهرها تعاطفاً وتفهماً لموقف كلّ طرف.	34
150	إجابة المبحوثين حول عملهم على تلافي اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل	35
151	التّكرارات والنّسب المئويّة والمتوسّطات الحسابيّة والانحراف المعياري والرتب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلّقة بالفرضيّة الفرعيّة الثّانية والتي مفادها هناك استخدام لأسلوب التّجنّب للتعامل مع الصّراع التّنظيمي في المؤسّسة الجزائريّة مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابيّة.	36
-154 155	المتوسّطات الحسابيّة و الانحرافات المعياريّة لجميع عبارات أساليب التّعامل مع الصّراع التّنظيمي	37
156	المتوسّطات الحسابيّة و الانحرافات المعياريّة والأسلوب السائد للتعامل مع الصّراع التّنظيمي.	38

رقم الصّفحة	العنوان	رقم الشكل
07	نمّذج الدّراسة	01
49	مراحل الصّراع عند بوندي	02
53	مخرجات الصّراع المثمرة والمدمّرة	03
57	أساليب حلّ الصّراع في نمّذج بليك وموتون .	04
59	أساليب حلّ الصّراع في نمّذج توماس وكيلمان	05



تر	ترجمة	01
ع	العدد	02
مج	المجلد	03
ط	الطبعة	04
د.ط	بدون طبعة	05
د.س	بدون سنة	06
د.ب	بدون بلد	07
ص	الصفحة	08
vol	volume	09
n°	numéro	10

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية الجزائرية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية . وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي . ولانجاز هذه الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة قصديه مكونة من (125) مديرا . وفي الجانب الميداني استخدم الباحث مقياس " ليكرت " كوسيلة أساسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا للوصول إلى الأجوبة الخاصة بأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

### وقد خلاص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الأساليب الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق، (التعاون، التجنب، التنافس).
- يعد أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس للتعامل مع الصراعات التنظيمية .

### توصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند تعاملهم مع الصراعات التنظيمية
- إن المديرين مطالبين اليوم أكثر من أي وقت مضى بضرورة تطوير وتنمية مهاراتهم للتعامل مع الصراعات من خلال التدريب والاطلاع على الأساليب الحديثة .
- دعوة الباحثين والمهتمين لتوسيع إطار الدراسة الخاص بأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي .

### **Summary of the study:**

*The objective of the study was to investigate organizational conflict in the Algerian primary schools from the standpoint of elementary schools principals.*

*The descriptive analytical method was used for this study .A purposive sample was adopted for this research, it consisted of (125) directors.*

*On the field side, the researcher used the " Likert scale " as the primary means of data collection and statistical analysis to get answers to specific questions for the study and testing of hypotheses .*

#### **-This research has concluded the following result :**

- *Individuals of the specimen have tendency to use successively the three strategies according to the application: collaboration, avoidance, competition.*
- *Collaborating was the most style used by principals to deal with conflict in the schools.*

#### **-The recommendations of the study :**

- *the need of the school headmasters to pay attention in using the method of cooperation in managing organizational conflicts*
- *The managers today are more demanding than ever, the need to develop skills to deal with conflicts through training and access to modern methods .*

مَقْدَرَةٌ

## مقدمة :

أدرك الإنسان بطبعه وفطرته أنّ الاختلاط ببقية أفراد مجتمعه ومشاركتهم مختلف شؤون الحياة الاجتماعية حقيقة من حقائق الحياة الإنسانية وأنّه لا يحتمل العزلة والبقاء وحيدا وبعيد عن نشاطات أفراد مجتمعه، ومن ثمّ فإنّه لا يستطيع تلبية حاجاته الإنسانية والاجتماعية بمعزل عن الآخرين. ومنه كان لزاما عليه أن ينضمّ إلى تجمّعات بشريّة ويتخذ من هذه التجمّعات إطارا تنظيميا لتلبية حاجاته ورغباته .

هذه التجمّعات البشرية لا تتسم بالثبات لأنّها في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع بيئة تميّز بالتوسع والتغيّر وتضائل فواصل الحدود المكانية والزمنية ، مما ينجّر عنه ما يسمّى بالصراع والذي هو أشدّ أخطار السلوك عنفاً في الحياة البشرية ، والصراع ظاهرة اجتماعية قد يعيشها الإنسان وعليه أن يواجهها ويتعامل معها.

تعتمد المنظّمات لمزاولة نشاطها بصورة طبيعية على العنصر البشري .فلكلّ فرد داخل هذا النّسق أدوارا ومكانة ، ولا تخلو المنظّمة من اتصالات تؤدّي وظيفة التّكامل في المهام الموكلة لعناصرها وتسهّل عملية التّبادل بين المستويات. هاته العملية التبادلية تخلق جوّاً تفاعلياً بين عناصر التّنظيم ينتج عنه تعارض وصراع داخل المنظّمة.

ومنه فالصّراع كعملية اجتماعية قد تحدث داخل التّنظيم وقد تصبح هذه الظاهرة في بعض الأحيان واقعا لا مفرّ منه ، مما يحدّد على المنظّمة أن توليه الاهتمام من خلال قدرتها على التّعامل معه بما يخدم تحقيق أهدافها، ذلك أنّ مسألة الصّراع التّنظيمي تعدّ مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسّساتنا بهدف إخراجها من المشكلات المتراكمة والتي تعيقها عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

كما أوضحت الدّراسات العلميّة أنّ هناك اختلافا بين النّظريات في نظرتها إلى الصّراع ، فالنّظرية التّقليدية تنظر إلى الصّراع على أنّه شيء سلبيّ ينبغي تجنّبه و القضاء عليه ، أما النّظرية السلوكية فتري أنّ الصّراع ظاهرة طبيعية تصاحب التّفاعلات الإنسانية داخل أيّ تنظيم ، إذ أنّها نادى بضرورة حلّ الصّراع وتخفيفه والتّقليل من حجمه دون أن تشير إلى ضرورة تشجيعه.

أما النّظرية الحديثة ، فتري أنّ الصّراع سلوك إنساني حتمي في المنظّمات يتضمّن جوانب إيجابية وسلبية. وفي دراستنا هذه اعتمدنا على نموذج "بيكر و زملائه" ، "*Baker and other*" الذي استخدم أساليب: التّعاون والتّنافس ، والتّحجّب للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي. (\*)

ولأنّجاز هذه الدراسة فقد تمّ تقسيمها الى أربعة فصول ، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة موضحين فيه إشكالية الدّراسة وفرضياتها ، وأهمية الدّراسة وأهدافها ، وأسباب اختيار الموضوع، كما قمنا بالتّحديد الإجرائي لمفاهيم الدّراسة، ثمّ تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدّراسة ، استعرضنا



بعض الدراسات السابقة حول الموضوع وبيّنا نقاط الاختلاف والاتفاق بينها وبين الدراسة الحالية، وأخيرا اشرنا إلى بعض الصّعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بالدراسة .

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الشطر الأول من الإطار النظري للدراسة متمثلا في ماهية الصّراع ،بدءا من تعريف الصّراع و مفهومه والمفاهيم المساوقة كالنزاع و التنافس الاختلاف ، و الفرق بينهم، ثمّ التطرق إلى طبيعة الصراع من خلال خصائصه وأنواعه ومستوياته ثمّ الحديث عن مسار الصّراع مرورا بأسبابه ومراحله وآثاره ، بالإضافة إلى آليات وأساليب التعامل مع الصّراع و التي تشمل : التعاون ، التنافس ،التجنّب .

في الفصل الثالث قمنا بدراسة الصّراع في ضوء النظريّة السّوسولوجيّة ، حيث تناولنا فيه النظريات الأساسيّة التي تناولت الصّراع بمختلف مداخلها وروادها، وخاصة النظريات التي لها علاقة مباشرة بدراستنا. أمّا الفصل الرابع فخصّصناه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانيّة حيث تمّ تفريغ البيانات في عدد من الجداول ، ثمّ تمّ عرض النتائج أين تمّ اختبار الفرضيات. وفي نهاية البحث أوردنا خاتمة تتناول نتائج الدراسة، وبعض التوصيات .



# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً - الإشكالية

ثانياً - الفرضيات

ثالثاً - أهمية الدراسة

رابعاً - أهداف الدراسة

خامساً - أسباب اختيار الموضوع

سادساً - التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة

سابعاً - نموذج الدراسة

ثامناً - مجالات الدراسة .

تاسعاً - العينة

عاشراً - المنهج

حادي عشر - أدوات جمع البيانات .

ثاني عشر - الأساليب الإحصائية المستخدمة .

ثالث عشر - الدراسات السابقة .

رابع عشر - صعوبات الدراسة .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة من حيث تحديد إشكالياتها وبيان أهميتها وفرضياتها وأهدافها وأسباب القيام بها، وصولاً إلى التّحديد الإجرائي لأهم المفاهيم الواردة فيها ووضع نموذج للدراسة. كما تمّ في هذا الفصل الحديث عن مجالات الدراسة و مجتمع الدراسة و ومنهج الدراسة المتبع وكذا العينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بعد ذلك تمّ التطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي آخر الفصل استعرضنا بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و مدى تشابها و اختلافها مع الدراسة الحالية و مدى استفادة الباحث منها، ثمّ تطرّقنا أخيراً إلى الصّعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة.

## أولاً - الإشكالية:

يعتبر الإنسان عنصراً جوهرياً في تكوين المنظّمات و سمة من سمات الحياة الحركيّة فيها، كما يعدّ محور ودعامة رئيسيّة لنجاحها وتحقيق أهدافها. بتفاعل العاملون فيما بينهم وسعيهم لتحقيق هذه الأهداف قد يؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف واختلافهم في البعض الآخر ممّا يؤدي إلى نشوب ما يسمى بالصّراع التنظيمي. والذي يحصل في الغالب بسبب الاختلافات في قيم العاملين، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم و مدرّكاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصّراعات لأسباب تنظيميّة، وهذا يتطلّب من الفاعلين امتلاك المهارات السلوكيّة اللازمّة للتعامل معها، بما يخدم مصلحة و أهداف المنظّمة بشكل إيجابي.

والصّراع التنظيمي ليس بالأمر الجديد فهو ظاهرة قديمة قدم الإنسان، عمليّة طبيعيّة، سلوكيّة، تنظيميّة مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسّسات وهو من المواضيع المهمّة في علم الاجتماع. وتختلف وجهات النظر حول الصّراع إذ أنّ هناك اتجاهات تقليديّة نظر إلى الصّراع على أنّه حالة سيّئة، وهناك اتجاه سلوكي لموضوع الصّراع ينظر إليه باعتباره أمراً طبيعي الحدوث في التّنظيمات المختلفة، كما أنّ هناك نظرة حديثة للصّراع ترى أنّه أمر يجب تشجيع الجوانب الإيجابية منه.

ولقد أصبحت ظاهرة التّعامل مع الصّراع التنظيمي في المنظّمات من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من وقت المدير، ذلك أنّ هذه الظاهرة لا تخلوا منها المنظّمات.

ويعتبر الصّراع التنظيمي عبئاً ثقيلاً على المديرين، يصرفون وقتاً كبيراً للتعامل معه، لأنّه يعتبر مهمّة أساسيّة من مهام المنظّمة المعاصرة الذي يجب أن تتوفّر فيها الدّراية الكافية للتعامل معه، وذلك بالتّخفيف من حدّته لا لكبحه، و أن تقوم باستثماره لتحقيق المصلحة العامّة للتّنظيم.

يشير التقرير الذي أعدته الجمعية الأمريكيّة للإدارة، إلى أنّه منذ أكثر من عشرين سنة كان المديرون ونوّابهم يقضون حوالي (25%) من أوقاتهم في معالجة النزاعات ضمن المنظّمات.<sup>(1)</sup>

(1)-Gordon L. Lippitt, " Managing Conflict in Today's Organizations," *Training and Development Journal*, vol(36),n(2),1982, pp 66-67

ولقد لقي موضوع التعامل مع الصّراع التنظيمي اهتماما كبيرا وهذا ما تولّد عنه عدّة أساليب لمعالجة الصّراعات التنظيمية وحلّها ، ولا يوجد أسلوب مثالي نموذجي يمكن تطبيقه لحلّ الصّراعات فلكلّ منه مزايا وسلبيات ، بل إنّ معظم هذه الأساليب مكتملة لبعضها البعض ، ولا يمكن الاعتماد على أسلوب واحد دون الأساليب الأخرى<sup>(1)</sup>.

وبناءً على ما سبق ومن خلال استقراء الباحث للواقع الميداني والشّعور بأنّ هناك حاجة ماسّة وملحّة للتغيير في أساليب تعامل المديرين مع الصّراع التنظيمي، فإنّ الإشكالية المحورية لهذه الدراسة تكمن في معرفة أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية ومن هذا المنطلق طرح التساؤل الرئيسي الذي مفاده :  
- ماهي أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ؟

ويتفرّع عن الإشكالية الرئيسيّة تساؤلين فرعيين وهما :

■ ما مدى استخدام أساليب (التعاون، التنافس، التجنب) للتعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية ؟

■ ما الأسلوب السائد للتعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؟

**ثانيا- الفرضيات :** تسعى هذه الدراسة لاختبار صحّة الفرضية العامة التالية:

يتمّ التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وفق ثلاث أساليب (التعاون، التنافس، التجنب).

ويتفرّع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الآتية :

1) - هناك استخدام لمختلف أساليب (التعاون، التنافس، التجنب) للتعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .

2) - يعتبر التعاون الأسلوب السائد في التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .

**ثالثا- أهمية الدراسة :**

**تبع أهمية الدراسة من خلال الحقائق التالية:**

1. ظاهرة التعامل مع الصّراع التنظيمي في المنظمات الحديثة أصبحت من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من وقت المدير، فهو إلى جانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، فإنه أيضا يخصّص جزءا من وقته للتعامل مع الصّراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المنظمات.

(1) مؤيد السالم ،"التوتر التنظيمي: مفاهيمه، أسبابه ، واستراتيجيات إدارته"، مجلّة الإدارة العامة، العدد68، الرياض، السعودية، 1990، ص89.

2. إن الصّراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية مثل دوران العمل، الغياب وفي بعض الأحيان ترك العمل، لذلك يمكن أن تساعد هذه الدّراسة في زيادة وعي منظماتنا بهذه الآثار للصراع التنظيمي.
3. إلقاء المزيد من الضّوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التّوصل إليها والتي يؤمل أن تزيد من معارف العيّنة التي تمثّل دراستنا الحالية بأهميّة الصّراع التّنظيمي ومسبّباته والأساليب التي تمكّنهم من التّعامل معه.
4. إنّ دراسة أساليب التّعامل مع الصّراع التّنظيمي في المؤسّسة الجزائريّة من الأهمية بمكان من كونها تنطرق إلى أهمّ الظواهر والمتمثّلة في الصّراع التّنظيمي، إذ يعتبر من الموضوعات المهمّة لأيّ منظمّة لأنّه يهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر بنية خصبة للصّراعات التنظيمية. ومن ثمّ فإنّ تطوّر أداء المؤسّسة سيعود بالنّفع على المجتمع الجزائريّ عامّة و الأدراري خاصّة من خلال دورها في تنمية المجتمع وتطويره .
5. إنّ قدرة المدير على التّعامل مع الصّراع التّنظيمي في المؤسّسة الجزائريّة هي احدي المهارات الأساسيّة الصّوريّة لنجاح المنظّمات وإلحادات العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تديّيه.

## رابعا- أهداف الدّراسة:

تسعى الدّراسة إلى تحقيق أهداف علمية وعملية

### أولا- الأهداف العلمية: وتمثّل فيما يلي :

- التّعرف على أساليب التّعامل مع الصّراع التّنظيمي بالمؤسّسة الجزائرية.
- معرفة أبرز الأساليب المستخدمة من طرف مديري المدارس الابتدائية بأدرار.

### ثانيا - الأهداف العملية: وتمثّل فيما يلي :

- الوقوف على مدى مساهمة المؤسّسة الجزائرية للتّطور باعتمادها على الأساليب السليمة للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي.
- الخروج ببعض التّائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى استخدام أساليب التّعامل مع الصّراع التّنظيمي بالمدارس الابتدائية الجزائرية.

**خامسا - أسباب اختيار الدراسة:** تم اختيار هذه الدراسة للأسباب التالية والتي صنّفت إلى :

### أولا- الأسباب الذاتية وتمثل فيما يلي:

- يعتبر الصّراع التنظيمي من الموضوعات البارزة.
- فناعة الباحث أنّ المدير الناجح هو الذي يحاول علاج الصّراعات التنظيمية والاستفادة منها وتحويلها من معول هدم إلى أداة بناء داخل المنظمة.

### ثانيا - الأسباب الموضوعية وتمثل فيما يلي:

- اهتمام الكثير من الدوائر العلميّة العالميّة بهذا الموضوع.
- القلّة الشديدة للدراسات حول هذا الموضوع في الجزائر، و ذلك في حدود اطلاعنا.
- فتح مجال البحث أمام توجهات أخرى، وإعتبار هذه الدراسة بمثابة نقطة وصل بين الدراسات السابقة والدراسات اللاحقة.

### سادسا - التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

وقد استخدمنا في هذه الدراسة العديد من المفاهيم، والتي تعرّضنا لها في الدراسة التّظريّة ومنها أيضا ما يتعلّق بالدراسة الميدانيّة وهي :

#### (1) الصّراع التنظيمي :

يمكن تعريف الصّراع التنظيمي إجرائياً بأنّه حالة من حالات عدم التوافق أو التّعارض حول قضايا متعلّقة بالعمل كالمهمّات والأهداف التنظيميّة أو الخلافات حول قضايا شخصيّة بين المعلّمين والمدير أو بين المعلّمين أنفسهم ممّا يفرض على مدير المدرسة اتخاذ أساليب (التعاون ، التنافس ، التّجنّب) للتعامل مع الصّراعات التنظيمية لحلّها.

#### (2) التعامل مع الصّراع التنظيمي:

يعرف التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة التعليميّة إجرائيا بأنّه استخدام مدير المدرسة الابتدائية لأساليب(التعاون ، التنافس ، التّجنّب) لمعالجة الصّراعات التنظيمية التي تحدث في المدرسة، واتخاذ القرارات المناسبة لحلّها، بحيث يتدخّل المدير لبيدوا الصّراع التنظيمي على شكل خلاف مفيد وبنّاء يعود بالفائدة على المدرسة أو التّدخل لمنع الضّار من هذه الصّراعات التنظيمية وحلّها.

### 3) أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

هي تلك الأنماط والطرق والأساليب السلوكية التي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع حالات الصراع التنظيمي .

وتقتصر هذه الدراسة على أحدث التماذج المقترحة لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي ،ذلك أنّ النموذج الذي اقترحه ( "بيكر وزملائه" (1988م)، يعدّ تطويراً للنموذج الذي اقترحه "بلاك ومونتون"، *Thomas & " Blake and Mounnton " (1964)*، وتطويراً للنموذج الذي وضعه "طوماس وكيلمان" *" Thomas & Kilmann (1985)* وهو بهذا يعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي، والمدخل الوظيفي للصراع التنظيمي . ويحتوي هذا النموذج على ثلاثة أساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي وهي : أسلوب التعاون (التشارك) ، وأسلوب التنافس (الاجبار)، وأسلوب التجنب (التفادي).

#### 1. أسلوب التعاون (التشارك) :

ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً .

#### 2. أسلوب التنافس (الاجبار) :

يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر.

#### 3. أسلوب التجنب (التفادي) :

ويقصد به عملية الانسحاب من التعامل مع الصراع التنظيمي وذلك بمحاولة المحافظة على التهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة، عن طريق استخدام التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة.

#### 4) المؤسسة:

#### -التعريف الإجرائي للمؤسسة:

يمكن القول أنّ المؤسسة هي نظام اجتماعي، يضم مجموعة من الأفراد الفاعلين، بحيث تقوم المؤسسة بتسخير كلّ الوسائل والإمكانات المتاحة لهم ليقوموا بوظائف مختلفة وفق قواعد محدّدة، لينشأ بينهم تفاعل



اجتماعي، من خلاله تتم عملية العمل وفق نظام متناسق متكامل، و ذلك من أجل تحقيق هدفها، وهو تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات لدى المتعاملين معها.

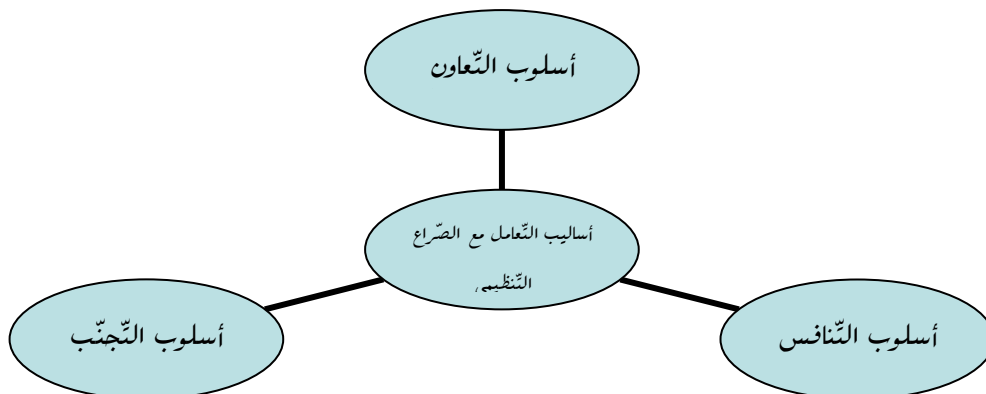
### (1) المؤسسة التربوية:

مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية: التعليم فيها أساسي وإلزامي، يستغرق لمدة خمس سنوات . هي المرحلة الأولى من مراحل التعليم الابتدائي بالجزائر التي يلتحق بها الطفل بعد بلوغ سن الخامسة وينتهي منها في سن الحادية عشرة، وتمتد من الصف التحضيري إلى الصف الخامس الابتدائي.

### (2) مدير المدرسة للمرحلة الابتدائية:

من الزاوية التربوية ، المدير هو معلم مقتدر له أقدميه في قطاع التربية ، اكتسب خبرة لا بأس بها في التسيير البيداغوجي واحتكّ بالطّاقم الإداري بالمؤسسة عن قرب و أخذ ولو الجزء اليسير عن تقنيات الإدارة والتسيير . أما من الجانب التشريعي فالمدير هو مستخدم في قطاع الوظيفة العمومية كموظف في إدارة مؤسسة مدرسية تابعة للتربية الوطنية من فئة مستخدمي إدارة مؤسسات التعليم والتكوين . وفي مجال الدراسة الحالية يعرف الباحث مصطلح مدير المدرسة للمرحلة الابتدائية إجرائيا بأنه " قائد تربوي ومشرف يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانيات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة أهداف التربية في مجتمعه . هو المسؤول المباشر عن جميع العاملين بالمدرسة والمسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها ، كما أنه المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة.

### سابعاً نموذج الدراسة:



الشّكل رقم (01) يوضّح نموذج الدراسة

( المصدر : من تصميم الباحث )

## ثامنا - مجالات الدراسة

وتتمثل في كل من المجال المكاني والبشري والزمني :

## أ- المجال المكاني :

والمقصود به هو ذلك المجال الجغرافي والإقليم الذي يقوم الباحث بتحديدته والدراسة في محيطه، ويكون هذا وفقاً لطبيعة المشكلة التي نقوم بدراستها، وطبيعة الميدان وخصائصه، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها. وفي سبيل تحقيقنا لأهداف الدراسة بموضوعية تم اختيار ولاية أدرار كمجال مكاني تجرى فيه الدراسة الميدانية. ومنه فقد أجريت الدراسة في (125) مدرسة ابتدائية من مدارس مقاطعات ولاية أدرار\*.

## - نبذة تعريفية عن ولاية أدرار:

ولاية أدرار هي ولاية حدودية تقع في الجنوب الغربي للجزائر. هي الولاية رقم 1 في تصنيف الولايات حسب التنظيم الإداري الجزائري. لها حدود مع كل من مالي و موريتانيا، ويسود في الولاية المناخ الصحراوي، وأغلبية تضاريسها رملية مع مناطق جرداء صخرية في شمال الولاية تسمى الحمادات، وكما يغلب الطابع الريفي الحضري على الولاية، وحجم السكان فيها صغير نسبياً مقارنة بمساحتها. تبلغ مساحة الولاية 427.000 كيلومتر مربع وتضم 389.898 نسمة (2008) تضم 11 دائرة و 28 بلدية و 299 قصر.

يتعدد المناخ بولاية أدرار وذلك ناجم عن شساعة مساحتها، فبالرغم من أن المناخ الصحراوي الجاف سائد إلا أنه يمكن تمييز ثلاث مناطق هي: مناخ شبه صحراوي، مناخ صحراوي، مناخ شبه مداري

## ب- المجال البشري:

ويقصد به مجموعة الأفراد أو الجماعات التي ستجرى عليهم الدراسة، حيث تكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بولاية أدرار والبالغ عددهم (226) مديرا منهم (18) مديرة وفق الإحصاءات الرسمية لمديرية التربية لولاية أدرار للعام الدراسي (2013/2014).

جدول رقم (01) يوضح توزيع عناصر مجتمع الدراسة من حيث الجنس:

النسبة المئوية	العدد	الجنس
7.96%	208	ذكر
92.03%	18	أنثى
100%	226	المجموع

( المصدر : نتائج التحليل الإحصائي )

### ت- المجال الزمني:

أخذت الدراسة الميدانية حيّزا زمانيا متقطعا ويمكن توزيعه كما يلي:

- الفترة الزمنية الأولى : وتمتد من فبراير 2014م إلى مارس 2014م وهي فترة الزيارة التفقدية الاستطلاعية بغية التعرف على المؤسسات التربوية مجال البحث. ثم قمنا بزيارة مديرية التربية لولاية أدرار بغية الحصول على قوائم بأسماء المديرين والمدارس الابتدائية وكذا عددها وتموقعها الجغرافي وحتى بعض أرقام هواتف المدارس البعيدة عن مركز الولاية . وقمنا بشرح طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد تناوله على بعض المسؤولين بالمديرية وكذا على مستوى المؤسسات التربوية الموجودة على مستوى الولاية والقريبة منها، وتعرفنا على مدى تقبلهم لهذا النوع من المواضيع الذي كان بالإيجاب ، وبعدها الاتفاق على أوقات إجراء المقابلات مع مديري المدارس الابتدائية .
- الفترة الزمنية الثانية : وتمتد من نوفمبر إلى جانفي 2015 وفيها تم تجريب الاستمارة على جميع مديري المدارس الابتدائية للمقاطعة الإدارية الأولى للوقوف على ملائمة بعض الأسئلة من عدمها.
- الفترة الزمنية الثالثة: وتمتد من جانفي إلى غاية كتابة التقرير النهائي في نهاية شهر جوان 2015.

## تاسعا - العينة :

يتوقف اختيار عينة الدراسة بشكل أساسي على طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من الدراسة. فقد اكتفى الباحث بأخذ عينة قصدية بلغت (125) مديرا من مديري المدارس الابتدائية بأدرار وهي تمثل نسبة (55.30%) من إجمالي عدد المديرين بالولاية البالغ (226) مديرا. (\*)

### - ولقد تمّ تحديد العينة وفق الشروط التالية :

- لم يتم إجراء مسح شامل لجميع المديرين الذين يشتغلون في المؤسسات الابتدائية بسبب كثرة عددهم من جهة وبسبب صعوبة التنقل إلى هذه المدارس الابتدائية لتواجدها في أماكن متباعدة ومتفرقة جغرافيا نظرا لاتساع مساحة الولاية (\*\*).

- تمّ استبعاد مديرو المدارس الذين خبرتهم المهنية في منصب مدير مدرسة أقل من سنتين بسبب أنّهم لم يكونوا ضمن القوائم التي أعطيت لنا من مصلحة التكوين أمّا لأنهم كانوا في طور التكوين أو لم تدرج أسمائهم بسبب انتظار تأشير ملفاتهم من طرف المراقب المالي. وهم المتخرجون حديثا والمعيّنون في بداية الموسم 2013-2014، ولسبب آخر هو أنّهم ليست لديهم سوابق في التعامل مع الصّراعات التنظيمية في المدارس الابتدائية، وقد بلغ عددهم (45) مديرا، وهي تمثل نسبة (19.91%) من إجمالي عدد المناصب المالية المخصصة لإدارة المدارس الابتدائية بالولاية والبالغ عددها (226) منصبا..

- تمّ استبعاد المدارس التي لا يوجد بها مدير وإتّما معلّم مكلف بالإدارة إلى حين تعيين مدير مدرسة رسمي وقد بلغ عدد هذه المدارس (28) وهي تمثل نسبة (12.38%) من إجمالي عدد المدارس الابتدائية بالولاية .

- تمّ استبعاد المدارس التي أحيل مديروها على التقاعد في بداية الموسم (2013-2014). وقد بلغ عدد هذه المدارس (28) مدرسة وهي تمثل نسبة (12.38%) من إجمالي عدد المدارس الابتدائية بالولاية .

(\*) - انظر الملحق رقم (02) والذي يوضح التوزيع الجغرافي للمدارس الابتدائية التي تمثل عينة الدراسة بولاية أدرار

(\*\*) - تبلغ مساحة ولاية أدرار 427.000 كيلومتر مربع أي 18% من مساحة الوطن، وهي الثانية من حيث المساحة بعد ولاية تمنراست، وتضمّ 389.898 نسمة (2008)

تضمّ 11 دائرة و 28 بلدية و 299 قصر.

جدول رقم (02) يوضّح توزيع مفردات عينة الدراسة من حيث الجنس:

النسبة المئوية	العدد	الجنس
96.80%	121	ذكر
03.20%	04	أنثى
100%	125	المجموع

( المصدر : نتائج التحليل الإحصائي )

## عاشرا - منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة<sup>(1)</sup> من الميدان، لقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة .

إنّ المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها الكميّة و الكيفيّة ونوعية العلاقة بين متغيّراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معيّنة والتّعرف على حقيقتها في ارض الواقع .. ويعتبر بعض الباحثين بأنّ المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتّجريبي . لأنّ عملية الوصف والتّحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلميّة . ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم ( أي ما هو كائن ) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيّرات . كما يتعدّى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التّحليل والرّبط والتّفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها،<sup>(2)</sup> و هو ما يتلاءم مع دراستنا .

ولما كانت الدّراسة الرّاهنة تتناول أساليب التّعامل مع الصّراع التّنظيمي في المؤسّسة الجزائرية فإنّها تعدّ من الدّراسات الوصفية التي تهدف لوصف وتشخيص ظاهرة البحث بهدف لفت النّظر إلى أبعاد الصّراع التّنظيمي، بمعنى وصف وجهة نظر مدير المدرسة الابتدائية للأساليب المستخدمة للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي، بغرض الحصول على معلومات وبيانات عن مشكلة الدّراسة في مجتمع البحث .

(1) - عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، د.ط، مكتبة تحفة الشرق، القاهرة، مصر، 1982، ص 182 .

(2) - جلال عبد المنعم، محمد عبد الحميد مرسي، منهج البحث العلمي عند العرب في مجال العلوم الطّبيعية و الكونيّة، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1982، ص 9 .

## حادي عشر - أدوات جمع البيانات :

### 1. المقياس :

لقد تمّ استخدام المقياس كأداة أساسية لجمع البيانات من عيّنة الدّراسة، وهو عبارة عن مقياس خماسي وجه للمديرين من أجل تحديد الأسلوب المتّبع للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي وقد تمّ بناء المقياس من خلال الاعتماد على التراث النظري حول الموضوع وكذا الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الاستطلاعية وكذا الأخذ بملاحظات المحكّمين ويتألّف المقياس من قسمين :

أ- **القسم الأول** : ويحتوي على معلومات تتعلّق بالخصائص الشّخصية والوظيفية للمبحوثين (كالجنس ، العمر ، الخبرة المهنيّة في منصب مدير ، المؤهل العلمي، الانتماء الجغرافي، موقع الدّراسة)، وتغطّي الأسئلة من 1 إلى 6  
ب- **القسم الثاني** : وهو عبارة عن مقياس خماسي تمّ تصميمه على شاكلة مقياس "ليكرت" الشّهير لقياس أساليب التّعامل مع الصّراع التّنظيمي في واقع عمل المبحوث وهي: التّعاون ، التّنافس ، التّجنّب. وهو مكوّن من 24 فقرة موزّعة حسب المحاور التّالية :

- **المحور الأول** : ويتعلّق بأسلوب التّعاون وتغطّي الفقرات من 1 إلى 8.
- **المحور الثاني** : ويتعلّق بأسلوب التّنافس وتغطّي الفقرات من 9 إلى 16.
- **المحور الثالث** : ويتعلّق بأسلوب التّجنّب وتغطّي الفقرات من 17 إلى 24.

وللتأكّد من صدق الأداة قام الباحث بما يلي :

عرض المقياس في صورته الأولى -بعد موافقة الأستاذ المشرف و عدد من المحكّمين<sup>(\*)</sup> سواء بجامعة أدرار أو وهران، وذلك للحكم على مدى صلاحية المقياس وصدقه وملاءمته لقياس ما وضع لأجله.  
أمّا فيما يخصّ قياس ثبات الأداة فقد تمّ تطبيق المقياس على عيّنة تجريبية قوامها 13 مديرا من مديري المدارس الابتدائية ثمّ أعيد تطبيق القياس على نفس العيّنة بعد مرور ثلاثة أسابيع وتمّ التّوصّل إلى نفس النتائج.

## 2- الملاحظة دون المشاركة :

وفيها يحرص الباحث على ملاحظة الجماعة دون مشاركتها في أنشطتها ودون إثارة اهتمام المبحوثين، ويكون الاتصال بأعضاء الجماعة مباشرة دون شعورهم بأنهم تحت الملاحظة. وهي تعدّ من أفضل الأدوات للتعرف على السلوك الفعلي للفرد في صورته الطبيعيّة التلقائيّة كما هو في الواقع.<sup>(2)</sup> حيث قمنا بعدة زيارات

(\*) - ملحق رقم (01) يوضّح قائمة بأسماء محكّمي أداة الدّراسة

(2) - عبد الرّؤف الضبيع، عبد الرحيم تمام ابو كرشنة، تصميم البحوث الاجتماعية، دط، دب، 2000، ص51.



لمجتمع البحث والذي نحن جزء منه لكوننا زاولنا مهنة التدريس لعدّة سنوات وتعاملنا مع عدد كبير من المديرين ونمارس مهنة مدير مدرسة ابتدائية، فإنّ هذا ساعدنا على استعمال الملاحظة التي تعتبر من أهمّ أسس الدّراسات لاجتماعيّة الميدانيّة وهذا ساعدنا أيضا على إمكانية محاولة الكشف عن العوامل التي أدّت إلى تحديد تلك النّظرة لتحديد أساليب تعامل مدير المدرسة مع الصّراعات التّنظيمية .

**3-المقابلة :** وتعدّ المقابلة إحدى أهمّ الوسائل التي تمّ من خلالها جمع المعطيات اللازمة للدراسة، وتمثّل عمليّة المقابلة في تحضير الباحث لعدّة أسئلة وإجراء لقاء مع البحوث ومن ثمّ طرح الأسئلة عليه والاستماع لإجابته مع الاهتمام بتصرفاته وردود أفعاله ، وقد استعملنا هذا الأسلوب في دراستنا. والجدير بالذكر أنّ كثير من مديري المؤسسات التربوية فضلوا المقابلة على الاستبيان لرغبتهم في الشّرح والتّحليل، وقد لقي أسلوب المقابلة تجاوبا كبيرا.

## ثاني عشر - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بناء على طبيعة الدّراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تمّ تحليل بياناتها من خلال الأساليب الإحصائية التّالية:

- التكرارات والنّسب المئويّة لتوصيف الإجابات وفقا للمقياس المستخدم من طرف الباحث (المقياس الخماسي) ، وكذا لوصف خصائص عينة الدّراسة.
- الجداول التّقاطعيّة متضمّنة التكرارات والنّسب المئويّة و المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة .
- اعتمدت المتوسّطات الحسابيّة للمستجيبين و الانحرافات المعياريّة لتحديد الأسلوب المستخدم من طرف المدير للتعامل مع الصّراع التّنظيمي .

وقد اقترح المحكّمون\* استخدام المقياس الخماسي حسب نظام "ليكرت" ( *likert* ) لأنّه يتيح حرّية أكبر للمستجيب في اختيار نوعيّة ودرجة الإجابة التي يريدونها كما يلي :

دائما = 5 ، غالبا = 4 ، أحيانا = 3 ، نادرا = 2 ، أبدا = 1

المقياس الخماسي ( 1-2-3-4-5) فإنّ المتوسّط الحسابي المعياري هو(3) وبناء على المعادلة الإحصائيّة التّالية:  $1.33 = 3/4 = 1-5$  وهو المدى بين مستوى وآخر. ولتحديد دلالة المقياس فقد تمّ وضع ثلاثة مستويات لدرجة الموافقة على النحو التالي :

- المدى الأوّل: [1\_2.33] يدلّ على مستوى ضعيف من الموافقة

- المدى الثّاني: [2.33\_3,66] يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة

- المدى الثّالث: [3,66\_5] يدلّ على مستوى عالي من الموافقة

ومنه المتوسّط لا يمكن أن يكون أقلّ من 1 ولا أكبر من 5

(\*ملحق رقم (01) يوضّح قائمة بأسماء محكّمي أداة الدّراسة

## ثالث عشر - الدراسات السابقة :

تستلزم ضرورات البحوث العلمية أن يطلع الباحث عند دراسته على جميع الجهود العلمية السابقة المتاحة التي تتعلق بموضوع دراسته بأي شكل من الأشكال ، وفيما يلي يشير الباحث إلى بعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى بعض الموضوعات ذات العلاقة بالدراسة الحالية ، والتي يمكن أن تخدم أو تتصل بإشكالية الدراسة الحالية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، ولقد تم تناول هذا الموضوع أكثر من باحث ومن زوايا متعددة ، ومن مجتمعات مختلفة ، حيث تم تناوله في المؤسسات التربوية والمؤسسات الصناعية ، ومؤسسات الأعمال عموماً، لهذا سأحاول إيراد بعض الدراسات التي أجريت في الدول الأجنبية ، وفي العالم العربي ، وفي الجزائر .

### أولاً- الدراسات الأجنبية :

1) -دراسة قام بها "كامبا" " kamba" سنة (1993) عنوانها "أساليب إدارة الصراع عند مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا" (1)

تمت الدراسة على مرحلتين على عينة الدراسة المكونة من (209) مديراً ، وقد أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى النتائج التالية:

- أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراع و بين كل من المستوى التنظيمي والجنس.
- و أظهرت المرحلة الثانية النتائج التالية:
- أنّ المديرين الذين وصفوا أنفسهم على أنهم يستخدمون أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب و ذلك لأنهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب متعددة.

2) -دراسة " هنكن و كيستون ودي" , Henkin & Cistone , and Dee سنة (2000) بعنوان " أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية" (2)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس ، و تكوّنت عينة الدراسة من (103) مدير من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التّجّنب في إدارة الصّراعات التي تحصل في المدارس.
- أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب التعاون.

(1) - سليمان التملة ، " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية-تصور مقترح" ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية ، قسم الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة الملك سعود ، 2007، ص 63.

(2) - Henkin. & Cistone , and Dee , J" Conflict Management Strategies of Principals in site-Based Managed Schools, *Journal of Educational Administration* , U.S.A , 2000 .

- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو: أسلوب التعاون ثم أسلوب استخدام السلطة ثم أسلوب التجنب.
- كلما زاد عدد المشاركين في حلّ الصّراع زاد اللّجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحلّ.

## ثانيا - الدراسات العربية:

### 1 - دراسة "سعود بن محمد التّمّر" سنة (1994) بعنوان "الصّراع التّنظيمي: عوامله وطرق إدارته"<sup>(1)</sup>

هدفت الدّراسة إلى التّعرف إلى العوامل المؤثّرة في نشوء الصّراعات التّنظيمية التي تنشأ في المؤسّسات والطّرق الملائمة لإدارتها ، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية القائمة على جمع البيانات والمعلومات من مصادر مكتبية ووثائق تثبت دقّة المعلومات الضّروية لأغراض الدّراسة أمّا أداة الدّراسة فهي استبانة مصمّمة خصيصا لهذه الدّراسة.

وقد تمّ استخدام عيّنة عشوائية بلغ عددها (450) موظّفا من موظّفي الإدارة الوسطى في خمسة من الأجهزة الحكوميّة الخدمية بمدينة الرياض ، وقد أظهرت الدّراسة مجموعة من التّائج كان أهمّها:

- أنّ أفراد العيّنة على وعي بظاهرة الصّراع التّنظيمي
- أنّ من أهمّ أسباب نشوء الصّراع بين العاملين : العوامل الماديّة ، فرص التّرقية ، غموض المسؤوليات وتوزيع السلطة.
- أنّ عيّنة الدّراسة تستخدم أساليب إدارة الصّراع بدرجات متفاوتة حسب ما تملّيه ظروف الموقف، وهذه الأساليب مرتّبة تنازليًا كالتّالي : التّوفيق، المواجهة، التّجنّب ثمّ القوّة.

### 2 - دراسة "عادل محمد زايد" سنة (1995)، بعنوان "استراتيجيات إدارة الصّراع في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة"<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدّراسة إلى تحليل أساليب إدارة الصّراع التي يستخدمها المديرون و تحديد التّائج الإيجابيّة و السّلبية لعملية إدارة الصّراع ، و قد اعتمد الباحث على أسلوب العيّنة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات عيّنة البحث من داخل كلّ قطاع ، وقد مثّل مجتمع الدّراسة في ثلاثة قطاعات حكوميّة عاملة في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة وهي : قطاع وزارة التّربية والتّعليم ، قطاع البلديّات وقطاع وزارة الصّحة .

بلغت عيّنة الدّراسة (578) مفردة ، أما أداة البحث المتّبعة فكانت قائمة الاستقصاء التي أعدها "بيكر" وزملاؤه عام 1988 م.

(1) - سعود بن محمد التّمّر ، "الصّراع التّنظيمي: عوامله وطرق إدارته" ، مجلّة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة ، جدة ، مج 7 ، 1994 ، ص 38.

(2) - عادل محمد زايد ، "استراتيجيات إدارة الصّراع التّنظيمي في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة" ، مجلّة الإدارة العامّة ، رياض ، مج 34 ، ع 4 ، 1995 ، ص 525-553.

- أن إستراتيجية التعاون في إدارة الصّراع التنظيمي تؤدّي إلى التقليل من إحساس العاملين بحدّة الصّراع إلى حدّ كبير ، ويرجع السّبب في ذلك إلى اعتماد المدير بصفة أساسية إجراء الحوار المفتوح والسّماح بعرض العديد من وجهات النّظر المتعارضة.
- أن إستراتيجية التّنافس تؤثّر عكسيًا على إحساس العاملين بفاعليّة الإدارة وتزيد من إحساس العاملين بالصّراع
- أن أقلّ الاستراتيجيات على الإطلاق في المساهمة في تحقيق الجوانب الإيجابية للصّراع هي إستراتيجية التّجنّب.

### 3) -دراسة قام بها " تميم نجيب عبابنة" سنة (1996) بعنوان "أساليب إدارة الصّراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"<sup>(1)</sup>

- هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصّراع التي يتبعها عمداء الكليّات في الجامعات الحكومية الأردنيّة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، و إلى معرفة أثر متغيّرات الجنس و الخبرة التدريسيّة ، والرّتبة الأكاديميّة ، و الكليّة و الجامعة في تصوّرات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب.
- تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين ضمن الكليّات الأكاديميّة ، و تكوّنت عينة الدّراسة من (309) من أعضاء هيئة التدريس و أشارت نتائج الدّراسة إلى :
- أن أساليب إدارة الصّراع المستخدمة من قبل العمداء من الأكثر استخداما إلى الأقلّ استخداما وهي : التّجنّب ، الإجماع ، المحاملة ، التعاون و التّوفيق.
  - لم تجد الدّراسة أثرا لمتغيّر الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التّجنّب و قد كان لصالح الإناث .
  - لم تجد الدّراسة أثرا لمتغيّر الكليّة باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون و كان لصالح الكليّات الإنسانيّة
  - كذلك أشارت نتائج الدّراسة إلى وجود أثر متغيّرات الخبرة التدريسية و لمتغيّر الرّتبة الأكاديميّة و لمتغيّر الجامعة.

(1) - حول هذه الدّراسة انظر:

-واصل جميل المومني ،المناخ التنظيمي وإدارة الصّراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،ط1،عمّان ،الأردن، 2006،ص 63.

4) -دراسة "الشريف" سنة (1997) بعنوان "الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية" (1) استهدفت هذه الدراسة التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب أهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (80) فردا ، وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة التي صممها الباحث وتم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمّها :

- أنّ هناك عدّة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي منها :محدودية الموارد ، وتفاوت الصفات الشخصية ، وصراع الدور.

- أنّ أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب التي يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم

5) -دراسة"ليلى عبد الحميد قطيشات" سنة (2006) بعنوان" إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ". (2) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم لأساليب إدارة الصراع ، وتكوّنت عينة الدراسة من ( 90 ) مدير ومديرة بالإضافة إلى ( 360 ) معلّما ومعلّمة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة التي صممها الباحث وتم توزيعها على عينة الدراسة. وخلصت إلى النتائج التالية:

- أنّ الكفايات المهنية المتوافرة لدى المديرين من وجهة نظرهم كانت على النحو التالي : كفاية إدارة العاملين والشؤون المالية ، التقويم والمتابعة ، إدارة شؤون الطلبة وأخيرا تحسين المنهاج المدرسي وتطويره.

- أنّ أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون كانت على النحو التالي : أسلوب التوفيق ،المنافسة ،التعاون ،التجّنب وأخيرا الاسترضاء.

- أنّ أساليب التعاون والتوفيق والمنافسة تستخدم بدرجة عالية من قبل المديرون .

- أنّ المديرين الذين تزيد مؤهلاتهم العلمية عن البكالوريوس يتجهون نحو استخدام استراتيجيتي التعاون والتوفيق لحلّ الصراعات.

(1) - للاستزادة انظر :

- طارق موسى العتيبي ، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ،2006، ص62-63.

(2) - ليلى عبد الحميد قطيشات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1، رسالة ماجستير منشورة ، مركز دار الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ،2006.

6) -دراسة "طارق موسى العتيبي" سنة (2006) بعنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.

- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها .

وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات والبالغ عددهم (270) ضابطاً وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وشكلت الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- إن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر متوسطاً بشكل عام.

- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط الجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل على النحو التالي : محدودية الموارد ، عدم تحديد الصلاحيات عدم تحديد المسؤوليات ، تعارض الأهداف .

- إن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازلياً جاءت على النحو التالي: التعاون ثم التجنب ثم التنافس .

7) -دراسة " منيرة نايف العتيبي "، سنة(2007) بعنوان" إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض"<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من

وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات بتلك المدارس، من حيث أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه، ومعرفة الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي .ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عن طريق الاستبانة التي صممت لهذا الغرض. ووجهتها لأفراد العينة البالغ عددها ( 469 ) مفردة موزعة كالتالي: ( 349 ) مديرة ( 120 ) مشرفة إدارية ، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية داخل المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض والمتعلقة بالأسباب التنظيمية هو : عدم وجود صلاحيات لدى المديرية لمواجهة احتياجات المدرسة ، يليها الاتكالية في إنجاز الأعمال عند التعاملات في المدرسة ، ثم ضعف فاعلية أجهزة الاتصال في نظام التعليم.

(1) - طارق موسى العتيبي ، مرجع سابق.

(2) - منيرة نايف العتيبي ، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض ، تصور مقترح ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية، كلية التربية ،جامعة الملك سعود، الرياض،2007.

- أن أهم الأسباب الشخصية التي تسبب الصراع كان : التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد ، ثم التباين في المستوى الثقافي والعلمي بين الأفراد.
  - أن أبرز أنواع الصراعات من وجهة نظر أفراد العينة هو : الصراع بين فرد وآخر ثم الصراع بين مجموعة ومجموعة وأخيراً الصراع بين فرد ومجموعة.
  - أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع من قبل المدارس كان : التعاون ثم التجنب وأخيراً الإجماع والتنافس.
  - وقد كان من توصيات الدراسة تعزيز أسلوب التعاون لكونه أسلوباً يكسب الجميع من استخدامه ويفضله غالبية مديرات المدارس، كذلك إشراك جميع أفراد المدرسة في وضع الأهداف والخطط السنوية والشهرية واليومية، والتعامل معها بكل شفافية ووضوح.
- 8) -دراسة "سليمان التملة" سنة (2007) بعنوان " إدارة الصراع بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية - تصور مقترح."<sup>(1)</sup>**
- هدفت الدراسة للتعرف علي مفهوم الصراع التنظيمي، وأساليب إدارته التي يستخدمه مديرو المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- كما هدفت لتقديم تصور مقترح لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية بناء على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.
- اتبع الباحث المنهج الوصفي ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من ( 85 ) مديراً و ( 588 ) معلماً.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:
- أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، يليه أسلوب الحل الوسط ، فأسلوب المجاملة، فأسلوب استخدام السلطة، فأسلوب اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم ثم أسلوب التجنب.
  - لا يوجد أسلوب " من أساليب إدارة الصراع التنظيمي يستخدم بدرجة ضعيفة من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
  - أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج التوعية الموجهة إلى منسوبي التعليم فيما يتعلق بالصراع في المدارس وتوفير النشرات والدراسات الحديثة الخاصة بإدارة الصراع.
  - وأوصت بتشكيل لجنة فنية دائمة للإشراف على الصراع في كل مدرسة، يرأسه مدير المدرسة وعضوية الوكيل والمرشد وأعضاء من المعلمين القدماء.

(1) انظر

- سليمان التملة ، " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية-تصور مقترح"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية ، قسم الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة الملك سعود ، 2007.

9) -دراسة " خليل إبراهيم القصيمي" سنة ( 2008 ) بعنوان "إدارة الصّراع التّظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربيّة السّعوديّة"<sup>(1)</sup>

هدف الدّراسة هو التّعرف على واقع الصّراع التّظيمي في المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربيّة السّعودية ، ودرجة امتلاك مديرات المدارس الثانوية لمهارات إدارة الصّراع التّظيمي من وجهة نظر المديرات والمعلّمات ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي لمناسبته لطبيعة الدّراسة كما وأعدّ ثلاث استبانات لذلك:

-الأولى : استبانة واقع الصّراع التّظيمي .

-الثانية : استبانة مهارات إدارة الصّراع التّظيمي .

-الثالثة : استبانة أساليب إدارة الصّراع التّظيمي ، وجميعها طبّقت في المدارس الثانوية للبنات .

وقد بلغ حجم العينة ( 705 ) مفردة ، وكان توزيعها كالتّالي ( 129 ) مديرة و ( 155 ) وكيلة مدرسة ، ( 421 ) معلّمة من المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية من السّعوديّة ، وكان من أهم نتائج الدّراسة ما يلي:

- أنّ واقع الصّراع التّظيمي في المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقيّة منخفض جدّا .

- أنّ المهارات الاجتماعيّة هي أعلى المهارات التي تملكها المديرات ثم تأتي السلوكية ثم الإداريّة .

- أنّ أسلوب التّعاون هو أكثر الأساليب استخداما من قبل مديرات المدارس الثانوية للبنات .

- أنّ استخدام أساليب إدارة الصّراع الأخرى جاءت مرتّبة تنازليًا كالتّالي التّعاون ، الحلّ الوسيط ثمّ المجاملة يليها استغلال السّلطة ثمّ التّجنب

- عدم وجود تأثير (الخبرة في التّعليم - الخبرة في العمل الإداري - المؤهل العلميّ) في أساليب إدارة مديرات المدارس الثانوية للبنات للصّراع في مدارسهن .

10) -دراسة " محمد مهدي الخالدي" سنة (2008) ، بعنوان " : أساليب إدارة الصّراع التّظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمدينة مكّة المكرّمة وعلاقتها بالروح المعنويّة للمعلّمين من وجهة نظرهم"<sup>(2)</sup>

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمدينة مكّة المكرّمة

لأساليب إدارة الصّراع التّظيمي ، وكذلك مستوى الروح المعنويّة لمعلمي الثانوية بمدينة مكّة المكرّمة ، ولتحقيق

(1) - خليل إبراهيم القصيمي ، " إدارة الصّراع التّظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربيّة السّعوديّة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الخليجيّة ، مملكة البحرين ، 2008 .

(2) - محمد مهدي الخالدي ، "أساليب إدارة الصّراع التّظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميّة بمدينة مكّة المكرّمة وعلاقتها بالروح المعنويّة للمعلّمين من وجهة نظرهم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربويّة والتّخطيط ، كلية التربية ، 2008 .



أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، حيث بلغت عينة الدراسة ( 300 ) معلّما من المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، وشكّلت الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة .  
وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التالي:

- أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.
- أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عال لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

#### 11 - دراسة " فاطمة عليان السفيناني " سنة (2009) بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة"<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وقد قامت ببناء مقياس الاتصال التنظيمي ومقياس أساليب إدارة الصراع ، وقد تكوّنت عينة الدراسة من قسمين:

القسم الأول : تكوّن من ( 86 ) قياديا وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، والثاني : تكوّن من ( 86 ) موظفا وموظفة يمثلون عينة الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

- أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد من وجهة نظر القياديين والقياديات ، والموظفين والموظفات جاءت بدرجة كبيرة وفق المحكّ الذي وصفته الباحثة.
- أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم كالتالي : أسلوب التجنّب بدرجة متوسطة ، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة ، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جدا.
- أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين والموظفات كالتالي : التجنّب ، التنافس ، التعاون ، بدرجات متوسطة.
- أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي ، وبين أسلوب التنافس ، وأسلوب التجنّب ، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة عكسية ، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت ارتباطية موجبة.

(1) - فاطمة عليان السفيناني ، " الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009 .

12) -دراسة " محمد فراس شاهر العويوي " سنة (2013) بعنوان " دراسة وتحليل إدارة الصّراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"<sup>(1)</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصّراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بفلسطين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة ، وقد اشتملت عينة الدراسة على قسمين : القسم الأول تكوّن من (48) رئيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة، و الثاني تكوّن من (360) مدير ومديرة مدرسة يمثلون كافة مجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- أنّ مستوى الصّراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة .
- أنّ درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أسباب الصّراع التنظيمي كانت مرتفعة.
- أنّ أهم أسباب الصّراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي ؛ حيث تبين أنّ أعلى هذه الأسباب (محدودية الموارد، يليه الأسباب الشخصية، ثمّ عدم وضوح الصّلاحيات، وأخيرا عدم وضوح المسؤوليات)
- أنّ درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو أنواع الصّراع التنظيمي كانت متوسطة.
- أنّ أهمّ أنواع الصّراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي: الصّراع بين فرد وآخر ثمّ الصّراع بين فرد ومجموعة، وأخيرا الصّراع بين مجموعة ومجموعة أخرى
- أنّ درجة اتجاهات مديري المدارس ورؤساء الأقسام نحو إستراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي كانت متوسطة.
- أنّ أهم أساليب التعامل مع الصّراعات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاءت على النحو التالي : أعلى هذه الإستراتيجيات والأساليب (أسلوب التعاون، يليه أسلوب التّجنّب، وأخيرا أسلوب التّنافس).
- لا توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصّراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس.
- توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصّراع التنظيمي وفقا لمتغير العمر، الوظيفة ، المديرية ، الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي .

(1) - محمد فراس شاهر العويوي، "دراسة وتحليل إدارة الصّراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل" ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كليات الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.

### ثالثاً - الدراسات الجزائرية :

1- دراسة "علي غربي" سنة (1989) بعنوان "العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع" -دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري<sup>(1)</sup>

يندرج موضوع الدراسة للباحث علي غربي تحت مجال العلاقات الصناعية و يدور حول معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين التسيير الاشتراكي للمؤسسات، و حدوث الإضرابات بالمجتمع الجزائري.

وسعت الدراسة للوقوف على العلاقة التي تربط بين المتغيرين التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، والإضرابات العمالية، و ذلك بتشخيص الأوضاع الواقعية للصراع الصناعي في ضوء الشواهد و المبررات التي يمدنا بها الواقع الاجتماعي الجزائري الذي يشهد تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية.

و تكونت عينة الدراسة من (647) عامل اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من واقع قوائم المستخدمين بكل مؤسسة من مؤسسات الشرق الجزائري .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ليس هناك ارتباط بين تكرارية الإضرابات وبين فعالية التسيير الاشتراكي للمؤسسات واستنادا للدراسة الميدانية فقد كشفت عن عجز التسيير الاشتراكي للمؤسسات في التخفيف من حدتها .

- إن الصراعات في المنظمات الصناعية الجزائرية تعود أساسا إلى عوامل أخرى تتمثل أساسا في أجور منخفضة والظروف السيئة والصعبة المحيطة بالعملية الإنتاجية ، وشعور العمال بالإحباط في تحقيق طموحاتهم الاقتصادية والسياسية - وإتباع سياسات معينة من الترقّيات يؤدي إلى خلق اضطرابات في الوضع أو المكانة المهنية للعاملين ، - أما العامل الجوهري والأساسي فهو استخدام القوة لفتتين أو لفئات معينة متعارضة في مصالحها.

2- دراسة قامت بها "فاطمة الزهراء براحيل" سنة (1993) بعنوان "الصراع العمالي نظريات تطبيقية في العالم مع دراسة حالة الجزائر".<sup>(2)</sup>

دراسة نظرية تحليلية للصراع العمالي في المجتمع الرأسمالي ، وفي المجتمع الاشتراكي وكذلك في دول العالم الثالث ، وفي الجزائر مع دراسة مونوغرافية لمؤسسة فيروفيل لولاية عنابة . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى هذا استخدمت المنهج المقارن الذي تمّ من خلاله إجراء دراسة مقارنة لطبيعة الصراع العمالي في مختلف الأنظمة الاجتماعية في العالم ، مع عرض دراسة حالة الجزائر التي تمّ فيها مقارنة طبيعة الصراع العمالي لما قبل الإصلاحات السياسية والاقتصادية في البلاد وما بعدها .

(1) - علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع: دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989.

(2) - فاطمة الزهراء براحيل ، "الصراع العمالي نظريات تطبيقية في العالم مع دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 1993.

وأهمّ النتائج والاقتراحات التي توصلت إليها الباحثة تتمثل في :

- تحقيق مطالب العمّال المتمثلة في تحسين الأجور والعدالة في توزيعها ، وتحسين ظروف العمل الفيزيكية وتوفير الخدمات الاجتماعية للعمّال تخف حدة الصّراع العمّالي .
- ولكن أهمّ نتيجة متوصل إليها هي أنّ طبيعة الصّراع العمّالي لا يمكن فهمه ، إلاّ من خلال دراسته ضمن العلاقات الاجتماعية ونوعية النّظام السياسي والاقتصادي في المجتمع .

### 3 -دراسة"ناصر قاسيمي" سنة ( 2005 ) بعنوان " الصّراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية" (1)

قدّمت هذه الدّراسة لنيل شهادة دكتوراه دولة من كليّة العلوم الإنسانيّة الاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر ، وهدف الباحث من الدّراسة هو معرفة أسباب الصّراع التنظيمي وعلاقته بالفعاليّة داخل التّنظيمات الإدارية . واستخدم الباحث منهج الدّراسة التجريبية ، واستعمل تقنية الاستمارة والمقابلة نصف الموجهة ، أما العينة المختارة هي عيّنة عن طريق الصدفة قدر عدد المبحوثين ب (96) مبحوثا. وقد توصلت هذه الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمّها فيما يتعلق بموضوعنا هو :

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسميّة، وغير الرسميّة في إثارة مظاهر الصّراع داخل التّنظيم والتي تأثّر في فعاليّة التسيير فكّما تجانست الخصائص الشخصيّة، والاجتماعيّة للموظّفين تراجع الصّراع وازداد التعاون التنظيمي .
- ### 4 -دراسة " بوجمعة نقبيل" سنة (2009) ، بعنوان" علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصّراع: ( في المدارس الثانوية الجزائرية العامّة)"(2)

هدفت الدّراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي ، وأسلوب إدارة الصّراع في المدارس الثانويّة الجزائريّة العامّة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تصميم مقياس تكوّن من (82) فقرة ، غطّت (57) فقرة منها محور المناخ التنظيمي و(25) فقرة منها محور أسلوب إدارة الصّراع وتمّ اعتماد عيّنة عشوائيّة للدّراسة بلغ عدد أفرادها (205) مفردة موزّعين على (8) مدارس ثانويّة على مستوى ولاية المسيلة ، وقد أظهرت الدّراسة مجموعة من النتائج كان أهمّ ما يخصّ محور أسلوب إدارة الصّراع مايلي :

- أنّ الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما ، وأنّ المديرين يستخدمون جميع الأساليب .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين أفراد العيّنة في أساليب إدارة الصّراع تعزى إلى متغيّر الجنس و الخبرة .

(1) - ناصر قاسيمي ، " الصّراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحليّة لولاية الجزائر" ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كليّة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2005.

(2) -بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصّراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامّة : دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامع الحاج لخضر،باتنة، الجزائر ، 2009 .

رابعاً - استقراء الدراسات السابقة ومجالاتها :

جدول رقم (03) يوضح استقراء الدراسات السابقة ومجالاتها

الرقم	عنوان الدراسة	تاريخها	الباحث	مجتمع الدراسة	مجال الدراسة		
					مستوى الصراع	أسباب الصراع	أنواع الصراع
01	العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع	1989	علي غربي	مؤسسات بالشرق الجزائري	*		
02	الصراع العمالي نظريات تطبيقية في العالم	1993	فاطمة الزهراء براحيل	دراسة حالة الجزائر	*		
03	أساليب إدارة الصراع	1993	كامبا	مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا			*
04	الصراع التنظيمي :عوامله وطرق إدارته	1994	النمر	الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض	*		*
05	استراتيجيات إدارة الصراع	1995	زايد	ثلاثة قطاعات حكومية عاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة	*		*
07	أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن	1996	عبابنة	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة			*
08	الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية	1997	الشريف	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	*		*
09	أساليب إدارة الصراع	2000	Henkin , & Cistone . & Dee	مديري مدارس الإدارة الذاتية بجنوب شرق و.م.أ			*
10	الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري	2005	ناصر قاسيمي	حالة الجماعات المحلية"	*		*
11	الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها	2006	موسى العتيبي	المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض	*		*

*				مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن	قطيشتات	2006	إدارة الصّراع التنظيمي في المؤسسات التربوية	12
*				مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.	النملة	2007	إدارة الصّراع التنظيمي	13
*	*	*	*	المدارس الابتدائية للبنات بمدين الرياض	منيرة العتيبي	2007	إدارة الصّراع التنظيمي	14
*	*	*	*	المدارس الثانوية للبنات في السعودية	القصيمي	2008	إدارة الصّراع التنظيمي لدى مديرات المدارس	15
*				إدارة التربية والتعليم للبنات في محافظة جدة	السّغيباني	2009	الاتصال التّنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصّراع	16
*				المدارس الثانوية الجزائرية العامة	نقيبيل	2009	علاقة المناخ بأسلوب إدارة الصّراع	17
*	*	*	*	في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل	العويوي	2013	دراسة وتحليل إدارة الصّراع التّنظيمي	18

( المصدر : من إعداد الباحث )

## خامساً - مناقشة الدراسات السابقة وأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد هناك تنوع في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها وأساليبها الإحصائية، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

- إن موضوع الصراع التنظيمي موضوع قديم وحديث ، فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة ، وهذا دليل على أهمية موضوع الصراع.

- اتجهت الدراسات على مستوى المنظمات بالجزائر إلى أنه لا يمكن فهم ظاهرة الصراع وأسباب حدوثه إلا من خلال دراسته ضمن الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي عاشتها المنظمات ويعني هذا الأخذ بالحسبان تأثير العوامل الخارجية المسببة للصراع ، كما يلاحظ أن الدراسات الحالية تتجه لتركز على العوامل الداخلية لحدوث الصراع .

- أظهرت نتائج بعض الدراسات أن أهم أسباب الصراع التنظيمي بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل هي : محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات، وعدم تحديد المسؤوليات، وتعارض الأهداف، تفاوت الصفات الشخصية، صراع الدور، العوامل المادية، فرص الترقية، غموض المسؤوليات وتوزيع السلطة، إحالة الموظفين على التقاعد إجبارياً، وعدم الكفاءة الإدارية ، والصدمات الشخصية ، وأن معظم مديرو المدارس ليسوا على دراية بإدارة الصراع التنظيمي. وقد تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية، وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم وتأثر في فعالية التسيير فكلما تجانست الخصائص الشخصية، والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي، كما أن ضعف كفاءة الاتصال في المدرسة بين الإداريين لها دور في حدوث مواقف الصراع كما بينت كل من دراسة العويوي (2013) ، دراسة العتيبي (2007)، دراسة العتيبي (2006) ، دراسة قاسيمي (2005)، ، دراسة الشريف (1997)، دراسة النمر (1994)، دراسة براحيل (1993)، دراسة غربي (1989). في حين بينت دراسة (1996) عبابنة أن أسلوب التفادي أو التجنب هو أكثر أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء .

## ونبين فيما يلي أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

### أ- أوجه الاختلاف

-الدراسة الحالية لم تركز على أثر المتغيرات الشخصية للمبحوثين على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي كمعظم الدراسات السابقة والتي ركزت على رصد أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية .

- لقد تباينت عيّنات الدّراسات السّابقة من دراسة لأخرى تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عيّنات دراستها من الطّلبة، والطّالبات، والمعلّمين، والمعلّمات، والمدّيرين، والمدّيرات، والإداريين، وأعضاء هيئة التّدريس بالجامعات، ورؤساء الأقسام، والموظّفين.
- تختلف الدّراسة الحالية مع الدّراسات السّابقة في بيئة التّطبيق، حيث تنوّعت البيئات التي طبّقت فيها الدّراسات السّابقة ما بين بيئات أجنبيّة وعربيّة ومحليّة .
- مجال الدّراسة الحالية- في حدود علم الباحث- يعتبر من أوائل الدّراسات التي تناولت التّعامل مع الصّراع التّنظيمي في المؤسّسات التّربوية بولاية أدرار واختيارها عيّنة المدّيرين للتّعرف على آرائهم لأنّهم في نظر الباحث هم الأقدر على وصف واقع ممارستهم لأساليب التّعامل مع الصّراعات التّنظيمية لتطويرها.
- اختلفت الدّراسات السّابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين .

## ب- أوجه الاتفاق:

- اتفقت مجمل الدّراسات على أنّ أبرز الأساليب المتّبعة في التّعامل مع الصّراعات التّنظيمية هو أسلوب التّعاون والتّكامل والذي يؤدّي استخدامه إلى التّقليل من إحساس العاملين بحدّة الصّراع إلى حدّ كبير ، ويرجع السّبب في ذلك إلى اعتماد المدير بصفة أساسيّة إجراء الحوار المفتوح والسّماح بعرض العديد من وجهات النّظر المتعارضة وقد بينت هذا كلّ من دراسة هانكين وسيستون ودي(2000) ، دراسة زايد (1995)، دراسة الشّريف (1997)، دراسة العتيبي (2006).
- تتفق الدّراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بتركيزها على الصّراع في المؤسّسات التّربوية.
- تتفق الدّراسة الحالية في أهدافها مع جلّ الدّراسات السّابقة من خلال تقاطعها مع الهدف الرّئيس والمتمثّل في معرفة واقع استخدام أساليب التّعامل مع الصّراعات التّنظيمية.
- تتفق الدّراسة الحالية مع دراسة هانكين وسيستون ودي(2000) من حيث الهدف العام للدّراسة دون التّعرض لأثر الخصائص الشّخصية والوظيفية لمبحوثي الدّراسة الحالية.
- درجة تطبيق كلّ أسلوب من أساليب التّعامل مع الصّراعات التّنظيمية حيث جاءت أساليب (التّعاون والتّجنّب والتّنافس) متوافقة مع دراسات أخرى كدراسة العتيبي (2007)، دراسة القصيمي (2008) ، العويوي (2013).
- معظم الدراسات السابقة تناولت خمس أساليب للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي (نموذج طوماس وكيلمان) باستثناء دراسة قطيشات (2006)، التي تناولت أربع أساليب فقط للتّعامل مع الصّراع التّنظيمي وهي : أسلوب التّوفيق، المنافسة، التّعاون، التّجنّب وأخيراً الاسترضاء. وبهذا فالدراسة الحالية تتفق في تناولها لأساليب التّعامل مع الصّراع مع كلّ من دراسة هانكين وسيستون ودي(2000)، دراسة العتيبي (2007)،



- دراسة القصيمي (2008)، دراسة السفيناني (2009) دراسة العويوي (2013) واللاقي اقتصرن على ثلاثة أساليب للتعامل مع الصراع ( نموذج بيكر ) وهي : ( التعاون والتجنّب والتنافس )
- تتفق هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية
- كما تتفق أيضا مع الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المستخدمة وهي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة والمقابلة كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة علي غربي (1989)، دراسة فاطمة الزهراء براحيل (1993) ، دراسة ناصر قاسيمي ( 2005 )، دراسة نقبيل (2009)، في بيئة التطبيق من حيث أنها أجريت في الجزائر.

#### د- استفاد الباحث من هذه الدراسات من خلال :

- تحديد مسار الباحث في اختيار مجموعة من الاختيارات المنهجية:
- تصويب الإشكالية .
- صياغة الفرضيات بشكل دقيق .
- تحديد المؤشّرات التي يمكن قياسها في الميدان .
- اختبار المنهج والأدوات .
- تكوين رصيد نظري مساعد على التحليل والتفسير.

#### رابع عشر - صعوبات الدراسة:

- لا تخلوا أي دراسة علمية من صعوبات تواجه الباحث سواء في مرحلة الدراسة النظرية أو في مرحلة جمع البيانات
- الدراسة الميدانية - ولكنّ الباحث يحاول بشقّى الطّرق التغلّب عليها، و قد واجهتنا صعوبات متعدّدة وخاصّة عند القيام بالدراسة الميدانية :
- إنّ من أهمّ الصّعوبات التي واجهت الباحث هو الإطار الزّمني المحدّد والشّعور بعدم السيطرة فيما يتعلّق بتسريع إجابات أفراد العينة وإكمال الطّباعة وإنجاز عملية التحليل الإحصائي ضمن زمن يتناسب مع المدة المتاحة للدراسة
- واجهتنا كذلك صعوبات منهجية كثيرة أبرزها كيفية التصرّف في المعلومات التي حصلنا عليها وتبويبها عبر فصول البحث، وكذلك اختيار المحاور الأساسية التي يمكن في ظلّها تناول هذا الموضوع.

- حساسية الموضوع واعتقاد بعض المديرين خاصة أنّ هذا البحث موجه للانتقاص من دورهم.
- ندرة الدراسات الجزائرية الميدانية السابقة- في حدود علم الباحث - والتي يمكن التّركون إليها لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية وعلى الرّغم من أن ذلك يعدّ ميزة للدراسة الحالية إلاّ أنّ غياب أو ندرة هذه الدراسات أدّى إلى قلة حالات المقارنة .
- شساعة مساحة الولاية والظروف المناخية القاهرة صعّبت عملية التنقل للقيام بالدراسة الميدانية.

# الفصل الثاني

## ماهية الصّراع التّظيمي

### أولا - مفهوم الصّراع و المفاهيم المساوقة

1. مفهوم الصّراع
2. مفهوم النزاع
3. مفهوم التّنافس
4. مفهوم الاختلاف

### ثانيا - طبيعة الصّراع التّظيمي

1. خصائص الصّراع التّظيمي
2. مستويات الصّراع

### ثالثا - مسار الصّراع التّظيمي

1. أسباب الصّراع التّظيمي
2. مراحل الصّراع التّظيمي
3. آثار الصّراع التّظيمي

### رابعا - أساليب التّعامل مع الصّراع التّظيمي

1. الأساليب الفعّالة للتّعامل مع الصّراع التّظيمي
2. الأساليب غير الفعّالة للتّعامل مع الصّراع التّظيمي
3. العوامل المساعدة على نجاح التّعامل مع الصّراع التّظيمي
4. تقييم أساليب التّعامل مع الصّراع التّظيمي

يشمل الفصل الثاني الشطر الأول من الإطار النظري للدراسة متمثلاً في ماهية الصراع، بدءاً من تعريف الصراع و مفهومه والمفاهيم المساوقة كالنزاع و التنافس الاختلاف ، و الفرق بينهم، ثم التطرق إلى طبيعة الصراع من خلال خصائصه وأنواعه ومستوياته ثم الحديث عن مسار الصراع مروراً بأسبابه ومراحل وآثاره ، بالإضافة إلى آليات وأساليب التعامل مع الصراع و التي تشمل : التعاون ، التنافس ، التجنب .

## أولاً- تعريف الصراع والمفاهيم المساوقة

الوقوف على تعريف الصراع من النقاط الجوهرية، ولعل من أهمها ما يتعلق بإمكانية وجود أبعاد أو وظائف للصراع، وما يرتبط بذلك من رفع لذلك اللبس والتداخل المفاهيمي لتلك المفاهيم المساوقة لمفهوم الصراع كالتنافس، والنزاع، والخلاف... إلخ.

عند التطرق لموضوع الصراع يمكن التمييز بين بعدين اثنين ، واحد إيجابي والآخر سلبي لأن الصراع ليس شرّاً محتمّاً كما أنه ليس صفة ملازمة للطبيعة البشرية. وإذا كان من العسير إدراك الجانب الإيجابي من الصراع فمرّد ذلك إلى الارتباط العام لهذا المفهوم في عقولنا واستقرار مفاهيم التدمير والاستغلال في أذهاننا أمّا البعد الإيجابي فيشير كما ذكر ذلك " كوزر " Coser في أنّ الصراع يساهم داخل الجماعة في إقامة الاتساق " عندما تكون الجماعة مهددة بالمشاعر العدائية والمتعارضة مع أعضائها ، وتتوقّف فائدة الصراع في تحقيق التكيف الداخلي على نمط المسائل المتصارع عليها، ونمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع (1).

وفي هذا الاتجاه، فإنه يمكن التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي تسهم في دعم الاتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع و أهم تلك المنطلقات هي:

-الصراع ليس شرّاً محتمّاً ، كما أنه ليس سمة ملازمة للطبيعة البشرية فالبشر- كانوا ولا يزالون- قادرون على التعامل مع نزاعاتهم لإيجاد الحلول لها.

- أثناء تعاملاتنا اليومية يسعى كلّ منّا لتلبية رغباته ومصالحته على مصلحة الآخر ، ولا يتأتّى ذلك إلّا من خلال تقديم تنازلات من احد الأطراف ،ومن خلال توصل أطراف الصراع إلى تبادل مقنع يحقق التوافق بدل التصادم.

على ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أنّ الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات بسبب التفاعل المتبادل بين العاملين بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة ، غير أنّ هذا التفاعل في بيئة العمل قد يؤدي إلى التعارض أو الاختلاف ومن ثمّ إلى حدوث الصراع. فقد عرّفت " الدهان " الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كلّ طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"(2)

أثناء مطالعتنا لأدبيات الدراسة لفت انتباهنا أنّ بعض الأدبيات اللغوية والعلمية في بعض الأحيان تخلط بين مفهوم الصراع والمفاهيم المرتبطة به مثل النزاع والتنافس، الخلاف والاختلاف وغيرها، وقد استعملت

(1)- أحمد زايد، علم الاجتماع: النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط2، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1984، ص167

(2)- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال ، ط1، مطبعة الصفيدي، عمان، الأردن، 1992، ص150

هاته المفاهيم للدلالة على الصراع بالرغم من أنّها تتسم بوجه عام بتواضع مفهومها الصراعي مقارنة بمفهوم الصراع ومنه كان لزاماً أن نقوم ابتداءً بالتمييز بين هذه المفاهيم لنزع اللبس والغموض الحاصل في التداخل المفاهيمي، ولتتمكّن أيضاً من إضفاء الصبغة والطابع السوسولوجي على المفهوم الصراعي.

## 1) الصراع:

### أ- الصراع لغة:

جاء في لسان العرب "لابن منظور" أنّ الصرْعَ هو الطَرْحُ بالأرض<sup>(1)</sup> ومنه فإنّ التّحديد الاشتقاقي لكلمة الصرْع في اللّغة العربيّة "هُوَ النِّزَاعُ وَالْخِصَامُ وَالْخِلَافُ وَالشِّتَاقُ"<sup>(2)</sup>.

كما يعرف الصراع في قواميس اللّغة العربية على أنّه "نزاع" أو "خلاف" أو "تضارب" ويعتبر الصراع نزاع مباشر ومقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف واحد. وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتّوصل إلى الهدف<sup>(3)</sup>. الصرْع مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية "conflit" والتي تعني الصدمة "le choc" وتعني كذلك "la lutte" القتال "أي الصرْع المفتوح وأحياناً المسلّح"<sup>(4)</sup>.

إذا عرفنا الصرْع بحسب تركيبه اللفظي، لوجدنا أنّ هذا المصطلح قد اشتق من كلمتين لاتينيتين تعنيان "to striche" "to gether". ويقصد بهما تحقيق هدف معين، لا يمكن أن يصل إليه سوى أحد المتنافسين، وركب في كلمة لاتينية "conflicts" هي والتي تعني التضامن معاً باستخدام القوة، وهي تدلّ على عدم الاتفاق التنافر أو التعارض أو الخلاف. والصراع أو النزاع بالعربية يقابله مصطلح "conflit" بالفرنسية، و"conflict" باللّغة الإنجليزية. فمن الجدير بالإشارة إلى أنّ بعض الكتابات تترجم اصطلاح "conflit" بالصراع وبعضها الآخر تترجمها بالنزاع<sup>(5)</sup>.

كما عرف الصراع في قاموس علم الاجتماع بأنّه: عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه طرفان أو أكثر، سواء كانوا أفراداً أو جماعات أن يحققوا أهدافهم ومصالحهم، وعرقلة الآخرين<sup>(6)</sup>.

كما عرفه أيضاً بأنّه: نشاط كلي يتنازع فيه الأفراد مع بعضهم البعض، من أجل هدف معين<sup>(7)</sup>.

(1) ابن منظور، لسان العرب، ط 1، دار صادر للطباعة والنشر، مج السادس، بيروت، لبنان، 1997، ص 33.

(2) حجيلة رخالي، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 12.

(3) محمد علي محمد، سامية محمد جابر، السيد عبد العاطي السيد، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم الاجتماع، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 82.

(4) ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات: دراسات نظرية وتطبيقية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 9.

(5) الرّيز بن عون، "تحليل سوسولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة: دراسة حالة المجالس الشّعبية المحلية المنتخبة بولاية الأغواط"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 143.

(6) E. Williemas, *Dictionnaire de Sociologie*, Adaptation française par Armand Cuwillier, 2<sup>ème</sup> Éd, librairie Marcel Rivière et Cie, Paris, 1971, p.62.

(7) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 74.

### ب- الصراع اصطلاحاً :

يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو النزاع أو عدم الاتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي ، إلا أنّ مفهوم الصراع قد يختلف تعريفه باختلاف وجهات نظر المفكرين و الباحثين و من هذه التعريفات ما يلي :

- "ابن خلدون" " Ibn Khaldoun "

خلص المفكر "محمد عابد الجابري" إلى نتيجة استخلصها من تحليلات ابن خلدون، هي: " أنّ الأساس الذي تقوم عليه الرابطة العصبية هو المصلحة المشتركة التي تشكل فيها أمور المعاش العنصر الرئيسي الفعّال، وهكذا يبدو أنّ الصراع العصبيّ ذو صبغة اقتصادية واضحة على الرغم ممّا يتقنّع به من امتيازات معنوية ومظاهر سيكولوجية واجتماعية" (1).

- "أوغست كونت" " Auguste Comte " :

دعى كونت إلى عدم تبني النزعات او المواقف السلبية التقديية . والسعي لتحقيق الاستقرار والمحافظة على النظام الاجتماعي وإصلاحه وتطويره إلى الأفضل بعد رفضه كلياً لأسلوب الثورة في التغيير والتجديد والإصلاح الاجتماعي، وهذا ما حدّده كونت عندما قال : " أنّ الثورة ليست وسيلة لبناء المجتمع بقدر مانعبرها انهيار أخلاقي من الدرجة الأولى" (2).

- "اميل دوركهايم" ، " Durkheim Emile "

إنّ تصوّر دوركايم المتأثر بفلسفة سان سيمون لا ينكر الصراع كليا ويرى أنّه حالة شاذة ولسيت طبيعية ويعتقد أنّه ينشأ من عدم مراعاة القدرات الطبيعية للأفراد. لا يتمّ تغيير المجتمع جذرياً كما هو الوضع في النظرية الصراعية، واما يتمّ حلّ الصراع في المجتمع بتعليم الناس النظام والتنسيق بين الوظائف المختلفة للكائن الاجتماعي، ولا مفرّ هنا طبقاً لنظرية دوركايم من الاعتماد على الضبط الاجتماعي الذي ينظّم الأساس الأخلاقي لتقسيم العمل بين مختلف الفئات الاجتماعية والسوسيومهنية، وبين مختلف القدرات الطبيعية للناس، وكما هو معروف فالضبط والعقاب عند دوركايم هو أداة المجتمع للتماسك والتضامن الاجتماعي، ومنع ظهور الأمراض الاجتماعية مثل الصراع والجريمة والانتحار والاعتداء على الضمير الجمعي أو العقل الجمعي للمجتمع (3).

(1) - محمد عابد الجابري، فكر ابن خلدون : العصبية والدولة، ط8، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ب.س، ص177.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع : النظرية الكلاسيكية، د ط، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 128-129.

(3) - علي الخوات ، النظرية الاجتماعية، ط1، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1990، ص129.

- " جورج هيجل "، " Georg Hegel " :

أما " هيجل " فنجده يرى أنّ التناقضات والصراعات هي الآلية التي تتقدم من خلالها المجتمعات، من خلال عملية دياكتيكية (تصادم نسق الأفكار). والتي تشير إلى تنافس قوتين متعارضتين، يؤدي هذا التعارض إلى ظهور قوى جديدة نتيجة لهذا الاحتدام بينها. وذهب " هيجل " إلى أنّ التقدّم يتحقق عن طريق الصراع وحده<sup>(1)</sup>.

- يرى " ماكس فيبر " " Max Wiber " :

أنّ الصراع يعبر عن "علاقة اجتماعية لها عدّة دلالات وأوجه منها التعبير عن التعارض والنزاع والكفاح أكثر من التعبير عن التعاطف والمجاملة لأنّه في الحالتين يوجّه الأفراد تصرفاتهم وسلوكياتهم بالتناقل من واحد لآخر"<sup>(2)</sup>.

- كارل ماركس والصراع "Karl Marx" :

فماركس " يعتبر التناقضات الاقتصادية أصل الصراع في المجتمع فصراع الطبقات المحدد اقتصاديا " ويعبر بقوله: "كلّ انقلاب اجتماعي هو نتيجة العوامل المادية والاقتصادية"<sup>(3)</sup>.

- أما "كينيث بولدينغ" " Keneth Boulding " :

" فيعرف الصراع بأنّه " وضع تنافسيّ يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كلّ طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"<sup>(4)</sup>.

ويعرف " مارش وسيمون " " March & Simon " :

الصراع بأنّه " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل"<sup>(5)</sup>.

كما عرف " كوزر " :

الصراع على أنّه " كفاح حول القيم و السعي حول المكانة و القوّة و الموارد النادرة حيث يعمل الأضداد إلى تجميع أعدائهم و القضاء عليهم"<sup>(6)</sup>.

وعرفا كلّ من " طوماس و كيلمان " الصراع : " بأنّه العملية التي تبدأ عندما يرى أو يدرك أحد الأطراف أنّ الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته "<sup>(7)</sup>.

ويعرفه قاموس علم الاجتماع بأنّه :

" نزاع مباشر مقصود بين أطراف و جماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف "<sup>(8)</sup>.

(1) - على الحوات، مرجع سابق، ص 149.

(2) Weber. Max, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971, p.24.

(3) - لخرش موسى، "فراءة معرفية لظاهرة الصراع الاجتماعي في إطار الحقل السوسولوجي"، مجلة التواصل، جامعة، عنابة، الجزائر، ع 06، 2009، ص ص 250-251.

(4) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص 363.

(5) Jean-Joseph Moisset et autres, *La gestion des Ressources Humaines pour la Réussite Scolaire*, Presses de l'Université de Québec, Québec, 1997, p.191.

(6) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 363.

(7) - علي السيد الشحبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الرباط، المغرب، 2012، ص 58.

(8) - محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 73.

وفي نفس السياق يعتبر "محمد حسين العميرة" الصّراع على أنّه:

"حالة تفاعليّة تظهر عند عدم الاتفاق والاختلافات أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينهم" (1).

وعرّف "ثابت عبد الرحمن إدريس" الصّراع على أنّه :

"حالة متطرّفة في المنافسة بين الأفراد و الجماعات أو المنظّمات و التي عادة ما تتضمّن صورة من صور العداء و ربما الرّغبة في الأضرار ، كما يعرّفه البعض على أنّه صورة من صور التّفاعّل و ينتج عنها عدم اتفاق وجهات النّظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة و الممارسات و بالتالي تحدث آثار ضارّة تعوق أو تمنع المنظّمة من تحقيق أهدافها بفعالية و ذلك أنّ الصّراع عمل متعمّد يقوم به شخص ما من أجل إفساد جهود شخص آخر باستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط و تتسبّب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه" (2).

وقد عرّف أيضا بأنّه :

"نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح ، أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم ، بحيث يعمل كلّ طرف على عرقلة الطّرف الأخر للوصول إلى تحقيق الأهداف" (3).

يرى "طلعت إبراهيم لطفى" أنّ مفهوم الصّراع بوجه عام يشير إلى تلك العملية التي عن طريقها يحاول الأفراد أو الجماعات تحييد أو إلحاق الضّرر أو التخلّص من منافسيهم، أي أنّ الصّراع يشير إلى العمليّة التي عن طريقها يحاول بعض الأفراد والجماعات التّفوق أو الفوز على غيرهم من الأفراد أو الجماعات المعارضة، وإبعادهم عن المنافسة بأيّة طريقة ممكنة (4).

و على الرّغم من تباين وجهات النّظر حول تعريف الصّراع ، إلّا أنّه يتّضح من التعريفات السابقة أنّها تتضمّن بعض المفاهيم المشتركة ، و لعلّ أهمّها هو أنّ الصّراع عمليّة اجتماعيّة تحدث نتيجة جّراء وجود أطراف في موقف تفاعلي ديناميكي تتعارض مصالحهم أو تتباين قيمهم أو تتخلخل آليّة توزيع الموارد المشتركة، ممّا يؤدي إلى ظهور سلوك تنظيمي طبيعي يتّسم بالتعارض و الإعاقة.

وسنأخذ بتعريف الصّراع التنظيمي الذي عرّفه ناصر قاسمي كمايلي : الصّراع التنظيمي هو تلك

الوضعية الدينامكية الناتجة عن عملية التّفاعّل الاجتماعي الضّروري في التّنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، و لكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه و وسائله و نتائجه الإيجابية أو السلبية على التّنظيم.

و يعني أيضا حالة التّوتر و اللا استقرار التي يوجد لها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التّنظيم

(1) - حسن محمد العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن، 2002، ص 24 .

(2) - ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان و العلاقات العامة، د.ط ، مكتبة عين الشمس، مصر، درس، ص ص 353-354.

(3) Sekiou.Blondin.Fabi.Bayed.et autres, *Gestion des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> éd., Boeck, Québec, Canada, 2001, p. 796

(4) - طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصّناعي، ط 1، دار غريب، مصر، 1996، ص 101.



ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة و الامتيازات المادية و المعنوية التي تعتبر نادرة في التنظيم، وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير و بسبب تناقض التعليمات و المشاعر و سوء العلاقات و بسبب غلبة اتجاه الفاعلين نحو الصراع أكثر من اتجاههم نحو التعاون مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على فعالية أداء التنظيم<sup>(1)</sup>

## 2) تعريف المفاهيم المساوقة للصراع:

### 1. مفهوم النزاع:

يعتبر النزاع من أبرز المفاهيم المشابهة للصراع مما خلق التباساً وغموضاً، ومرد ذلك إلى الجانب النظري وإشكالية ترجمة مفهوم "conflict" أو "Conflict" باللغتين الفرنسية والانجليزية، إلى اللغة العربية، مما خلق أول تحدٍّ أمام الباحث فيما يخص التمييز بين المصطلحين .

لقد قدّم "ابن منظور" تمييزاً بين الصراع والنزاع، في معجمه "لسان العرب"، إذ يرى بأنّ التنازع هو التخاصم، وتنازع القوم احتصموا وبينهم نزاعة، أما الصراع والمصارعة فيدلّان على المجاهدة الحادة حيث على واحد أن يصرع الآخر<sup>(2)</sup>.

ويعرّف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه " إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما"، أو أنه "المناقشة"، أو المجادلة، أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه"<sup>(3)</sup>.

كما تأخذ العديد من الموسوعات الأجنبية بهذا التمييز إذ تعتبر أنّ الصراع ينطوي على "جدال عنيف" أو "كفاح ضدّ الغير"، في حين يشير النزاع إلى "الاختلاف" أو "التعارض" أو "التنافس في الأفكار"، وهذا يعني أنّ النزاع هو مرحلة سابقة للصراع وقد لا يتحوّل إلى صراع.

ومن ثمّ، فإنّ مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضّح أنّ مفهوم الأول يشير إلى درجة أقلّ حدّة وأقلّ شمولاً في الاختلافات عن الثاني، وأنة قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أنّ أهدافها غير متوافقة من جانب. كما أنّ كلاً من أطراف الصراع لا يكون فقط متورّطاً بصورة أو بأخرى في الموقف الصراعي، ولكنّه أيضاً يكون مهتماً من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعي من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر، أو على الأقلّ حتّى لا يخسر. وأنة قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه ومنع انتشاره<sup>(4)</sup>.

(1) - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 11.

(2) - ابن منظور، مرجع سابق، ص 140.

(3) - السيد عليوه، إدارة الصراعات الدولية: دراسة في سياسات التعاون الدولي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1988، ص 256.

(4) - منير محمود بدوي، " مفهوم الصراع في الأصول النظرية، الأسباب والأنواع"، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، مصر، ع3، 1997، ص 43.

يبدو إذن، أنّ مفهوم الصراع أوسع من مفهوم النزاع، مثل الصراع الحضاري بين الإسلام والغرب بالإضافة إلى الصراع الإيديولوجي بين ما كان يعرف بين المعسكر الشرقي والمعسكر الغربي، إذ غالباً ما يتناول الصراع بعداً إيديولوجياً أو دينياً أو عقائدياً.

من خلال ما تقدّم نلاحظ أنّ استخدام المصطلحين يأخذ المعنى نفسه في الأدبيات اللغوية كما أسلفنا الذكر ويختلفان في الأدبيات السياسيّة والقانونيّة والإدارية والعلميّة والاجتماعيّة\* بمعان ومضامين عديدة كتضارب المصالح، صراع الحضارات، صراع الثقافات، نزاع مسلّح، نزاع حديدي.. الخ. أمّا في السوسيولوجيا فغالباً ما يستخدم مصطلح الصراع، وإن كان ابن خلدون استخدم مفهوم التنازع. ومن خلال قراءتنا للتراث في سوسيولوجيا الصراع والنزاع نجد أنّ استخدام الصراع يتّضح في صراع ثوري بين طبقات اجتماعيّة.

أمّا في تحليلات الماركسيّة المحدثّة (*La lutte des classes*) (أطروحات كارل ماركس والصراع الطبقي) فتستخدم مفهوم النزاع، ونزاع بين شرائح وفئات اجتماعيّة من أجل مصالح سياسيّة واجتماعيّة. فبالرغم من التّرجمات العربيّة للمفهوم فالبعض يترجمه بالصراع والبعض الآخر يترجمه بالنزاع<sup>(1)</sup>، فمن خلال التعاريف السوسيولوجية نلاحظ أنّ هناك تشابه بينها، ويتمثّل هذا التشابه في كونها تستبدل مصطلح الصراع بمصطلح النزاع ولكن يبقى المعنى واحداً. وعلى هذا الأساس سنتناول هذين المفهومين في دراستنا على أنّهما مترادفين، مع التّفصيل في التناول والتحليل وتوظيف مصطلح الصراع بدلاً من مصطلح النزاع.

## 2. مفهوم التنافس:

التنافس لغة يعني "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبّه بالعظماء واللّحوق بهم". "وتنافس القوم في كذا تنافسوا فيه وتباروا من دون ان يلحق بعضهم بالضرر ببعض وشيء نفيس يتنافس فيه يرغب"<sup>(2)</sup>. وفي التنزيل العزيز ﴿وَفِي ذَلِكَ فليتنافس المتنافسون﴾<sup>(3)</sup>.

و هناك من يخلط بين التنافس والصراع، ويعتبرهما مترادفين، في حين أنّ الصراع يختلف عن المنافسة ذلك لأنّ الصراع موجّه نحو طرف آخر، وهو يتضمّن أفعال ومحاولات لإعاقة، بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التّدخل في شؤون الطرف الثاني و بدون إعاقة أهدافه ونشاطاته. ويمكن أن تؤدّي المنافسة إلى صراع وذلك عندما تكون المنافسة غير شريفة، أو تقتنر بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس، أو تشويه الحقائق، أو بثّ الشائعات ضدّ المنافس الآخر ونشرها<sup>(4)</sup>.

وقد اختلف علماء الاجتماع في التّفريق بين المنافسة والصراع، فمنهم من اعتبر أنّ التنافس يستهدف وصول صاحبه إلى الغرض قبل الآخر، أو حصوله على أكبر قسط منه، وبدون إلحاق الأذى بالطرف المتنافس، في حين

(1) - الثبير بن عون، مرجع سابق، ص 149.

(2) - ابن منظور، مرجع سابق، ص 39-40.

(3) - سورة المطففين: آية 26.

(4) - سلامة عبد العظيم حسن، طه عبد العظيم حسن، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 23.

أنّ الصراع يستهدف إلى جانب ذلك القضاء على الشخص المتصارع معه كليّة، أو إخراجه من الميدان. فهي عملية " قتل اجتماعي" (1)

وصدر تعريف للتنافس من قبل علماء الاجتماع في المعجم الفلسفي على أنّه "ميل الفرد إلى احتلال مكان غيره، ويقع هذا التنافس بين الأفراد، وكذلك بين المؤسسات والوظائف" (2). والتنافس هو شكل خاص من أشكال الصراع، فحين يسلك الإنسان سلوكاً تنافسياً، إنما يحقق الصراع في صورته المخففة، ويقلل في نفس الوقت من حدة المنافسات التي تأخذ شكل صراعات (3).

وقد فترق سيميل "SIMMEL" بين الصراع و المنافسة ذاهباً إلى أنّ الأخيرة تمثّل شكلاً غير مباشراً للصراع، ووظائفها ايجابية باستمرار أما الصراع فأهدافه يتحكم فيها أحد أطراف الصراع وقد تكون وظائفه ايجابية أو سلبية أو كلاهما معا (4) حيث يقول "نستخدم مصطلح الصراع للإشارة إلى تلك الجهود المتوازية التي قد يبذلها طرفان متناقضان للحصول على شيء واحد" (5).

وبالتالي يمكن تحديد الاختلاف بين المنافسة والصراع في كون الأخير يستخدم القوّة والعنف لتحقيق الأهداف على عكس المنافسة التي تسعى إلى تحديد الأهداف بطريقة واعية دون استخدام العنف .

### 3. مفهوم الاختلاف:

الخلاف لغةً يعني مصدر خالف، كما أنّ الاختلاف مصدر اختلف، والخلاف هو: المضادة، وقد خالفه مخالفة وخلافاً، وتخالف الأمران واختلفا، لم يتّفقا، وكل ما لم يتساو فقد تخالف واختلف (6)، قال سبحانه: "والتَّخَلُّفَ وَالرَّزْعَ مُخْتَلِفًا أُكُلُهُ" (7).

إذاً: الخلاف والاختلاف في اللغة: ضدّ الاتفاق، وهو أعمّ من الضدّ، قال الرّاعب الأصفهاني: "الخلاف: أعمّ من الضدّ؛ لأنّ كلّ ضدّين مختلفان، وليس كل مختلفين ضدّين" (8).

الاختلاف: والخلاف هو المضادة، وقد خالفه مخالفة وخلافاً، فهو يدلّ على ما يدلّ عليه لفظ الاختلاف وإن كان معناه أعمّ، إذ هو من الضدّ، ولا يلزم من كل مختلفين أن يكونا ضدّين وإن كان كلّ من الضدّين مختلفين (9).

يشير الاختلاف إلى الطّبيعة البشريّة بين النّاس من حيث تمايز الأفراد فزيولوجياً ونفسياً واجتماعياً. هذا التّمايز والاختلاف ينظر إليه كسمة من سمات الحياة العاديّة، إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التي تتّسم بطابع

(1) - حسن شحاتة سغان، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1975، ص 255.

(2) - جميل صليبا، المعجم الفلسفي، مج 1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1978، ص 348 .

(3) - محمد اسماعيل قباري، قضايا معاصرة في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 386 .

(4) - أحمد زايد، مرجع سابق، ص 166.

(5) - توماس بوتومور، علم الاجتماع والنقد الاجتماعي، تر: محمد الجوهري وآخرون، القاهرة، دار المعارف، 1981، ص 216 .

(6) - ابن منظور، مرجع سابق، ص 181-192 .

(7) - سورة الأنعام : آية 141.

(8) - الرّاعب الأصفهاني، مفردات ألفاظ القرآن، ط2، دار القلم، دمشق، سوريا، 1992، ص 294.

(9) - ابن منظور، نفس المرجع، ص 430 وما بعدها.

خاص للحياة يضفي عليها قدراً من الحيويّة والفعاليّة، ومردّ ذلك إلى الخصائص الشّخصيّة للفرد وانفعالاته ، ولقد قدّر الله - سبحانه - الاختلاف على بني آدم، وجعل ذلك من لوازم خلقهم، يقول - سبحانه - ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ، إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ﴾<sup>(1)</sup> وتتمثّل في تفاوت الموصفات الشّخصيّة وسمات الأفراد كالسنّ والجنس والاتجاهات والقيم والعقائد الدّينية والمستويات الثّقافية والاختلاف في تمثّل المدركات والمعاني التي يكوّنها الفرد عن الظواهر المختلفة . ويختلف الأفراد في تركيبهم النّفسيّة فمنهم المتعاون والمتعاطف والعدواني والمزاجي والانطوائي فتجده صعبا في التّعامل مع الآخرين في بيئة العمل ومن ثمّ التّعارض في الأفكار والآراء والمواقف. والمصالح أضف إليها التّفسيّرات الخاطئة لتصرّفات الآخرين وعدم الثّقة كلّ هذه العوامل تسهم في اختلاف الأفراد وتمييزهم فيما بينهم ومن ثمّ نشوء الصّراعات فيما بينهم وتعمّق حدّتها وإن كان الاختلاف ليس سببا لذاته وانما مثل كمصدر له.

## ثانياً - طبيعة الصّراع التنظيمي

### 1. خصائص الصّراع التنظيمي:

تناول " العميان " الخصائص التي تمثّل الصّراع بما يلي<sup>(2)</sup>:

أ- ينطوي الصّراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التّكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

ب- يعتبر التوتر (*Tension*) بعداً أساسياً في الصّراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

ج- يمثّل الصّراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصّراعات المزمنة.

د- ينطوي الصّراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

هـ- يفرض الصّراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصّراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصّراع إما بالطرق السّلمية أو بالقوّة القسرية .

أما " العتيبي " فقد عرض الخصائص الأساسية للصّراع التنظيمي كالآتي<sup>(3)</sup>:

أ- أن يتضمّن موقف الصّراع طرفين متنازعين أو أكثر.

ب- وجود أسباب وظروف تؤدّي إلى حدوث الصّراع.

ج - وجود عدم توافق وحالة من التّوتر بين أطراف الصّراع.

(1) - سورة هود : آية 118-119.

(2) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 366.

(3) - طارق موسى العتيبي، مرجع سابق، ص ص 13-14.

د - أنّ أطراف الصّراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.

هـ - يتمتّع أطراف الصّراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، و يهدف كلّ طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

و- تظلّ نتائج الصّراع غير معلومة لأيّ طرف لحين انتهاء الصّراع .

## 2. مستويات الصّراع:

هناك مستويات مختلفة لما يصطلح على تسميته بالصّراع ، إذ أنّه يطلق على المدى الوّاقع من الاختلافات البسيطة الواقعة بين فردين إلى النزاعات الحادّة بين مجموعات العمل باعتبارها كلها صراعات.<sup>(1)</sup> وتناولت العديد من الأدبيّات المهتمّة بظاهرة الصّراع أشكال الصّراع حسب المستوى الذي يحدث فيه ، و صنّفت المستويات التي يمكن أن يحدث فيها الصّراع إلى : الصّراع داخل الفرد نفسه ، الصّراع بين أفراد التّنظيم ، الصّراع بين المجموعات داخل التّنظيم، الصّراع بين المنظّمات . وسنحاول التّركيز في هذه الدّراسة على ثلاث مستويات هي : الصّراع داخل الفرد نفسه ، الصّراع بين أفراد التّنظيم ، الصّراع بين المجموعات داخل التّنظيم لما لها من علاقة بموضوعنا. و فيما يلي شرح مفصل لهذه الأشكال

### أ- الصّراع داخل الفرد: (Intrapersonal conflict)

يسمّى أيضا الصّراع الفردي، ويتمثّل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظّمة والمحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون للإحباطات والمثبّطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثارا سلبية على حدوث هذا النوع من الصّراع الدّاتي، حيث يكون عائقا بين الفرد وتحقيق أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل الانسحاب، أو التّطرف أو قبول حلّ وسط أو بديل آخر.<sup>(2)</sup> ويتمثل ذلك في تناقضات الفرد مع أهدافه ، أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل ، ونستطيع أن نعرف هذا الصراع بأنه : " حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بالتوتر والضيّق ، عندما يكون موجودا بين دافعين ورغبتين أو اتجاهين متناقضين، يريد إشباعهما في وقت واحد ، ولا يمكن إشباعهما دفعة واحدة ، مما يجعله عاجزا عن حل الصراع ."<sup>(3)</sup>

يحدث هذا النوع من الصّراعات بين الفرد وذاته ، وبالرّغم من أنّ هذا النوع من الصّراعات يحدث داخل الفرد إلّا أنّه ينعكس على سلوكه و علاقاته في العمل وعلى أهداف المنظّمة الذي هو مطالب بتحقيق أهدافها كونه عضو فيها ، وغالبا ما يحدث هذا الصّراع عندما يجد الفرد نفسه تتنازع عوامل عدّة تصعب عليه الاختيار للإقدام على سلوك معيّن أو الإحجام عنه وتحقيقه ل أهداف طلبت منه لأنّها لا تتوافق مع خبرته واهتماماته في الوقت ذاته ، ويتضمّن هذا النوع من الصّراع كلاً من صراع الهدف وصراع الدّور.

(1) - بوفلجة غيات، مقدّمة في علم النفس التّنظيمي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص48.

(2) - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التّنظيمي، ط1، مرامر للطباعة، الرياض، السعودية، 1993، ص346.

(3) - طه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصّراع المدرسي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2007، ص30.

### ب- صراع الهدف (Goal Conflict):

يحدث هذا النوع من الصّراع عندما يعجز الفرد عن تحقيق هدفه إمّا لعدم قدرته على الاختيار بين هدفين إيجابيين لهما أهميّة متساوية ، ومن ثمّ عدم القدرة على تحديد أولويات معيّنة لأهدافه ، أو بين هدف إيجابي و هدف سلبي، أو صعوبة الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيقهما فكلّا الهدفين بالنسبة له سلبان.<sup>1</sup>

### ج- صراع الدور (Role Conflict):

من المعلوم أنّ لكلّ فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤدّيها في الحياة فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها ، كما أنّ طبيعة الأفراد تختلف ، حيث أنّ البيت يتكوّن من أفراد الأسرة والأقارب والأهل الجيران ، بينما مجموعة العمل تتكوّن من زملاء ورؤساء ومواعيد والتزامات، وإن كانت هذه المجموعة تتكامل مع بعضها البعض لتكوّن منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد .<sup>(2)</sup>

المقصود من الدور هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها شخص معيّن، والأفراد في مؤسسة ما يقومون بمجموعة من الأدوار بحيث يشكّل هؤلاء الأفراد مجموعة الدور. ففي المدرسة مثلاً تتكوّن مجموعة الدور من المدير ومساعدته والمعلّمين والتلاميذ.. وخارج المدرسة تتكوّن مجموعة الدور من الأسرة والمجتمع المحليّ.. فمدير المدرسة يتوقّع من المعلّمين تنفيذ الخطّة التربويّة ويتوقّع من البيئة المحليّة المحافظة على البناء المدرسي وتقديم كلّ مساعدة ممكنة للمدرسة، كما أنّ المعلّمين يتوقّعون من مدير المدرسة تقديم كل مساعدة ممكنة في سبيل بلوغ الأهداف التربويّة ويتوقّع المجتمع المحليّ من المدرسة تربية أطفالهم بطريقة سويّة متكاملة ، وبالتالي يحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط فإنّ الفرد يجد صعوبة في الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعات الضغط الأخرى. فعلي سبيل المثال قد يطلب من المعلّم القيام بنشاطات لا صفيّة خارج الدوام الرسمي وهذا يتعارض مع متطلبات دوره كأب وزوج معاً مما يؤدي إلى صراع داخله.

يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور<sup>(3)</sup>:

1. لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
2. إتباع سلوك دور معيّن يتعارض مع سلوك دور آخر.
3. القيام بدورين في آن واحد.
4. إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
5. قيام الفرد بعدة أدوار ولا يعرف أيّاً منها يجب أن يكون له الأولويّة.

(1) طارق موسى العتيبي، مرجع سابق، ص ص 13-14.

(2) مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصّراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كليّة التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 31.

(3) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 369.

## د- الصراع بين أفراد التنظيم

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة ، كالصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة ، و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد ، و أدوارهم التي يقومون به ، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم<sup>(1)</sup> حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي وغالبا ما يحدث الصراع بين أفراد التنظيم نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد، ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الأدوار، والعلاقات التصادمية بين الأفراد. وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما<sup>(2)</sup>:

**أ- المصدر الأول:** ويشمل عدم الاتفاق على الأهداف أو الإجراءات، وحالات الاختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف والتي تقع ضمن الطرق والأساليب والوسائل المتعددة،

**ب- المصدر الثاني:** ويشمل الأفعال والسلوكيات العاطفية التي تنعكس في صورة الغضب، وانعدام الثقة، والخوف والرفض والمقاومة، هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة للموقف الصراعى.

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد ، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور ، ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري .
- الصراع بين العامل والمشرف
- الصراع بين العامل والعامل.

## ه- الصراع بين الجماعات:

يؤدى الاختلاف بين أفراد المنظمة إل تكو ين مجموعات تتصارع في ما بينها، لسوء تفاهم أو لبسط النفوذ والسلطة، وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يضع أهداف له، ويسعى لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف نفسها التي يريدتها التنظيم الرسمي أو يختلف عنها، ما يبعث الصراع بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي كما قد يكون الاختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ هناك اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم.<sup>(3)</sup>

يعدّ الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمرا شائعا في المنظمات ، وذلك لأنّ المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات ، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة ، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية ، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة ، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بالمنظمة ، بل يمكن أن تكون إيجابية ، شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد.<sup>(4)</sup>

(1) - حجيلة رحالي، مرجع سابق، ص73.

(2) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 151.

(3) - بوفلحة غياث، مرجع سابق، ص 146.

(4) - عبد العليم محمد، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 256.



ويشير "العمامرة" إلى أنّ هذا النوع من الصّراع يظهر في عدة مجالات في المؤسسة ، منها<sup>(1)</sup>:

أ- الصّراع بين مستويات السّلطة ( الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، المباشرة)

ب- الصّراع بين الإدارات الوظيفيّة .

ج- الصّراع بين الوظائف التّنفيذية والوظائف الاستشاريّة .

د- الصّراع بين التّنظيم الرسمي والتّنظيم غير الرسمي .

وفي دراسة سيكوسوسولوجيّة أجريت على الصّراع بين الجماعات، استخلصت أنّ الصّراع بين الجماعات يؤثّر على حياة الجماعة، وعلى علاقاتها الخارجيّة، وطرحّت عدّة نتائج منها ما يرتبط بحياة الجماعة، ومنها ما يدور حول علاقات الجماعات فيما بينها.<sup>(2)</sup>

ويرجع السّبب في حدوث هذا النوع من الصّراع إلى أسباب كثيرة منها:

الاعتماد المتبادل في العمل ، غموض الوسائل والأهداف وتعارضها ، صراع الدّور ثم التّنافس على الموارد المحدودة.<sup>(3)</sup>

و الصّراع التّنظيمي ضمن المنظّمة إمّا أن يكون رأسياً أو أفقياً كما يلي: يحدث الصّراع التّنظيمي الرّأسى بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيميّة مختلفة ، أيّ الصّراع بين رئيس و مرؤوس ، مثل صراع مدير المدرسة مع مدير الإشراف التربويّ و مدير التّربية و التّعليم ، أو صراع معلّم أو مجموعة منهم مع مدير المدرسة. أما الصّراع الأفقيّ فهو الصّراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيميّة واحدة ، أو بين أفراد أو جماعات تنظيميّة مختلفة تقع في مستوي تنظيمي واحد دون أن يكون لأيّ منها سلطة على الأخرى ، مثل صراع معلّم مع معلم داخل المدرسة.<sup>(4)</sup>

## ثالثاً - مسار الصّراع التنظيمي

### 1. أسباب الصّراع التنظيمي:

إنّ للصّراع التنظيمي أسباب عديدة من الصّعب حصرها و معرفة هذه الأسباب يفيد كثيراً في البحث عن طرق علاجه و من أهمّ أسباب إثارة الصّراع داخل المنظّمة هو التّنافس على الموارد المحدودة ، فلا يوجد منظّمة لديها موارد غير محدودة و الصّراع يحدث غالباً على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدّات للأفراد<sup>(5)</sup> .

كما تعتبر الرّقابة أحد المهام و السّلوكيات التنظيمية الرسميّة و التي تشكّل حساسيّة بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحدّ من حرّيّة التّصرّف لذلك تثير الصّراع و تؤثّر في العلاقات بين العمّال و تدعم

(1) - حسن محمد العمامرة، مرجع سابق، ص ص 238-239.

(2) - ج. ب. هونغ دلفيك ، أ. موران ، الجماعة ، السّلطة والاتصال، تر: نظير جاهل، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص ص 98-100.

(3) - نقيل بوجمعة، مرجع سابق، ص 86 .

(4) - مدحت محي الدّيب، "جوانب في الصّراع التنظيمي" ، المجلّة العربيّة للإدارة، المنظّمة العربيّة للتّنمية الإدارية، عمّان، الأردن، مج 11، ع 3، 1987، ص ص 90-92.

(5) - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص 240 - 245 .



طرفاً من الأطراف الأخرى.

كذلك يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحياناً بجزء من المهام التي كانت لغيرهم و قد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على الطرف الآخر 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<sup>(1)</sup>.

إضافة إلى ذلك نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل و الأسرة من حيث الوقت و التفكير و كذلك تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقهم الأمر الذي يثير المشاحنات و تصادم وجهات النظر<sup>(2)</sup>.

بينما وجد أن هناك أسباب خفية لا تجرأ أطراف الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة و كراهية الجنس الآخر و أسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما و لأسباب إيديولوجية و حزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم<sup>(3)</sup>.

من الصعب حصرها لكن يرجع احمد سيد مصطفى أسباب الصراع داخل المنظمة إلى الأسباب الفرديّة والشخصية وتمثل فيما يلي<sup>(4)</sup>:

1. تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقيتهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
2. اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح.
3. الأنانية: حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعدداً عليها.
4. الولوج بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
5. ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعدتها على تأجيله.
6. تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.

(1) - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 10-11.

(2) - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 243.

(3) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 385.

(4) - أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع، نفس الصفحة.

- أما "هودج وانطوني" *Anthony & Hodge, B, j* " فيريان أنّ الصّراع يرجع للأسباب التالية<sup>(1)</sup>:
1. التعارض أو التّغير في الأدوار ، ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضّغوط التي يعاني منها الفرد في نفس الوّقت ، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضّغوط فإنّ الشّخص يجد من الصّعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
  2. التغير في الصّلاحيات التي يتمتّع بها الفرد أو الجماعة ، فزيادة الصّلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبّب صراعا للفرد أو الجماعة.
  3. التّغير في المركز أو الوضع، قد يسبّب التّغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
  4. حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل ، ويقع ذلك عندما يطلب من شخصيين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.
  5. التّنافس على الموارد ، قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة على نفس الموارد المتاحة.

يري "كمال بوقرة" أنّ التّنافس على الحصول على الموارد المحدودة من أوضاع أسباب الصّراعات من شأنه أن يزيد من حدّة الصّراع نتيجة لاعتقاد كل طرف بأحقّيته عن غيره في امتلاك الموارد ومن وجهة نظره يعتبر هذا مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد ، ولذلك فهو يرى أنه ليس من المستغرب أن يؤدّي هذا إلى صراع طويل المدى.

بالإضافة إلى سببين إضافيين للصّراع هما : غموض المسؤولية وعدم وضوح السّلطة ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم الدّقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة، وعندما يوجد ذلك فإنّ المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسؤوليته، وهنا يتولّد النزاع أو الصّراع بسرعة، إلّا أنه لا يمكن في كثير من الأحيان حصر أسباب الصّراع داخل المنظمة و أما تتوقف أسبابه على حسب طبيعة المنظمة و طبيعة الأفراد التي تنتمي إليها يعني ذلك إنّ الأسباب المذكورة سابقا ليست الأسباب الوحيدة لظهور بؤادر الصّراع التنظيمي داخل النّسق التّنظيمي.<sup>(2)</sup>

قسّم "كمال بوقرة" أسباب الصّراع إلى مجموعتين أساسيتين هما<sup>(3)</sup>:

أسباب تنظيمية للصّراع :وهي عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها .أسباب غير تنظيمية وهي عوامل ترتبط بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وما يؤطرها من عوامل ثقافية واجتماعية مستمدّة أصلا من

(1)- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 364-365.

(2)- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التّنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسات قارورات الغاز -وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التّنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص 298.

(3)- كمال بوقرة، نفس المرجع، نفس الصفحة .

خارج المنظمة أي من المجتمع الكلي ، كالتفسيرات الخاطئة والتمطية السائدة والاتصال الخاطئ مع الأفراد ، والواقعية الساذجة عندما يعتقد احد الأطراف أنّ وجهة نظره موضوعية وتعكس الواقع بينما نظرة الآخرين متحيزة ومتأثرة بخلفياتهم الثقافية ، أو العرقية أو الأيديولوجية.<sup>(1)</sup>

## 2. مراحل الصراع التنظيمي :

يتجلى من خلال النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية تمرّ خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتوالد باستمرار. وقد اعتبر العميان الصراع التنظيمي بأنه عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أنّ هناك عدّة نماذج لتوضيح هذه المراحل سيتمّ استعراض نموذج "بوندي" "Pondy" وذلك كونه أكثر شمولية وانسجاماً مع استراتيجيات التعامل مع الصراع<sup>(2)</sup> وقد حدّد "بوندي" الصراع بخمس مراحل متعاقبة وهي كالتالي<sup>(3)</sup>:

### و- صراع كامن (Conflict Latent):

الصراع الكامن له خاصية شخصية وغير منظّمة، ومن الأساليب المعبّرة عنه: الرّفص، عدم الرّضا، الشكوى، سوء الظّن، الكره والحقد.<sup>(4)</sup> و هي المرحلة التي تتوافر فيها الظروف والشروط لنشوء الصراع أيّ مسبباته دون حدوثه. و من أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرّغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي . و في كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتمّ إدارة الموقف بحذر لتجنّبه.

### أ- صراع مدرك (Perceived Conflict):

ويتمثّل بادراك الأطراف للصراع المحتمل أو ملاحظة وجوده كمهدّد لمصالحهم الشخصية ، عندها يتعرّف المديرين على الصّدّامات، وتلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذيته، ويكتشف المديرين في هذه المرحلة بأنّ أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

### ب- صراع محسوس (Felt Conflict):

هناك اختلاف بين إدراك الصراع و الشّعور به ، فقد يدرك أحد الأطراف وجود خلاف رئيس حول بعض السياسات بينه و بين الطرف الآخر و لكن لا يتسبّب ذلك في شعوره بالقلق أو التوتر ، و ربّما لا يكون لذلك

(1) - كمال بوقرة، مرجع سابق ، نفس الصفحة .

(2) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص375.

(3) -Pondy L. *Organizational Conflict: Concepts and Models*, Administrative Science Quarterly, Vol. 2, No. 12, 1980 P. 111

(4) - Marcel Laflamme, *Dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations*, 2<sup>ème</sup> Ed, Gaetan Morin éditions Québec, 1979 ,p. 3

أى تأثير على العلاقات بين الأطراف . وعموما فإن تحول الصّراع إلى مسألة شخصية يعد مصدرا للكثير من النتائج غير المرغوبة التي يسببها الصّراع.<sup>(1)</sup> ويتمّ الشّعور به عندما يبدأ المدبرون بتشخيص الصّراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصّراع الحاصل، ويزر الصّراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً .

### ج- صراع ظاهرى (علنى) (Manifest Conflict):

الصّراع الظاهر له خاصية عقلانية ومنظمة، ومن مظاهره الإضراب والتّخريب ويكون في صورة تنظيمية كالاتحادات العمالية والنقابات<sup>(2)</sup> ويقصد به ذلك النوع من الصّراعات التي أنتجت، أو ارتبطت به مظاهر سلوكية من قبل أطرافه مثل التّغيب عن العمل، التأخّر، التّمارض، الإهمال، أعمال العنف والتّخريب، أو التّهديدات باستخدام القوّة، أو إعلان مطالب محدّدة بصدد الصّراع القائم، ومن هنا فإنّ مثل هذه المظاهر تعكس مرحلة متقدّمة من مراحل الصّراع . ومن ثمّ تستخدم هذه المظاهر المرتبطة بالصّراع كأساس لوصفه بأنّه صراع ظاهر.<sup>(3)</sup>

### د- ما بعد الصّراع (Conflict Aftermath):

ويتمّ فيها عملية التّعامل مع الصّراع وتحقيق التّغييرات الضّروية، ويكون ذلك بتدخّل المدير بكل شجاعة ومحاولة الوقوف على جذور المشكلة ومسبباتها والعمل على إيجاد الحلول لها، وبهذه الطّريقة يكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد أو الجماعات، وإذا لم يتمّ التّوصل إلى اتفاق مرضٍ بحيث تقرّ أحد الأطراف بأنّها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة للمشكلة، لكن في حالة ما إذا حاولت الإدارة تجاهل الصّراع وقمعه فإنّه يتفاقم أو يهدأ ليعود مرّة أخرى ، وينفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة. والصّراع المتجدّد يمكن أن يشكّل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً.<sup>(4)</sup>

وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصّراع فإمّا التّوصل إلى حلّ مرضٍ للطرفين يعقبه تعاون ، أو تسود حالة من عدم الرّضا ، وبالتالي تتفاقم الحالة الكامنة للصّراع . وتمثّل مرحلة مخرجات الصّراع أعلى صور الصّراع العلنى بين الأفراد أو الجماعات أو المنظّمات .<sup>(5)</sup>

و يلخص بوندى الفكرة الأساسية لتلك الرّؤية لديناميكيات مراحل الصّراع و العلاقات فيما بينها و المؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة ويلاحظ من الشّكل (03) أنّ "بوندى" أخذ في اعتباره البيئة المحيطة فرمّما تكون ثرية و تقلل من ظروف الصّراع الكامن ، و مثال ذلك توافر المزيد من الموارد للمدرسة أو ربما تكون غير ذلك فتعجّل بخلق أزمات جديدة فيها.

(1) - سليمان التّملة، مرجع سابق، ص86.

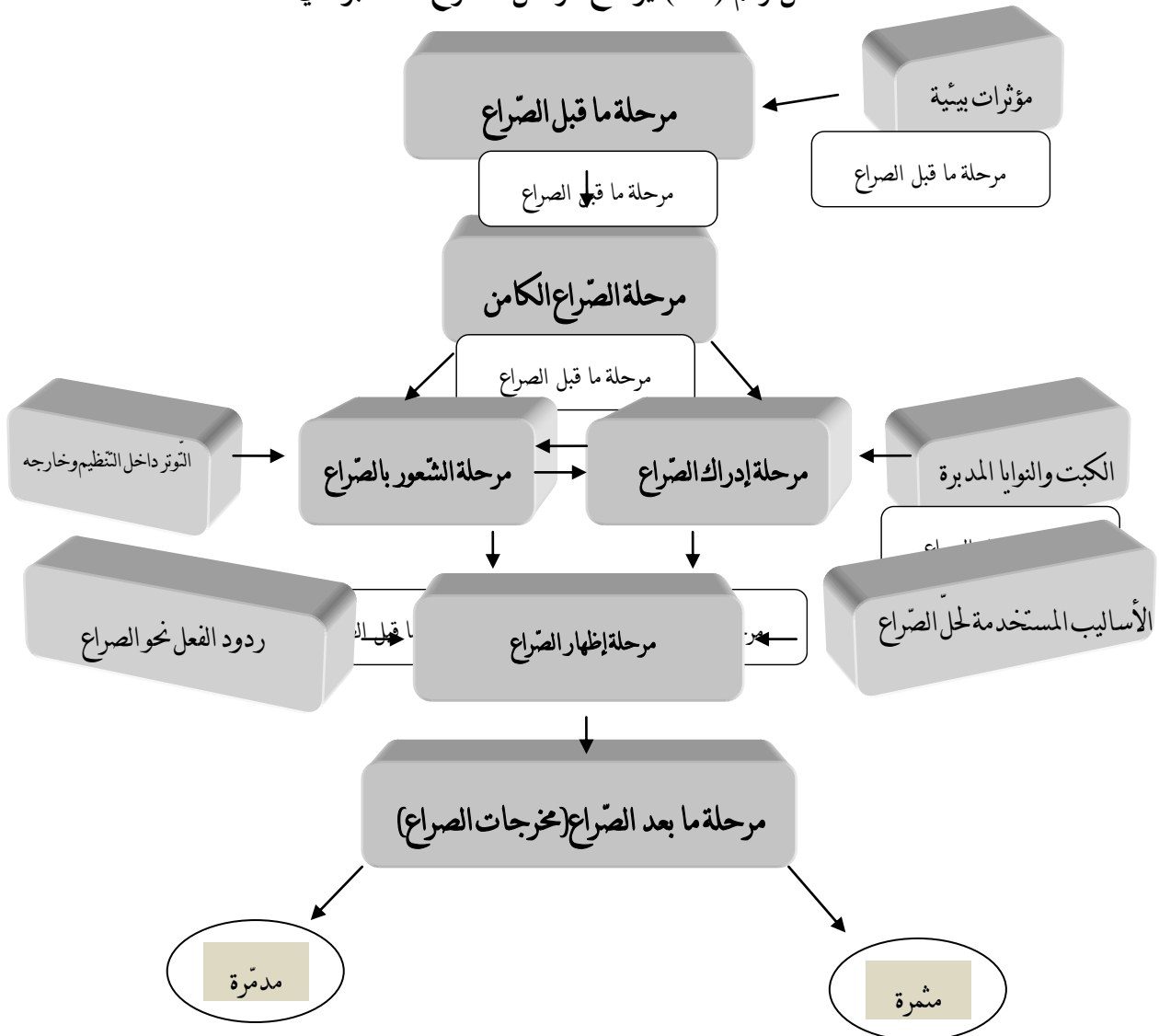
(2) - Marcel Laflamme , op.cit,p. 03.

(3) - منير محمد بدوي، مرجع سابق، ص7.

(4) - حجيلة رحالي، مرجع سابق، ص71.

(5) - محمد خليل الشّماع، كاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنّشر والتّوزيع والطّباعة، عمّان، الأردن، 2007، ص301.

الشكل رقم (02) يوضح مراحل الصراع عند "بوندي"



(Source : Pondy L , , Op.Cit ,p 3 & p. 111).<sup>(1)</sup>

### 3. آثار الصراع التنظيمي:

أشار معظم المهتمين بدراسة الصراع أنّ وجوده في المنظمة يعتبر أمراً طبيعياً ، وأنه إن كان ضمن الحدود الطبيعية فسيكون له نتائج ايجابية ، وإنّ له نتائج سلبية إذا زاد أو قلّ عن الحدود الطبيعية . و يعتمد كلا النوعين من الآثار على الطريقة التي يدير بها مدير المدرسة الصراع<sup>(2)</sup>.

ويرى العميان أنّ الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كلّ النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً ، بل إنّ له أحياناً قيمته الإيجابية للنظام ، فالصراع ذو حدّين يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً ، وهذا يتوقّف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع . إنّ المهمّ ليس الصراع نفسه ، بقدر معرفة ماهو

(1) - نقلا عن سليمان التملة، مرجع سابق، ص20.

(2) - نفس المرجع، ص24.

الدافع إليه ، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصّراع راغبون بالعمل في هذه المنظّمة والانتماء إليها ، أم إنهم مدفوعون برغبة تحريبيّة ؟ وهل ينظرون إلى الصّراع كبناء يخدم وظائف المنظّمة أم ينظرون إليه على أنّه مخلّ بوظائف المنظّمة ؟ وهذا كلّه متوقّف على طبيعة أثر الصّراع على أهداف المنظّمة ، فإذا ما كان هذا الصّراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف أعتبر صراعا إيجابيا بناءً ومحسّنا لمستوى الأداء ، أمّا إذا كان الصّراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنّه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلّا بوظائف المنظّمة<sup>(1)</sup>.

### أ- الآثار الإيجابية للصّراع التنظيمي :

وهي النتائج التي تزيد من كفاءة وفاعليّة المنظّمات. ويعتقد معظمنا أنّ كلّ نتائج الصّراع سلبية ويجب تفاديها ، بل إنّ التعامل الجيد للأفراد مع الصّراع بطريقة جيّدة من شأنه أن يمدّدنا بنتائج إيجابية . ومردّد ذلك إلى النظرة التقليديّة للصّراع والتي ظلّت سائدة ردحا من الزمن ، والتي تعتبر الصّراع مؤثرا لوجود خلل في المنظّمة ، وإنّه لا بدّ من القيام ببعض الإجراءات التنظيميّة للقضاء عليه ، ومنه فإنّ الصّراع ليست له فوائد تذكر لأنّه يشثت جهود المديرين ويؤدّي إلى إهدار الموارد التنظيميّة . لكنّ اليوم اتفق الجميع على أنّ الصراعات لا يمكن تجنّبها بحيث أصبحت لها فائدة في تطوّر المنظّمة .<sup>(2)</sup>

-ومن الآثار الايجابية للصّراع التنظيمي ما يلي<sup>(3)</sup> :

يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .

ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصّراع يشحذ طاقات التّاس ليصبحوا مبدعين

أ- يمكن للصّراع أن يكون خبرة تعليميّة جديدة للأفراد العاملين في المنظّمة .

ب- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على السّطح حيث تتمّ مواجهتها وبذلك يتضمن الصّراع عادة بحثا عن حلّ مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التّغيّرات الضرورية لنظام المنظّمة .

ج- ويعمل الصّراع كذلك على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة. يمكن أن يؤدّي الصّراع إلى

تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصّراع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم .

د- نتيجة لحلّ الصّراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه التّيجة من خلال مشاركتهم في حلّها.

هـ- يساعد الصّراع على اكتشاف فرص للتغيير والتّحسين المستمر .

و- يساعد الصّراع أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظّمة .

(1) - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 380-381

(2) -Dolan .S L, Gosselin .E, Carriere .J, *La Dynamique et la Gestion des Conflits en Milieu de Travail et Comportement Organisationnel*, 3 éd, Montréal Gaetan Morin, 2007, p.218

(3) - حجيلة رحالي, مرجع سابق, ص 82.

يرى "حسين رشوان" أنّ للصراع أيضا وظائف إيجابية عديدة، تتمثل في الحفاظ على الكيان الذاتي للجماعة، وتعميق وعي الجماعة بهويتها المتميزة، وما يرتبط بتلك الوظائف من حشد وتعبئة طاقات الجماعات وقدراتها، وتنحية أسباب الخلافات القائمة بين أفرادها، وفضلاً عن ذلك يقوم الصراع بأدوار معنوية، فهو صمام أمان للفرد وللجماعة، من شأنه إفراغ الشحنات والتوتر ومشاعر الإحباط وطاقات العدوان في الأنماط السلوكية المقبولة اجتماعياً. (1)

أما في المجال التنظيمي، فإنّ الصراع يلعب دوراً إيجابياً في الحفاظ على ثبات التنظيم من ناحية، وأثره على أداءه لوظيفته من ناحية أخرى، فقد تلعب صور معينة للصراع، وبخاصة من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيف أو صمّام أمان، دوراً أساسياً في ثبات التنظيم. فيسهم الصراع في تدعيم بناء الجماعات، ويحافظ على حدودها مع العالم الخارجي المحيط بها، حيث يحقق الصراع بين الجماعات الوحدة الداخلية بين الأعضاء في كل منهما. ويعدّ الولاء للجماعة والتضحية من أجلها، وكره واحتقار الجماعات الأخرى، والعداوة معها نتائج مشتركة تنمو في هذه المواقف. وهذا ما قال به لويس كوزر عندما افترض أنّ الصراع يساعد على بناء تماسك الجماعة وإعادة بناءه، لأن مشاعر الخصومة والتعارض التي تهدد الجماعة تجدها متنقّساً من خلال الصراع. وقد يساعد الصراع على الأهداف والقيم والمصالح داخل الجماعات على إقامة الوحدة والتماسك لبنائها، وهذا يتوقف على الموقف الصراعى، ويتأثر بناء الجماعة بالصراعات مع الجماعات الأخرى، بحيث يتدعم الاتصال الداخلي بين أعضائها، وتقلّ العزلة الاجتماعية بينهم، ويتحدّد أفرادها غير المرتبطين (2) والمتعارضين (3).

### ب- الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

غالبا من ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل المنظمة الآثار التالية:

1. التفكك وظهور التكتلات داخل المنظمة
2. إهمال أهداف التنظيم والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع.
3. حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم غير عقلانية ولا رشيدة، حيث يتراجع فيها العقل والمصلحة المشتركة أمام العواطف والأحقاد الضغائن الشخصية. (4)

وسرد "صلاح الدين محمد عبد الباقي" جملة من الآثار السلبية المترتبة عن الصراع أبرزها (5) :

قد يؤدّي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد. بما يؤدّي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض .

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الطبقات الاجتماعية والمجتمع، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص.242

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 262.

(3) - أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 133، 134.

(4) - كمال بوقرة، مرجع سابق، ص 290.

(5) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 262 .

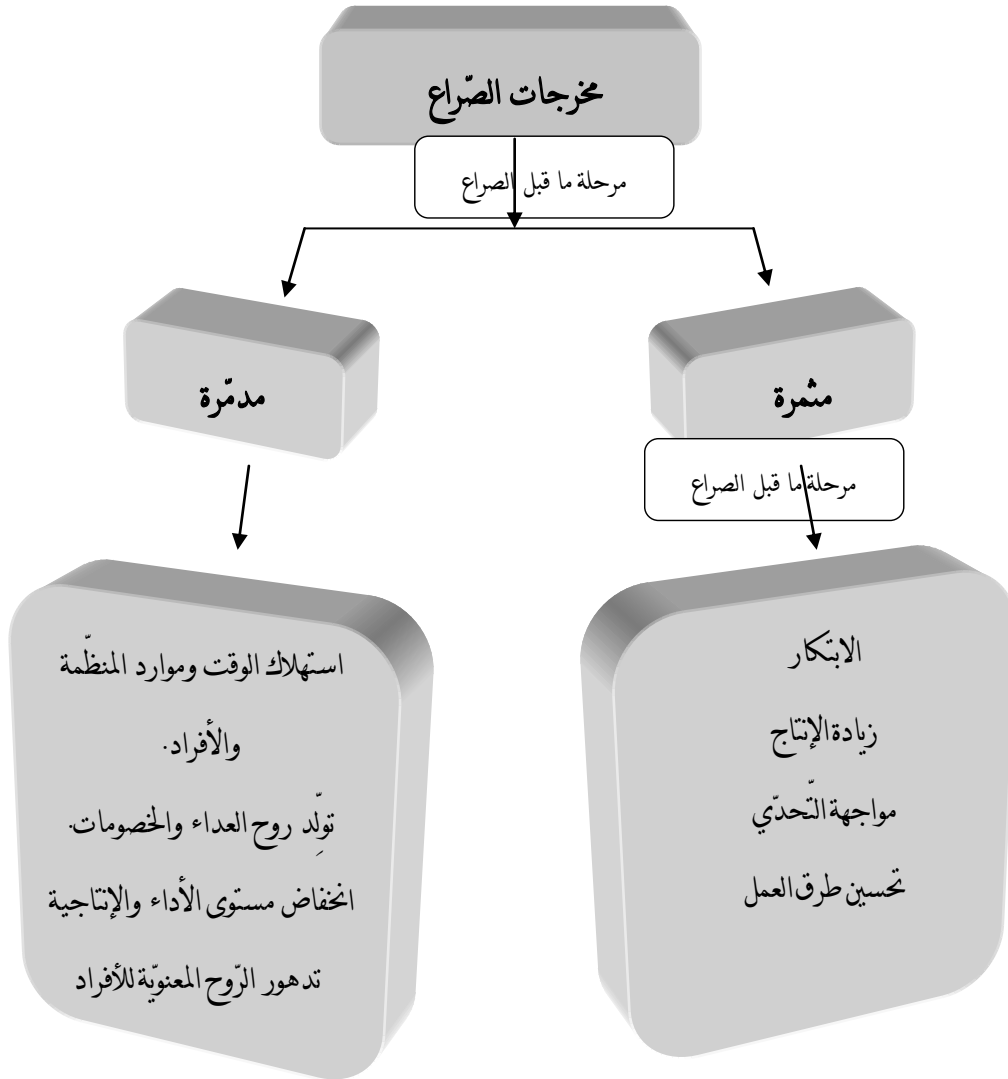
- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها .
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة ، وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات والأناية.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل والتعاون الجماعي .
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة .
- إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع المسؤولين والإدارة وترويج إشاعات كاذب
- وبهذا يتضح لنا أنّ الصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً للمنظمة وهذا يتوقف على العمل وطريقة وأسلوب التعامل مع الصراع وبالتالي فهو حقيقة واقعة في كل المنظمات .
- ويقع على عاتق مدير المدرسة الابتدائية أن يسعى للاستفادة من الصراع الموجود في المدرسة ، من خلال حرصه على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر يأخذ الشكل الإيجابي وهذا بالاستناد إلى مرونة المديرين وقدرتهم على التعامل مع الصراعات من أجل الحفاظ على مستوى معتدل يحقق للمدرسة الإيجابية و يجنبها السلبية.
- ويؤكد "ملائكة" ذلك بقوله " :إن المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات، والاستفادة منها وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع ، أو على الأقل لا تسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة"<sup>(1)</sup> . إنّ آثار الصراع لا تخفي على أيّ متتبع سواء كان باحثاً أو إنساناً عادياً فهي وخيمة وضارة بالمنظمة ، ولا يمكن للباحث إلا أن ينوّه ببعض الآثار الإيجابية الجانبية غير المحسوبة مسبقاً، لهذا مشكلة الصراع في المؤسسات الجزائرية تعدّ من المشكلات المعيقة لوظائف الأنساق داخل المنظمة.<sup>(2)</sup>

(1) - عبد العزيز محمد ملائكة، تنمية مهارات القيادة الإدارية ، د .ط، دار النوايع للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989، ص144.

(2) - كمال بوقرة، مرجع سابق، ص290.



الشّكل رقم (03): يبيّن مخرجات الصّراع المثمرة والمدمّرة



(المصدر: سوزان محمد المهدي وحسام وهيبة، "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصّراع التنظيمي في المؤسسات التعليميّة"، مجلّة كليّة التربية وعلم النفس، جامعة عين شمس، ع 24، ج 4، 2000، ص 225.)

## رابعاً- أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي:

إنّ تخصيص المدير لجزء من وقته للتعامل مع الصّراعات داخل مؤسسته إضافة إلى الوظائف الإدارية والتربوية والتسييرية التي يزاولها، جعل من الصّراع التنظيمي ظاهرة دائمة تتعايش معها المنظّمات، فقد أشار "توماس وشميدت" *Thomas & Schmidt* " إلى أنّ المديرين في مختلف المستويات يخصّصون حوالي 24% من أوقاتهم في إدارة الصّراع، وأصبح التعامل مع الصّراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي.<sup>(1)</sup>

### 1. الأساليب الفعّالة للتعامل مع الصّراع التنظيمي:

لقد طور الباحثون في مجال الصّراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية للتعامل مع الصّراع التنظيمي، واقترحوا عدة أساليب ليتمكن القائد أو الإداري من التعامل مع الصّراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدلاً من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المؤسسة وخارجها، وفيما يلي نتناول مجموعة من هذه الأساليب:

#### أولاً- نموذج روبينز " Robbins ":

قدّم روبينز تسعة سبل وأساليب لتناول الصّراع في المنظّمات وهي<sup>(2)</sup>:

1. المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة
2. الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصّراع.
3. توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصّراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصّراع.
4. أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن على صواب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
5. تجنب الصّراع: أي إهمال الصّراع وعدم التدخل لعله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
6. التهديئة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
7. التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصّراع.
8. الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصّراع.

(1)- سعود بن محمد التمر، مرجع سابق، ص 38.

(2)- عمر الشرف، أسامة عبد العليم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص ص 268-269.

9. إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية: للنظام ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو استحداث نظام ما أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد .

### ثانياً - نموذج "مارش وسيمون" "Marche and Simone"

و يطرح أربع عمليات يمكن من خلالها أن تتعامل المنظمة مع الصراع وهي (1):

1. استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة: يفترض أنّ الأهداف واحدة، وأنّ مشكلة اتخاذ القرار تتمثل في إيجاد حل يرضي الطرفين
2. الإقناع: يفترض أنّ الأهداف الفردية متعددة بتعدد تصوّرات ومصالح الأفراد في المجال التنظيمي، فباستخدام أسلوب الإقناع تتم من اجل إقناع الأطراف المتصارعة على مصالحها والأهداف المشتركة والعامّة للتنظيم
3. التوفيق بين أطراف الصراع (المساومة): أما فيما يخصّ الأسلوب الثالث والتمثّل في أسلوب "المساومة" "حلّ" الصراع وخاصّة أمام الاختلاف حول الأهداف الفردية للأفراد من جهة والأهداف التنظيمية من جهة أخرى، وتركّز المساومة على درجة تمثيل حلول المساومة لقيم مشتركة تتعلق بالعدالة والصّراحة، وفي هذا الأسلوب تستخدم التهديدات وتزيّف الوقائع والحقائق.
4. السياسة (التّحالفات) : ويقصد بها تجميع قوى أطراف الصراع، وذلك لتقوية موقف طرف على طرف أثناء التوفيق ويتمّ اللّجوء إلى هذا الأسلوب بشكل خاص طرف الصراع الأقلّ قوة (التّحالف) ، وبالتالي تستخدم السياسة الإستراتيجية كوسيلة هامة في هذه الحالة .

### ثالثاً - النموذج الذي اقترحه كل من "بليك" و "موتون":

اعتمدت معظم الدّراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع على دراسة "بليك" و "موتون" والتي تعتبر الصراع ظاهرة صحية في المنظمة. (2)

وقد قدّم الباحثان بليك وموتون نموذجا ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع ، وهما : بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وبعد الاهتمام بالإنتاج ، وقد أوضحا هذين البعدين على شبكة إدارية ، وجعلا لكلّ من هذين البعدين إحداثا يمتدّ من (صفر إلى 9) وقد ركّز الباحثان على النّقاط الواقعة في زوايا الشّبكية، وكذلك النّقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حدّدوا أساليب خمسة لإدارة الصراع وهي التّجنّب، الإيجاب، الحلّ الوسط ، التّهدئة ، والمواجهة. (3)

(1) - محمد خليل الشماع، محمود كاظم خضير، مرجع سابق، ص 307.

(2) - طه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 98.

(3) - محمد حسن العميرة، مرجع سابق، ص 24.

وقد خلصت نتائجهما إلى أنّ العلاقات بين الأفراد في التنظيم والعلاقات ما بين التنظيمات تكون أكبر نجاعة وفعالية إذا اعتمدا بدرجة أكبر على المواجهة لحلّ المشاكل حيث يضع كلّ طرف أوراقه على الطاولة ويتمّ فحصها وتقومها من قبل أطراف الصّراع ومناقشة حلول لها.<sup>(1)</sup>

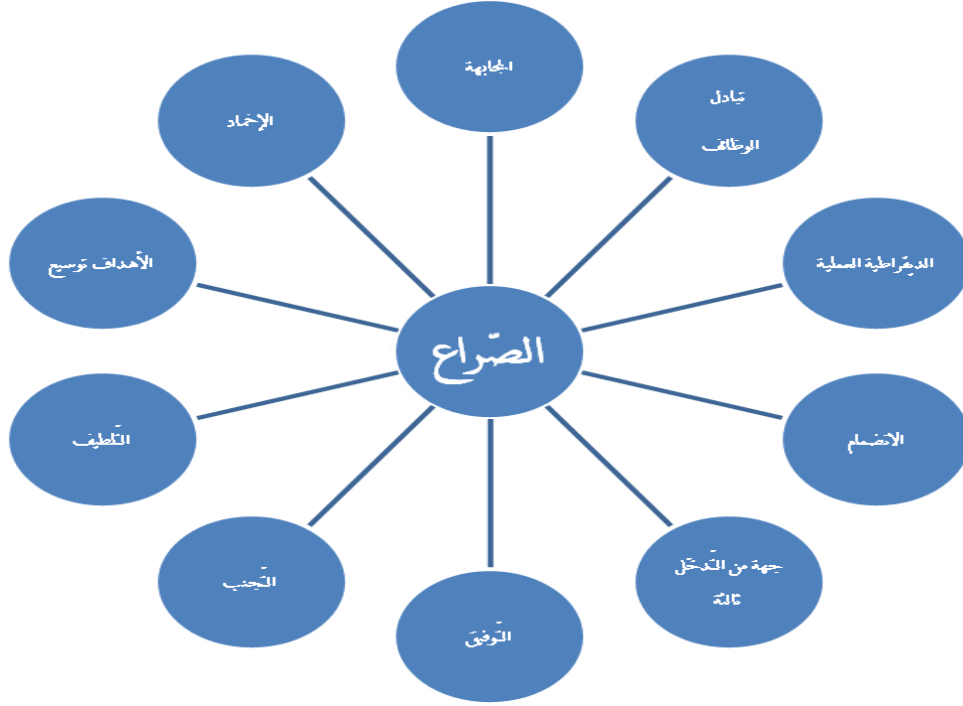
تعدد وتنوع أساليب حل وإدارة الصّراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون ويكن تلخيصها في الشكل رقم (06) وهي كما يلي<sup>(2)</sup>:

1. الإخماد : قيام الإدارة بإصدار أوامرها بإنهاء الصّراع، أو أنّ أحد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر.
2. التلطيّف : التنفيس عن الصّراع بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.
3. التّجنب : أو الانسحاب توجيه الاهتمام عن الصّراع الى غيره من المجالات أو تغيير الموضوع.
4. التّوفيق : التّوصل إل حلّ وسط بين الطرفين المتصارعين يحقّق لكلّ منهما مكاسباً جزئية.
5. التّدخل من جهة ثالثة : أي تدخّل جهة أخرى غير جهتي النزاع لمحاولة حلّه عن طريق التّسسيق والتّكامل والتّعاون بين التنظيمات المتصارعة.
6. الانضمام : أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة.
7. العملية الديمقراطية : وذلك عن طريق الاجتماعات والتّدوات واللقاءات لتبادل وجهات النّظر أو استخدام التّصويت في اتّخاذ القرارات.
8. تبادل الوظائف : حيث أنّ إشغال كلّ طرف لموقع الطرف الآخر يجعله في موقف يمكنه من فهم المهمّات والاتّجاهات والمشكلات، وبالتالي يسهّل الحل.
9. المواجهة : أي طرح الحقائق بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، من أجل التّوصل إل قرار واقعي.

(1) -Blake R. and Mounton J, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing ,Company Houston, New York ,1964.

(2) - محمد خليل الشماع، محمود كاظم خضير، مرجع سابق، ص 309-310.

الشّكل رقم (04) : يبيّن أساليب حلّ الصّراع في نموذج "بليك"، "وموتون"



(المصدر بتصريف: خليل محمد الشماع، محمود كاظم خضير، مرجع سابق، ص309)

### رابعا - نموذج "طوماس وكيلمان"

قدّم طوماس وكيلمان نموذجا يعتبر تطويرا لنموذج بليك وموتون وهو يقوم أيضا على بعدين، وهما<sup>(1)</sup>:

- بعد التعاون *Cooperativeness*: ويمتدّ من درجة غير المتعاون إلى درجة متعاون، ويحدّد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، ويضع في اعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم.
- بعد الحزم التوكيدي *Assertiveness*: ويمتدّ من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدّد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين.

وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصّراع كما هو موضّح في الشّكل رقم (7)

وهي<sup>(2)</sup>:

(1) - واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 63

(2) - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 532

- 1) إستراتيجية التنافس : وتهتم هذه الإستراتيجية بتلبية الحاجات الشخصية ، حتى ولو على حساب الآخرين ، وبالتالي يكون نوع من الأنانية، لأنّ الإداري يكون حازما وغير متعاون.
- 2) إستراتيجية التجنب : وهي الإستراتيجية الأضعف ، لأنه لا يوجد حزم ولا تعاون ، وبالتالي فهي غير مراعية لحاجات المدير ولا لحاجات الآخرين.
- ويوضح العسكر أنّه بالرغم من أنّ تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أنّ الإغفال يمكن أن يساهم في حلّ الصراع داخل منظّمته ، إلا أنّ الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة ، في حين أنّ كلا من " دبوز وبرنجل" *Dubose and Pringle* <sup>(1)</sup> قد أوضحا أنّ إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية ، سيما تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتزوّي والعقلانيّة ، وإعادة النظر في الأمور التي أدّت إلى حدوث الصراع.
- 3) إستراتيجية التعاون : وتمثّل أفضل الاستراتيجيات في إدارة الصراع ؛ لأنها مراعية لحاجات الفرد وحاجات الآخرين ، وإذا ما تمّ استخدامها من قبل المسؤول ، فإنّها ترقى إلى درجة متقدّمة من التعاون والحزم في الإدارة. وعند استخدام هذه الإستراتيجية فإنّ المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهميّة التغيير المراد إحداثه ، وتحديد القيم التي يتمسك به أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب ، وإبراز بعض القيم الفلسفيّة التي تقرب وجهات النظر، والتي تتفق مع التغيير المطلوب ، ومنع أي عمل يكون من شأنه إحداث أضرار لأعضاء الجماعة المنافسة ، وتأمين سبل الاتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الاتصال <sup>(2)</sup>.
- ومما هو جدير بالذكر أنّه في هذه الإستراتيجية لا يوجد افتراض بأنّ أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحقّقه الطرف الآخر ، ففلسفة هذه الإستراتيجية تقوم على : فلسفة رابح - رابح وهو ما يعني أنّ الكل سوف يعمل معا وبصورة ابتكاريه للتوصل إلى حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع <sup>(3)</sup>.
- 4) إستراتيجية التسوية : وفيها قد يتنازل المسؤول عن بعض اهتماماته للوصول إلى حلّ وسط مع الآخرين ، لأنّ فيها شيئا من التعاون والحزم. ويمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنّها إستراتيجية إقناع ومناورة بغية إيجاد حلّ وسط ملائم ومقبول يرضي وبشكل جزئي كلّ طرف من الأطراف ، وفيه يربح كلّ طرف شيئا ما ، كما يخسر كلّ طرف شيئا ما ، وفي الأغلب تؤدّي إلى تسويات مؤقّنة <sup>(4)</sup>.

(1) -Dubose P. and Pringle C", *Choosing a Conflict Management Technique* , *Journal of Organizational Behavior* "Vol (50) , No. 6 , 1989, P. 10.

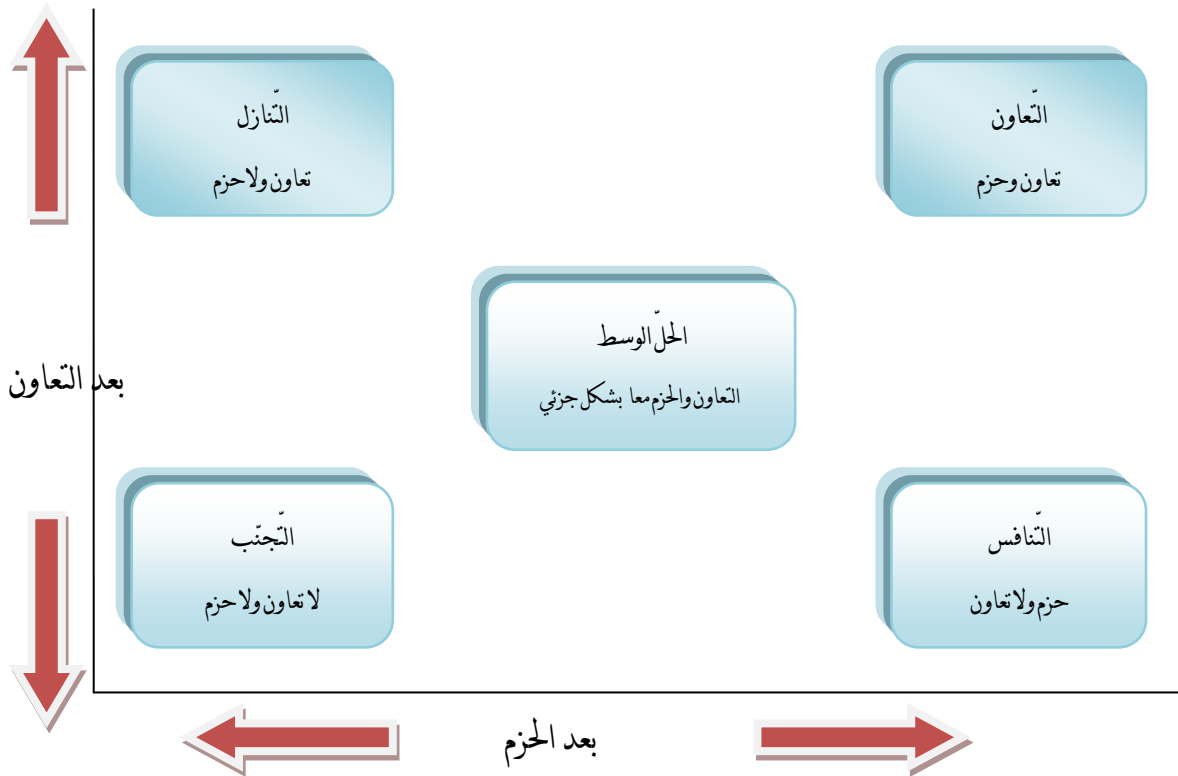
(2) - عادل السيّد المنددي، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي"، *مجلة كلية التربية*، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ع 22، ج 2، 1998، ص 211.

(3) - رمضان أحمد عيد، "إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظّمات التعليمية: دراسة تحليلية"، *مجلة الفيصل*، دار الفيصل الثقافيّة، الرياض، ع 249، 1997، ص 44.

(4) - مروان عيسى وشاحي، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنيّة، نابلس، فلسطين، 2002، ص 37.

5) إستراتيجية التنازل : ويكون فيها اهتمام برغبات الآخرين على حساب الحاجات الشخصية ، وذلك من أجل التأقلم والتكيف مع الآخرين ، وهذا الأسلوب سلمي في حلّ الصّراع كونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق ، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من الطّاقات الموجودة بشكل سليم<sup>(1)</sup>.

شكل رقم (05) يبين أساليب حلّ الصّراع في نموذج توماس وكيلمان



(المصدر: اندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص276).

(1) - عبد الواحد مؤمن خلف، مرجع سابق ، ص 61.

### خامسا - نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس

يقوم هذا النموذج نقلا عن الزهراني على أربع استراتيجيات لإدارة الصراع، وتشمل الآتي<sup>(1)</sup>:

**1- إستراتيجية التجنب (Avoiding)** : وتتضمن التّغاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصّراع تحت ظروف معيّنة ومحكومة بإتباع عدّة أساليب ، منها:

أ - الإهمال : ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن ، وبالتالي فإنّ الموقف قد يستمر ، أو يسير نحو الأسوأ.

ب - الفصل الجسدي : أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض إذا انعدم التفاعل بينها.

ج - التفاعل المحدود : وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالاجتماعات التي لا يحدّد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

**2- إستراتيجية التهدئة** : وترتكز هذه الإستراتيجية على عنصر الوقت الذي يكفل تهدئة عواطف الأطراف المتصارعة ، وتخفيف حدّة الصّراع بين الطرفين المتنازعين ، وهذه الإستراتيجية تضمن تسوية نقاط الاختلاف الثّانوية على أن تترك النّقاط الجوهرية لتبقى ، أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت ، وهنالك طريقتان للتهدئة:

أ - التّخفيف (Smoothing) : ويقصد به محاولة تقريب وجهات النظر ، حيث يتم إبراز المواقف الإيجابية ، وأوجه الشبه ، والمصالح المشتركة ، والتقليل من شأن نقاط الاختلاف بقدر الإمكان.

ب - التسوية (Compromising) : وهي علاقة أخذ وعطاء ، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر ، إذ إن كل طرف يقدم التنازلات للتوصل إلى التسوية ، ولهذا السبب فإنّ إستراتيجية التسوية إستراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصّراع التي نشأ عنها الموقف مرة أخرى في المستقبل.

**3- إستراتيجية استخدام القوة** : وفيها يتم إنهاء الصّراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام قوة القانون ، وذلك عن طريق:

أ - تدخل السلطة العليا : وذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر.

ب - السياسة : وهنا يتم معالجة الصّراع سياسيا بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

**4- إستراتيجية المواجهة** : وهي آخر استراتيجيات معالجة الصّراع ، وتختلف عن إستراتيجيتي التجنب والتهدئة في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصّراع ، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، وهنالك ثلاثة أساليب تصنّف كطرق للمواجهة:

أ - تبادل الأدوار : يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

ب - التّركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة : وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها.

(1) - عبد الله أحمد الزهراني، إدارة الصّراع في المدارس القانونيّة بمدينة الطائف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربيّة السعوديّة، 1999، ص ص 36-38.



ج - اجتماعات لحلّ المشكلات أو للمواجهة : ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المؤسسة ، بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها ، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب ومن أخطأ ، وإنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة ؛ لأن المدير يكون قد كون علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصّراع قبل جلسة المواجهة.

### سادسا - نموذج " بيكر وزملائه " للتعامل مع الصّراع التنظيمي:

لحدود هذه الدراسة فقد تمّ التعامل مع الصّراع بثلاث أساليب حيث اقترح بيكر *Beker* ثلاث أساليب للتعامل مع الصّراع، والتي هي من أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب التعامل مع الصّراع<sup>(1)</sup> وأنّ من أسباب الأخذ بهذا النموذج مايلي<sup>(2)</sup>:

1. كونه مطوّر من نموذج بليك و موتون الذي وضع عام (1964) أي أنّه قدم فكرا ومّرّ بعملية اختبار مطوّرة.
2. إنّ أساليب ( التعاون ، الإيجار ، التّجّيب ) أكثر وضوحا وأسهل قياسا وكونه أكثر ملائمة للبحث. وعليه سوف يتمّ اعتماد هذا التّموذج لأغراض هذه الدّراسة .وفيما يلي سنناقش بإيجاز هذه الأساليب

#### 1) أسلوب التعاون " Collaborative " :

يطلق عليه أحيانا أسلوب المواجهة وحلّ المشكلات ، وهذه يستلزم التّعرف على أسباب الصّراع الحقيقية وحلّها بمنهجية محدّدة ، والمواجهة هنا لا تعني الاصطدام أو التّعسف ، بل المقابلة المتّسمة بالهدوء واللباقة والعقلانيّة ، وتكوّن علاقات تنسيق وتكامل بين أطراف الصّراع<sup>(3)</sup>.

تسعى الأطراف الفاعلة في التّعامل مع الصّراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع<sup>(4)</sup>.

يدعو هذا الأسلوب إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين، بمعنى يحاول كلّ طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، و يمثّل هذا الأسلوب محاولة معالجة الصّراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكّن أطراف الصّراع من تحقيق احتياجاتها<sup>(5)</sup>.

(1) - شاكر جار الله الخشالي، "استراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدّة و ايجابية الصّراع :دراسة ميدانية في عينة من الشّركات الصناعيّة في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، مج7، ع 1، 2004، ص 07.

(2) - أمل محمود علي العبيدي، "إستراتيجية الصّراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ع 69، 2008، ص78.

(3) - رمضان أحمد عيد، مرجع سابق، ص353 .

(4) - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص353

(5) - خيري الجزيري، أساسيات السلوك الإنساني في التّظيم، ط3، دار الثقافة العربية، القاهرة، 2002، ص404.

## أ- آلياته:

عند استخدام هذا الأسلوب فإنّ المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه ، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصّراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب ، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النّظر، والتي تتفق مع التغيير المطلوب ، ومنع أي عمل يكون من شأنه إحداث أضرار لأعضاء الجماعة المنافسة ، وتأمين سبل الاتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الاتصال .<sup>(1)</sup>

يتحقّق التعاون عن طريق إيجاد حلّ متكامل والتنازل والتّوفيق في حالة إدراك أهمية مصالح الطرفين<sup>(2)</sup> .

-إنّ تحقيق التّعاون كفعل يقوم به الإنسان يحتاج إلى فهم الإنسان أولاً في سلوكه ودوافعه ، وهذا يحتاج إلى معرفة خصوصيات كلّ شخصيّة في المنظّمة نظراً للسمات التي تنفرد بها ، ونظراً لأنّ لكلّ شخص ظروفه وحاجاته لذا فتحقيق التّعاون عملية معقّدة بتعمّد الإنسان الذي يصعب أحياناً فهم سلوكه ويعتبر الاتصال أحد أهمّ الوسائل لتحقيق هذا الهدف. ويتحقّق التّعاون في التّنظيم الرّسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم وما يتلقّونه من أوامر وبين وما يصدر عن الرّؤساء، وما تفرضه التّصوص القانونيّة وما تضعه من قواعد الجزاء والعقاب. ولنجاح التّعاون يشترط توقّر الإرادة لدى الفاعلين وروح التّضحية لأجل مصلحة الجماعة ، وتوقّر الحوافز اللاّزمة التي تغدّي بصفة مستمرة العمل التّعاوني.<sup>(3)</sup>

## ب- إيجابياته:

إنّ هذا الأسلوب التّعاوني يجعل كلّ طرف راض عن التّنتائج المتوصّلة إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصّراعات القائمة، وبالتالي كلّ طرف يبيّن للطرف الآخر بأنّه متأكّد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومنه العمل من أجل فهم احتياجات الطرف الآخر، وعلى العموم يكون هناك تعاون متبادل لكلي الطرفين، وتكون هناك إمكانات كبيرة للاتصال والحوار وتعريف كلّ طرف بمطالبه للآخرين، وبهذا تصبح هذه المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة وموضوعيّة وليس هجوماً مضراً وخطيراً<sup>(4)</sup> .

ومما هو جدير بالذكر أنّه في هذا الأسلوب لا يوجد افتراض بأنّ أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحقّقه الطرف الآخر ، ففلسفة هذا الأسلوب تقوم على : فلسفة (رابح - رابح) وهو ما يعني أنّ الكلّ سوف

يعمل معاً وبصورة ابتكاريّة للتّوصل إلى حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع.<sup>(5)</sup>

(1) - عادل السيّد الجندي، مرجع سابق، ص 211.

(2) Anzieu, Didier. Martin, Jacques. Yves , *La Dynamique des Groupes Restreints*, PUF, Paris, 1986, p.189.

(3) - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 151-152.

(4) Sekiou. Blodin. Fabri. Bayed. et autres, *op.cit.* p.806 .

(5) - رمضان أحمد عيد، مرجع سابق، ص 211.

### ج- سلبياته:

ويعتبر هذا الأسلوب من الصعوبة بمكان تطبيقه عملياً بسبب الجهد والوقت .

### د- المواقف المناسبة لاستخدام أسلوب التعاون:

ومن بين أهمّ الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد<sup>(1)</sup> :

- 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 أيّ طرف بمفرده.
- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل. ويعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة إن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي إن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتمّ توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة<sup>(2)</sup> .

### 2) أسلوب التنافس أو الإيجار:

إنّ الهدف من هذه الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية حيث تتضمن اللجوء إلى القوّة لحسم الصراعات، ويستخدم هذه الأسلوب حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما لا تكون أطراف الصراع متعاونة. ومن خلال هذا الأسلوب يحاول الفرد تحقيق مصلحته الدّائية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين ، ومن ثمّ فالافتراض الأساسي الذي تنهض عليه هذه الإستراتيجية هو أنّ أحد الأطراف يخسر نتيجة مكسب يحقّقه الطرف الآخر<sup>(3)</sup> .

(1) - جيري وزينسكي، تسوية الخلافات في العمل، تر: مشتركة، مكتبة جرير، السعودية، 1999، ص ص 21-22

(2) - زيد عادل محمد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية"، مجلّة الإدارة العامّة، الرياض، مج 34، ع 4، 1995، ص 531

(3) - أحمد سمير العسكر، " قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء"، المجلّة العلميّة للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ع2، 1991، ص 25.

### أ- آلياته:

و في هذه الأسلوب يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان وهما<sup>(1)</sup>:

1. **تدخل السلطة العليا:** بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير بأمر أطراف الصّراع بإنهائه وإلا سيتم استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوء من العقاب.

2. **استعمال السياسة:** عادة ما يتم التعامل مع الصّراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، و في الغالب ما يستغرق هذه الأسلوب وقتاً أقلّ من الأساليب الأخرى ولكنها تخلف آثاراً سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم حول الأوضاع المختلفة وقد تتجدد الصّراعات التي يتم إدارتها أو معالجتها وفق هذا الأسلوب مرّة أخرى وتفاجأ إدارة المؤسسة بصراعات أخرى، وبالتالي لا يجب استعمال هذا الأسلوب في إدارة الصراعات التنظيمية إلا في حالة فشل جميع الأساليب..

### ب- إيجابياته:

و يمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات منها<sup>(2)</sup>:

- في الأوقات التي تحتاج إلى تطبيق تغييرات شاسعة.
- عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها.
- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.
- إذا كانت القضية طارئة ويجب اتخاذ قرار سريع.

### ج- سلبياته:

لا يهتم مدير المدرسة كثيراً بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصّراع. ويضع دائماً مصلحة العمل في سلم أولوياته و لا يبحث عن أسباب الصّراع و معالجتها ، بقدر ما يركّز على إنهاء الصّراع أخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف، فحينما يكون الصّراع بين الزملاء قد يلجأ أحد أطراف الصّراع إلى إقناع المدير بموقفه و من ثم ممارسة الإكراه على الطرف الآخر ، مما قد يزيد الصّراع بين الأطراف المتصارعة و مع الإدارة نفسها. يحاول الفرد تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين، ومن ثم فالافتراض الأساسي هو أنّ أحد الأطراف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر<sup>(3)</sup>. و مثال ذلك ما يحدث أحياناً في المدارس الابتدائية في بداية الموسم الدراسي عند العمل على إنشاء الاستعمالات التربوية لتنظيم الحصص

(1) - محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص260

(2) - جيري وزينسكي، مرجع سابق، ص 17.

(3) - أحمد سمير العسكر، مرجع سابق، ص 25.

إذ قد يختلف معلمو اللّغة العربيّة مع معلّمي اللّغة الفرنسيّة في توزيع الفترات الزمنية للحصص فيرفض بعض المعلّمين ، مما يستدعي الأمر إلى أنّ بعض المعلّمين يلجئون إلى المدير للضّغط علّ المعلّم الأخر للرضوخ وتوضيح مبرراته أو لإيصال معلومات خاطئة من شأنها أن تستفزّ المدير لتلبية رغبة المعلّم الأول .و يخلق هذا الأسلوب موقفاً به طرف رابع و آخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى ، و ذلك فإنّ هذا الأسلوب لا يحلّ الصّراع غالباً ، بل يضغّطه و يجعله كامناً تحت السطح.

وموجب هذا الأسلوب فإنّ المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة<sup>(1)</sup>. كما أنّ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب يتجاهل حاجات أطراف الصّراع و اتجاهاتها ، يحاول تطبيق اللوائح والأنظمة بشدّة على من يختلف معه في وجهات النّظر ،وبسبب قلّة الصّلاحيّات الممنوحة للمدير فقد يضطرّ إلى رفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معه أطراف الصّراع. ومن الملاحظ أنّ لجوء مدير المدرسة الابتدائيّة منذ البداية إلى أسلوب التّصلب وفرض القوانين وعدم التّسامح والإفراط في تطبيق النّصوص التنظيمية للتّعامل مع الصّراع من شأنه أن يخلق جوّاً مشحوناً بالإحباط والتأزم وتظهر في الأفق مظاهر تنعكس على عدم جدوى فعالية حلّه. ومن عيوب هذا الأسلوب هدم روح التّعاون الجماعي<sup>(2)</sup>.

### د- المواقف المناسبة لاستخدام أسلوب التنافس:

ومن المواقف المناسبة لاستخدام أسلوب التنافس للتّعامل مع الصّراع التنظيمي لدى مدير المدرسة الابتدائيّة من وجهة نظر الباحث مايلي :

-إذا كان حلّ الصّراع هاماً لمصلحة العمل ولدى المدير الرّغبة في إيجاد حلّ سريع تفادياً لمعارضة قراره و للتّغلب على عناد المرؤوسين.

-عند عدم قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرار.

ويشير " طوماس وكلمان " إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة ،أيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته. ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتّجديد<sup>(3)</sup>

(1) - شاكر جار الله الحشالي ،مرجع سابق، ص7

(2) - أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي ، ط1، دار القلم، الكويت، 1988، ص203.

(3) - نفس المرجع ، نفس الصفحة.

### 3 أسلوب التجنب :

ويقصد به عملية الانسحاب من الصّراع مع الطّرف الآخر عن طريق التّأجيل أو التّجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، فقد يتجنّب المدير حضور اجتماع معيّن، رغم أنّ هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللّجوء إليه ومثال ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم التّعامل مع الصّراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين. ويعني أيضا إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصّراع<sup>(1)</sup>

ويعني هذا الأسلوب أن المدير يحاول المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة ، ويحاول منع انتشار شعور الغضب أو الإحباط لدى المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

#### أ- آياته:

باتباع عدة أساليب، وهي<sup>(3)</sup>:

- أ. الإهمال : ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن، وبالتالي فإنّ الموقف قد يستمر، أو يسير نحو الأسوأ.
- ب. الفصل الجسدي بين أطراف الصّراع : أي إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، البعض، وذلك انطلاقاً من أنّ انعدام التّفاعل بين المجموعات يزيل التّفاعل بين المجموعات وبالتالي يزول الصّراع ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب " التأثير السلبي "على الفعاليّة الكلّيّة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات "
- ج. التفاعل المحدود : وهنا يتمّ التّفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة، حيث يتمّ ذلك في مواقف رسميّة، مثل الاجتماعات الرسميّة التي يحدّد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة . ويوضح العسكر أنّه بالرّغم من أنّ تجاهل المدير للصّراع يقوم على فرضيّة أنّ الإغفال يمكن أن يساهم في حلّ الصّراع داخل منظّمته ، إلا أنّ الإغفال يمكن أن يزيد الصّراع ضراوة<sup>(4)</sup>،

(1) - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي دلاس، مرجع سابق ، ص 277.

(2) - عادل السيد الجندي، مرجع سابق ، ص 212.

(3) - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 25

(4) - أحمد سمير العسكر، مرجع سابق، ص 25.

**ب- إيجابياته:**

إنّ كلاً من "دبوز" و "برنجل" *"Pringle" and "Dubose"* قد أوضحا أنّ إستراتيجية الإغفال أو التّجنّب يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية ، سيما تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنيّة كافية للتّفكير والتّروي والعقلانيّة ، وإعادة النّظر في الأمور التي أدّت إلى حدوث الصّراع<sup>(1)</sup>.

- قد يقصد المدير استخدام هذا الأسلوب من أجل تأجيل اتخاذ القرار خوفاً من عدم تقبّله من طرف المعلمين أو لعدم توافر حقائق ومعطيات حل الموضوع نقطة الخلاف.
- يفضل المدير اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما يعتقد أنّ هناك أطرافاً أخرى يمكنها التّعامل مع الصّراع أفضل منه كمثل ترك المعلمين يوزعون بأنفسهم استعمالات الزمن أو عدم القيام بزيارات للأقسام أو تفادي تكوين علاقات مع المعلمين القدامى أو تكليفهم لإقناع المعلمين الجدد و يستخدم هو أسلوب التّجنّب.

**ج- سلبياته:**

- عند إهمال المديرين أو تجاهلهم مواقف معيّنة في إدارة الصّراع كمثل تجنّب حضور اجتماع معيّن عند وجود الكثير من الاستفسارات والمطالب التي لم تحقّق، وكثيراً ما يعتقد المديرين أنّ تجنّبهم الحديث عن الأمور الخلافية والمسائل التي تمسّ المعلمين مباشرة ضنا منهم أنّهم بهذا التّفادي يحقّقون استقرار و هدوءاً في مدرستهم ، هم في الحقيقة يغدّون مشاعر الغضب ويزيدون من احتمالات المقاومة والصّراع بسبب عدم إتاحة فرص التّنفيس<sup>(2)</sup>.

- عندما تكون قدرة المدير على التّعامل مع الصّراع داخل المؤسّسة أقلّ من الأطراف الأخرى ويتضمّن هذا الأسلوب أيضاً بصفة عامّة التّغاضي عن أسباب الصّراع<sup>(3)</sup>.
- يستخدم مدير المدرسة هذا الأسلوب على أمل أن يتحسّن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن ، ويعتبره مضبّعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياته ، وبهذا فهو يتفادى الصّراع مباشرة أو في بعض الحالات يقف موقف المتفرّج بترك الأطراف المتصارعة تجد حلاً وذلك بتفادي تكوين علاقات مع الأطراف المتصارعة.

**د- المواقف المناسبة لاستخدام أسلوب التّجنّب:**

- ومن المواقف المناسبة لاستخدام أسلوب التّجنّب للتّعامل مع الصّراع التنظيمى من وجهة نظر الباحث ما يلي :
- حين تكون المسألة تافهة بحيث لا تستحق الوقت والجهد للمواجهة
- عندما يكون للمواجهة آثار سلبية أكبر من الفوائد النّاجمة عن حل النزاع.

(1)-Dubose P . and Pringle C" , , op.cit ,p .10

(2)- ناصر قاسمي ، مرجع سابق، ص 187.

(3)- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص25.

- لإشاعة الهدوء بين الأطراف المتصارعة.
- لإعطائهم الفرصة بحيث يعيدوا النظر في قضية الصراع مرة أخرى

## 2. الأساليب غير الفعالة للتعامل مع الصراع التنظيمي:

- قد يستخدم المدير بعض الأساليب غير السليمة والتي تؤثر على فعالية المنظمة مثل<sup>(1)</sup>:
- **تجنب الصراع**: وإن كان مفيداً في بعض الحالات لكن في أحيان أخرى يكون لتجنب الصراع وتجاهله والابتعاد عن معالجة أسبابه عواقب وخيمة.
  - **حلّ الصراع السابق لأوانه**: فالحل السريع غير المبني على معلومات سرعان ما ينهار.
  - **المبالغة في التدخل في الصراع**: أحياناً يتدخل طرف ثالث في الصراع ليثبت قدرته على المواجهة في حين أنّ بعض الصراعات تتلاشى دون تدخل طرف ثالث.
  - **اتخاذ موقف متصلّب**: وذلك بأن يكون لدى كل طرف في الصراع رؤية بالتسبب للقضية المتنازع عليها لا يرى معها إمكانية لحلّ هذه القضية.
- وعلى العكس من ذلك فقدرة المدير على التعامل الفعّال مع الصراع تبرز من خلال اعتقاده بأنّ الصراع ظاهرة حتمية في المؤسسة وأنها مشكلة متوقعة تتطلب حلاً في بيئة يتشارك فيها أفراد التنظيم من شأنها أن تؤدي إلى نتائج إيجابية.

## 3. العوامل المساعدة على نجاح التعامل مع الصراع التنظيمي:

قد تتعدّد سبل وآليات التعامل مع الصراع إلا أنّ الأهمّ هو الاهتمام بفعالية حلّه ، لأنّ تكرار الصراع وشدّته وتحوّله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمّرة على سلوك أفراد التنظيم مثل العزلة والابتعاد عن الفريق التّربوي والإداري واللامبالاة أو الإحساس بعدم القيمة ، وتفاقم ظاهرة التأخّر والتغيّب ، والعزوف عن المشاركة في التّظاهرات العلميّة والثّقافية بدعوى المرض، والتّحجّج بأسباب واهية بعدم الحضور للمجالس، وقد تكون الاجتماعات مسرحاً للصراعات وفرصة مواتية لإحراج، وخلال الاجتماع قد يتفاعل الأطراف فيما بينهم باستخدام الرموز والإشارات التي تحمل معنى ورسالة احتجاج للأطراف الأخرى، ومن ذلك التزام البعض الصّمت والسكوت والعزوف عن المناقشة وعدم التعليق وعدم التّدخل من خلال رفضهم إبداء رأيهم في أمور تهمّ المؤسسة ، وقد يتطوّر الموقف إلى الوقوف في طريق الخصم ومعارضته ولو كان ذلك على حساب مصالح المؤسسة.

وقد يتم إلغاء الاجتماع أو تأجيله بسبب نشوب فوضى أثارها أحد الأطراف المتصارعة كأن ترتفع الأصوات عن المألوف ويكثر استخدام الأيدي مرفقة بالصراخ عندها يلجأ أحد الأطراف للخروج من الاجتماع أو إدراج مشاكل هامشيّة أو حقيقيّة أو قديمة لإثارتها فيضطرّ رئيس الجلسة المتمثّل في المدير أو من ينوبه إلى إلغاء

(1) - أديب محمد الشخص، "إدارة النزاع في المنظمات"، مجلّة الإداري، جامعة أم القرى، السعودية، العدد 56، 1994، ص ص 90-92.



الاجتماع في وسط من الفوضى وفي جو مشحون من الشحنة والعداوة والبغضاء ، وقد يستمر هذا الصراع دقائق بعد فض الاجتماع بتبادل التهم حول المتسبب في تعطيل المهام الرسمية واتهام أحد الطرفين بالظلم ، وعادة ما يصبح الاتصال بين الأطراف المتصارعة صعبا وقد تمتد تداعياته إلى أطراف أخرى خاصة للأطراف الجديدة على المدرسة. وتضطر الأطراف المتصارعة إلى اعتماد علاقات في حدودها الدنيا والاكتفاء قدر الإمكان بالعلاقة الرسمية فقط ، ونكون هنا أمام علاقات اجتماعية متوترة وباردة جدا وهي وضعية تؤدي إلى نقص فعالية الموظفين وتوجههم نحو البحث عن علاقات أخرى خارج المنظمة أو البحث عن تغيير مكان العمل والاستقالة ، وهذه السلوكيات تجلب الخسارة للمنظمة خاصة إذا كان هؤلاء من الإطارات الكفأة ، وقد أشار "لويش"

"Lehisch" أنّ الصراعات مهما كانت خفية أو ظاهرة فإنها تستهلك طاقات المتصارعين وتعبهم إذ لكل فرد قدرة طاوية يستهلكها خلال يوم عمله ، وعلى المؤسسة أن توجه الطاقة لخدمة أهداف المنظمة وسيره الحسن .<sup>(1)</sup>

ومن الملاحظ أنّ الآليات المهمة لحل الصراعات في المدارس الابتدائية، تتعدّد وتتّبع أنماطها وأشكالها وحدتها من مدرسة لأخرى. فالآليات المساعدة في حلّ الصراع تتمثّل في التّصوص والقوانين التّظيمية المنظمة للمؤسسات التربوية وكذا تدخّل السلطات الوصية التي لها دور كبير في تهدئة الصراع . أو تحلّ الصراعات عن طريق تدخّل بعض الأطراف الخارجية والشخصيات كأعيان البلاد لفكّ الصراع في بعض الأحيان.

وهنا لابدّ من الإشارة إلى أنّ دور مدير المدرسة في التّعامل مع الصراعات ، ومادامت كذلك ، فيجب أن لا يشغله انهماكه في التّعامل مع الصراعات التي تحدث في المدرسة ومعالجة نتائجها ، أن يشغله هذا عن الوقوف على وسائل استشارة الصراع الصحيّ الإيجابي . ومن السّبل التي يمكن أن تستخدم لإثارة صراع بناء داخل النّظام ، استخدام الإداريين والقادة لعملية التّواصل في النّظام في استشارة أفرادهم وتنشيطهم والمناورة بالبيانات والمعلومات بهدف تشجيع التّعامل ، وتوفير فرص للتّعبير عن الرّأي ومناقشة الأمر وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار والنمو والتغيير.<sup>(2)</sup> ومنه فعلى القائد التربويّ استشارة معلّميه على رفع أساليب المناقشة إلى الحدّ المقبول والمتوسّط، وإذا كان الصراع مرتفعا، فيجب على مدير المدرسة أن يعمل على خفضه والتّقليل منه إلى الحدّ المقبول.<sup>(3)</sup>

تعدّد أساليب التّعامل مع الصراع التّظيمي يعكس حقيقة وجود الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرّة في معظم المنظّمات ومن ثمّ الحاجة إلى التّعامل معه بطريقة علمية.

ومن هنا تأتي أهمية أن يدرك مدير المدرسة الابتدائية خاصّة أنّه يزاوّل نشاطه في مؤسسة تربوية تعمل على رعاية النّشء وتربيته وتهذيبه وتفاعل الأفراد فيما بينهم يجعل الصراع ظاهرة يومية سواء بين المعلّمين أنفسهم أو بين المعلّمين أو بين المعلّمين والمتعلّمين أو حتّى بين المتعلّمين أنفسهم. وبالتالي يجب أن يكون المدير أميل إلى انتقاء أساليب ذات طابع عقلائي وإقناعي بعيدا عن تلك التي تعتمد على السّلطة والقوّة إلّا في الطّروف القاهرة التي تحتم ذلك. والمدير المتسلّح بالمعرفة العلمية للصراع يتجه إلى تبني الاتجاه الحديث الدّاعي إلى حتمية وجود قدر

(1)- Lehisch .J.P . La communication dans l'Entreprise.P.U.F.3<sup>ème</sup> Ed.Paris. 1991.p.104

(2)- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، 1998، ص305.

(3)- حسن محمد العمارة ، مرجع سابق ، ص 212-213.

من الصراع في المؤسسات كأمر بناء وأنه ليس عليه استئصال الصراع بقدر تمكنه من التعامل معه وإدارته بطريقة علمية.

نفس النتيجة توصل إليها "لورنس ولورش" *Lorsch & Lawrence* " حيث اختبرا استعمال كل من المواجهة وإظهار القوة والليونة كطرف للتفاعل مع الصراعات في ستة تنظيمات ، وقد استخلصا أن الوجدتين الأكثر فعالية ، كانتا تلك التي استعملت فيها طريقة المواجهة إلى حد أكبر مما استعملت في التنظيمات الأخرى .<sup>(1)</sup>

نستنتج أن كل أساليب إدارة الصراع في المنظمات ركزت على ضرورة توفر المهارات الإنسانية، واستخدام العقلانية والمنطق، والتأثير السلوكي والجماعات، وفتح الحوار والتفاوض بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة الوصول إلى حالة مرضية لأطراف الصراع المعينة.

ويمكن للصراع أن يختفي باختفاء أسبابه، كأن يكون سببه جوانب من طريقة توزيع السكنات الاجتماعية، أو أثناء فتح الأطراف وتوزيع المشاريع التنموية الاقتصادية فيما بين أعضاء التنظيم بصفتهم أفراد ضمن التنظيم مشاركين فيه وغير مشاركين فبعض الصراعات تتولد أثناء المداولات والبعض منها يحل في حينه والبعض الآخر يتواصل ويمتد إلى الشئوع ويجرّ معه المشكلات والعواقب، وصراعات أكبر وأعمق وأوسع. فحين اختفاء أسباب الصراع يجعل كل طرف من أطراف التوقف عن فعله وسلوكه الصراعى لغياب مبرر، وقد يختفي الصراع بتدخل المسؤول المباشر كالإدارة الوصية بالبلدية كرئيس الدائرة والوالي عن طريق التهديد والأوامر والضغوطات وتطبيق القواعد والنصوص القانونية. كما يمكن أن يزول عن طريق المفاوضات التي هي أولاً علاقة اجتماعية تفاعلية تصب في عملية اتخاذ القرار، وعلاقة نفوذ وتأثير.

تنطلق المفاوضات أساساً من تضارب المصالح والتصرفات، ومن صراعات الوقائع والأهداف والأساليب والقيم. ولأن كل طرف من أطراف الصراع قيمه وأفكاره ومعتقداته وتصوّراته ورغباته وأهدافه ومصالحه، تتصادم هاته الأخيرة، ويزداد التوتر والغضب والانفعال، ولذلك تتبع المفاوضات نظام اتصالي وطرق وقواعد خاصة بالحوار، وتمرّ بمراحل من أجل تسوية الصراعات أو لتحقيق مشروع مشترك (التعاون).

هناك عدّة مستويات للتدخل والعمل على حلّ الصراع وذلك حسب قوته ومدى ضرورة الاستئجاب بأطراف خارجية للمساهمة في حله. فقد تستغل القنوات العادية المتوقّرة داخل التنظيم، أو يجنّد أفراداً للتفاوض المباشر مع الطرف الآخر وقد يضطر التنظيم إلى الاستعانة بوسيط يسعى إلى الصلح وحلّ المشاكل أو الالتجاء إلى مكاتب الدراسة للاستفادة من خبرتها في هذا المجال. وفيما يلي بعض التدخلات المساهمة في حلّ الصراعات<sup>(2)</sup>:

1- استعمال القنوات العادية: بكلّ تنظيم إدارة تسهر على مواجهة المشاكل والعمل على حلّها وهي عملية روتينية يقوم بها كل مسؤول بالمؤسسة .

(1) - بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص52.

(2) - بوفلجة غياث، نفس المرجع، ص54.

لهذا يمكن استغلال الإمكانيات و الطّرق و القنوات الموضوعية لهذا الغرض و تنشيطها للقيام بدورها المنوط بها لمواجهة المشاكل و الصّراعات في مهدها وذلك قبل القيام بإجراءات إضافية أو استثنائية .

2-المفاوضات: بعد أن تصل الصّراعات و الاختلافات إلى مرحلة أكثر تطوّراً تضطر الإدارة إلى تفويض أفراد للنيابة عنها في التّفاوض مع الجهات الأخرى .وهنا تستعمل مجموعة من الصّغوط من تنديد و تحذير و وعود أو تنازلات و كلّها طرق للضّغط على الطّرف الأخر . يرى تابيا *Tapia* أنّ المفاوضات تمرّ عبر ثلاث مراحل: جرد نقط الاختلاف الاعتراف بإمكانية التّفاهم و الحلّ المؤقت أو النهائيّ.

3-الوسيط:وهو تدخل فرد أو مجموعة أفراد محايدين و مقبولين من كلا الطّرفين ، للتوسّط بينهما و العمل على إيجاد نقط التّفاهم ،التي قد تقرّهما إلى حلّ مرض للجميع.

4-المستشارون:و يتمون عادة إلى مكاتب مستقلة للدراسة و البحث و يهتمون بتنمية التّنظيمات منتهجين في ذلك طريق الدّراسة و البحث العلمي . و هكذا يكشفون عن المشاكل و يقدمون الاقتراحات للحلول المناسبة كعلاج للخلل الموجود في هيكل التّنظيم ،أو في طريق مواصلاته و المساوي الحالية التي أدت إلى مشاكل داخل التّنظيم .

#### 4. تقييم أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي :

تختلف أساليب تسوية وحلّ الصّراعات من نطاق اجتماعي لآخر، ومن مجال تنظيمي لآخر، فمما سبق توضيحه نستنتج أنّ الصّراع في أيّ مجتمع أو منظمة يعتبر ظاهرة طبيعية، وإنّ لحدوث هذه الظاهرة جوانب ووظائف إيجابية بناءة، وكذلك جوانب ووظائف سلبية هدامة ومدمّرة .وهنا يكون لزاماً على أطراف الصّراع أو على الأفراد المكونين للتّنظيم أن يدركوا: "أنّ الصّراع في حدّ ذاته مصطلح قيمى، لا يمكن وصفه على أنّه جيّد أو سيّء، فهو مصطلح حيادي، وأنّ أثره في التّنظيم وعلى سلوكيات الأفراد فيه يعتمد وإلى حدّ كبير على الطّريقة التي تتمّ فيها إدارة الصّراع وتناوله." (1)

ويشير "داهندروف" في هذا السياق إلى " أنّ ترتيب أساليب مواجهة الصّراع من حيث درجة حدّتها وعنفها على سلّم متدرّج يبدأ من الصّراعات بين أصحاب العمل وبين العمّال، التي تتخذ شكلاً قريباً من الحرب الأهلية، على نحو ما حدث في اضطرابات شيكاغو في أوائل الثلاثينيات، وينتهي هذا السلّم بوسيلة المباحثات والمناقشات الهادئة والهادفة، التي تتمّ على مائدة المفاوضات بين الأفراد على جانب كبير من رقيّ المظهر" (2).

بعد عرض هذه المجموعة من الأساليب والنماذج لإدارة الصّراع ، فإنّ الباحث يرى أنه مهما تعددت الأساليب والاستراتيجيات ، فإنّها في النهاية وضعت من أجل التّوصل إلى حلول لمواقف الصّراع ، والأهمّ من ذلك هو أن يتولّد لدينا شعور بأنّ الصّراع أمر طبيعي الحدوث ، والتّعامل معه يحتاج إلى مرونة .

(1) - هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص 303 .

(2) - محمد الجوهري، مرجع سابق، ص 201 .

## ملخص الفصل الثاني للدراسة:

من خلال تحليل الفصل الثاني للدراسة ، يمكن استخلاص عدّة نقاط تتمثل في مايلي :

الصراع ظاهرة اجتماعية نفسية ، قد يعيش الإنسان هذا الصراع ، و يواجهه بشكل من الأشكال في جميع الظروف، و الصراع ظاهرة اجتماعية طبيعية قديمة قدم الإنسان ، موجودة في المنظّمات على مختلف أنواعها و تتكرّر كلّ يوم بين الأفراد فيما بينهم أو بين الجماعات نتيجة تضارب أهدافهم أو مصالحهم مع أهداف أو مصالح أطراف .

للصراع أسباب يصعب حصرها تبعا لطبيعة المنظّمة والأفراد، ولأنّ الصراع عملية ديناميكية فهو يمرّ بسلسلة متعاقبة من المراحل تتوالد باستمرار وهي : مرحلة الصراع الكامن ، و مرحلة إدراك الصراع ، ومرحلة الشعور بالصراع ، و مرحلة إظهار الصراع ، و أخيرا مرحلة مخارجات الصراع.

كما أنّ للصراع آثارا إيجابية وأحيانا يكون للصراع آثار سلبية ، و يرى الباحث أنّ إيجابيات الصراع أكثر من سلبياته حسب ما ورد في الدراسات .

كما له عدّة أشكال حسب المستويات التي يحدث فيها و هي : الصراع داخل الفرد له أنماط عدّة منها : صراع الهدف ، صراع الدور، و الصراع بين الأفراد و الصراع بين المجموعات.

كما أوضحت الدراسات العلمية أنّ هناك اختلافا بين النظريات في نظرتها إلى الصراع ، فالنظرية التقليدية تنظر إلى الصراع على أنّه شيء سلبيّ ينبغي تجنّبه و القضاء عليه ، أما النظرية السلوكية فتري أنّ الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أيّ تنظيم ، و لكنّها لا تعترف بالجوانب الإيجابية للصراع . أما النظرية الحديثة و التي تمثّل الآراء المعاصرة ، فتري أنّ الصراع سلوك إنسانيّ في المنظّمات يتضمّن جوانب إيجابية و سلبية .

كما أوضحت الدراسات العلمية مجموعة من الأساليب التي يمكن ممارستها للتعامل مع الصراعات والتي يمكن مواجهتها في العمل و هي: أسلوب التّجنّب ، و أسلوب التّنافس ، و أسلوب التّعاون

# الفصل الثالث

## الصّراع في ضوء النظريّة السّوبولوجيّة

### أولا - النظريّة الخلدوتية

#### ثانيا - النظريات الكلاسيكية

1. النظريّة البنائية الوظيفية الكلاسيكية
2. النظريّة الماركسيّة
3. نظريّة التفاعل الاجتماعي

#### ثالثا - النظريّة الحديثة

1. النظريّة البنائية الوظيفية الحديثة
2. نظريّة الصّراع الحديثة

#### رابعا - نظريّة الصّراع المعاصرة

1. مدرسة فرانكفورت النقدية
2. نظريّة التّاريخيّة والصّراع الثقافي
3. البنية التركيبية
4. مقارنة التحليل الاستراتيجي

#### خامسا - النظريات و موقفها من الصّراع التنظيمي

1. الصّراع في ظلّ المدرسة التقليديّة
2. الصّراع في ظلّ المدرسة الكلاسيكية
3. الصّراع في ظلّ المدرسة التفاعلية

## أولاً- النظرية الخلدونية:

إذا قرأنا تاريخ الفكر الاجتماعي بصفة عامة وتاريخ الفكر الصراعي بصفة خاصة نجده يعود إلى العالم العربي عبد الرحمن ابن خلدون من خلال أفكاره الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي طرحها في رؤيته للمجتمع الإنساني وتحليله لموضوع العصبية القبلية، والحياة السياسية وعلاقتها في المجتمع والسلطة، بحيث درس إشكالية الصراع على المستوى الاجتماعي في التنظيمات السياسية آنذاك ودرس عوامل الصراع والتي تتمثل في العامل الاقتصادي والسياسي. ومشاهدته لمظاهر الصراع بين طرفين بين العصبية القبلية والبدوية وبين السلطة الحاكمة، والتي كانت رؤيته للحياة والمجتمع قائمة على المنهج التاريخي العلمي والمنهج القائم على الملاحظة والمشاهدة والوصف والتحليل والتقد ومحاولة التفسير، وذلك من خلال البحث عن العلل والأسباب لما قد وقع من الوقائع أدت إلى نشأة الدول وبداية العمران.

التفكير السياسي الذي يبني على دراسة حقيقية للحكم لا يمكن أن يكون مستوفياً، فعلم العمران وحده القادر على الكشف عن طبيعة الحكم السياسي ذلك لأن دراسة تاريخ الإنسان الاجتماعي هي دراسة الدولة التي تهيكّل تطوّر الأحداث الاجتماعية، فابن خلدون درس في كتاب العبر والمقدمة بتفصيل أكثر العمران البشري الذي هو موضوع بحث الدولة والملك والعصبية، وهي صورة واحدة من عمران العالم.<sup>(1)</sup>

في واقع الأمر، لقد لفت ابن خلدون الانتباه إلى وجود ديناميكية اجتماعية محددة ينبغي على العالم والباحث الاجتماعي اكتشافها، وتتمظهر هذه القوانين في شكل صراع اجتماعي تقوده عصبية أو جماعة اجتماعية استوفت كامل شروط تلاحمها وتعاضدها وتناصرها واتحادها، بغية تحقيق غايتها والمتمثلة في السيطرة والاستحواذ على الملك "السلطة" بكاملها، واقتصاد أي جماعة محتملة تعادها وتضاهيها. وأيضاً الحماية والمحافظة على الحكم والملك لأطول مدة، هذا فضلاً على تعميم السيطرة على جميع العصبية الضعيفة وعلى المجتمع برمته.<sup>(2)</sup>

أكد ابن خلدون على مصطلح ومفهوم العصبية وذكرها في كتاب - العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر - إن الدولة العامة أو الملك إنما يحصلان بالقبيلة والعصبية وفي هذا يقول ابن خلدون: "إنّ المغالبة والممانعة إنّما تكون بالعصبية لما فيها من التآمر واستماتة كل واحد منهم دون صاحبه، ثمّ إنّ الملك منصب شريف ملذوذ يشتمل على جميع الخيرات الدنيوية والشّهوات البدنية والملاذ

(1) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 53.

(2) - Fredj Stambouli, "Ibn Khaldoun et le Système Social, Traditionnel Maghrébin", *Revue Tunisienne des Sciences Sociales*, Centre d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales, Tunis n°20, 1970, p 216.

التفاسانية، فيقع فيه التنافس غالباً، وقلّ أن يسلمه أحد لصاحبه إلا إذا غلبت عليه، فتقع المنازعة وتقضي إلى الحرب والقتال والمغالبة، وشيء منها لا يقع إلا بالعصبية".<sup>(1)</sup>

"تتطلع العصبية القبليّة للملك، فتعمل جاهدة لإقامته على أنقاض دولة أخرى، أو تتحالف وتدخل تحت حماية نظام الحكم السائد، فالغاية التي تسعى إليها القبيلة العصبية هي الملك وهذا ما شرحه ابن خلدون في فصل ضمن المقدمة في أنّ الغاية التي تجري إليها العصبية هي الملك"<sup>(2)</sup>.

تتجلى بالحياة الحضريّة آثار صراع المصالح الخاصّة في فساد العصبية، أي في تفكك تلك اللحمة التي تجعل من أفراد العصبية الثائرة المستولية على الحكم وحدة متجانسة، جماعة يطغى فيها الأنا الجمعي، ويسيطر فيها الأنا العصبي على الأنا الشّخصي. هذه العصبية تفسد وهذه الوحدة تنفك وتتفكك عندما تتمكن العصبية المستولية على الحكم من توطيد دولتها، وتثبيت دعائم حكمها، لأنّها حينئذ تدخل في عالم آخر، عالم السباق من اجل الجاه المفيد للمال"<sup>(3)</sup>.

يقول ابن خلدون في هذا"ثم إنّ القبيل الواحد وان كانت فيه بيوتات متفرقة وعصبيّات متعدّدة فلا بدّ من عصبية تكون أقوى من جميعها تغلبها وتستتبها، وتلتحم جميع العصبيات فيها وتصير وكأنّها عصبية واحدة كبرى، وإلا وقع الافتراق المفضي إلى الاختلاف والتنازع، ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض، ثمّ إذا حصل التغلب بتلك العصبية على قومها طلب بطبعها التغلب على أهل عصبية أخرى بعيدة عنها...."<sup>(4)</sup>

إنّ الولاء في المجتمع العصبي ليس ولاء لشخص ولا لمبدأ، وإنما ولاء للمصلحة المشتركة التي يرى فيها كلّ شخص مصلحة الخاصّة، التي لم تتبلور بعد بالشكل الذي يمكنه الدفاع عنها، أمّا عندما تتبلور هذه المصالح الخاصّة وعندما يصبح في غير استطاع الأفراد الدفاع عنها، أو العمل على تحقيقها فإنّ المصلحة المشتركة حينئذ تصبح غير ذات موضوع، كما أنّ الولاء لها يغدوا لا معنى له"<sup>(5)</sup>.

إنّ المجتمع القبليّ يقوم على الكثرة داخل الوحدة، وعلى التناصر والتعاقد في إطار التنافس، ومن ثمة كانت الحياة في العمران البدوي حياة صراع دائم. ومن الواضح أنّ ابن خلدون نظر إلى الصراع بصفته طبعاً من طبائع العمران نتيجة لطبيعة صلة الرّحم ولطبيعة الطّبع العدواني في الأفراد والعصبيّات آنذاك "ومن أخلاق البشر فيه الظلم والعدوان بعض على بعض فمن امتدت عينه إلى متاع أخيه امتدت يده إلى أخذه إلا أن يصدّه... وأما المدن والأمصار فعدوان بعضهم على بعض تدفعه الحكّام والدول بما قبضوا على أيدي من تحتهم من الكافة أن يمتدّ بعضهم على بعض أو بعدوا عليه، فهم مكبحون بحكمة القهر والسّلطان على التّظالم، إلا إذا كان من الحاكم بنفسه... وإحياء البدو فيزغ بعضهم على بعض مشايخهم وكبرائهم... ولا يصدق دفاعهم ولازيادهم إلاّ

(1) - عبد الرحمان ابن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، بيروت، منشورات دار ومكتبة الهلال ، 2000 ، ص 107.

(2) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 96.

(3) - محمد عابد الجابري، مرجع سابق، ص 213 .

(4) - عبد الرحمان ابن خلدون، نفس المرجع، ص 96.

(5) - محمد عابد الجابري، نفس المرجع، ص 335 .



كانوا عصبيّة وأهل نسب واحد لأنهم بذلك تشتدّ شوكتهم ويحشى جانبهم، إذ نعمة كلّ أحد على نسبه وعصبيّته أهمّ، وما جعل الله في قلوب عباده من الشفقة والتّعة على ذوي أرحامهم وأقربائهم موجودة في الطّبائع البشريّة، وبهذا يكون التّعاقد والتّناصر وتعظم هيبة العدو لهم...." (1).

وهكذا فالصّراع العصبي ليس صراعاً بين الدّماء، ولا راجعاً إلى مجرد الاعتداء بالأنساب، بل هو صراع من اجل البقاء صراع من اجل لقمة العيش. وإذا كان هذا الصّراع لا يتخذ مظهراً اقتصادياً واضحاً، فإنما يبدو في شكل صراع عصبيّات أو الجماعات التي تنتسب إلى نسب واحد، فما ذلك إلا لطبيعة الظروف الاجتماعيّة والطبيعيّة والاقتصاديّة السائدة في العمران البدويّ، فالصّراع مع الطّبيعة من اجل تحصيل المعاش يستغرق جلّ نشاط البدويّ والعلاقات التي قد تنشأ بينهم في صراعهم مع الطّبيعة علاقات محدودة، بحيث كانت طبيعة الإنتاج في البداية زمن ابن خلدون وقبله تتسم بالطابع الفرديّ " أي تحصيل المعاش الفردي أو الاكتفاء الذاتي للأسرة بالمفهوم الاقتصادي المعاصر"، ومن ثمة فإنّ علاقات الإنتاج لم تكن تتعدى في الغالب نطاق الأسرة، ممّا جعل منها علاقات تعاون ومشاركة. (2)

وخلص المفكّر محمد عابد الجابري إلى نتيجة استخلصها من تحليلات ابن خلدون، هي أنّ الأساس الذي تقوم عليه الرّابطة العصبيّة هو المصلحة المشتركة التي تشكّل فيها أمور المعاش العنصر الرئيسيّ الفعّال، وهكذا يبدو أنّ الصّراع العصبي ذو صبغة اقتصاديّة واضحة على الرّغم مما يتمتّع به من امتيازات معنويّة ومظاهر سيكولوجيّة واجتماعيّة. (3)

أشرنا إلى أنّ العامل الاقتصاديّ عامل يتولّد الصّراع العصبيّ من خلاله وأنّه محرّك للقوّة العصبيّة، نجد ابن خلدون يتطرّق لعامل ثاني خفيّ إلا وهو غاية العصبيّة إلى الملك " السّلطة ". بحيث يتحوّل الصّراع من صراع من اجل البقاء إلى صراع من اجل تقلّد السّلطة داخل العصبيّة القبيلة لشيخ من شيوخ القبائل، بحيث تكون من نسبهم، والتي تأتي بالغلب، والتي تعني رئاسة شيوخ القوم على دوتهم وعشيرتهم في العصبيّة الخاصّة، أو تأتي من خلال رئاسة عصبيّة لعصبيّات أخرى في العصبيّة العامّة، وحين تكون قوّتها تسعى إلى تقلّد الملك " السّلطة ". ولذلك يشرح مراحل هذه الطّريق بقوله: " ثمّ إذا حصل التّغلب لتلك العصبيّة على قومها طلبت بطبعها التّغلب على أهل عصبيّة أخرى بعيدة عنها، فإذا كافأها كانوا اقتتالاً وأنظاراً، ولكلّ واحدة منهما التّغلب على حوزتها وقومها، شأن القبائل والأمم المتفرّقة في العالم، وان غلبتها واستتبعتها التحمت بها أيضاً وزادت قوّتها في التّغلب على قوّتها، وطلبت غاية من التّغلب والتّحكم أعلى من الغاية الأولى وابتعد، وهكذا دائماً حتى تكافؤ بقوّتها قوّة الدّولة، فإنّ أدركت الدّولة في هرمها ولم يكن لها مانع من أولياء الدّولة وأهل العصبيّات، استولت عليها وانتزعت

(1) - عبد الرحمان ابن خلدون، مرجع سابق، ص 88

(2) - محمد عابد الجابري، مرجع سابق، ص 174

(3) - نفس المرجع، ص 177



الأمر من يدها، وصار الملك أجمع لها، وان انتهت إلى قوتها ولم يقارن ذلك هرم الدولة، وإنما قارن حاجتها إلى الاستظهار بأهل العصبية انتظمتها الدولة في أولياتها تستظهر بها على من تعنّ من مقصدها، وطلبك ملك آخر دون الملك المستبد... إما للاستبداد والمظاهرة حسب ما يسعه الوقت المقارن لذلك، وان عاقتها على بلوغ الغاية عوائق كما نبينه، وقفت في مقامها إلى أن يقضي الله أمره...<sup>(1)</sup>

فمن الواضح أن ابن خلدون بنى نظريته في الملك على الطبع الامتدادي للعصبية، هذه العصبية التي قال عنها المفكر محمد عابد الجابري أنها "عبارة عن رابطة سيكولوجية - اجتماعية، لا تعدوا أن تكون في الحقيقة مجرد إطار تنظيمي تتأطر فيه فاعليات البدو تحت تأثير عوامل موضوعية متداخلة متشابكة هي المسؤولة عن هرم الدولة القائمة وقيام الدولة الجديدة."<sup>(2)</sup>

إن الفعل في العصبية الخلدونية يتراوح بين الصراع والتعاون. فيكون الصراع بين العصبية المختلفة من أجل الوصول إلى الحكم، بينما تكون الغلبة للعصبية الأقوى، ونستدل على هذا من قول ابن خلدون في مقدمته الذي يرى أن: "في سبب أن عوائق الملك حصول الثرف وانغماس القبيل في التعميم، وسبب ذلك أن القبيلة إذا غلبت بعصبيتها بعض الغلب استولت على التعميم وشاركت أهل التعم والخصب، وضربت معهم في ذلك سهم وحصّة بمقدار غلبها واستظهار الدولة بها فإذا كانت الدولة من القوّة بحيث لا يطمع احد في انتزاع أمرها ولا مشاركتها فيه... إنما همهم التعميم والكسب وخصب العيش والسكون في ظلّ الدولة إلى الدعة والراحة والأخذ بمذاهب الملك في المباني والملابس والاستكثار من ذلك والتأثق فيه بمقدار ما حصل من الرياش والترف، وما يدعوا إليه من توابع ذلك، فتذهب خشونة البداوة وتضعف العصبية..."<sup>(3)</sup>

## ثانياً- النظريات الكلاسيكية

### 1. النظرية البنائية الوظيفية الكلاسيكية:

انقسم علماء الاجتماع إلى فريقين متناقضين حول أيهما أثر في الحياة الاجتماعية وأكثر نفعا في تحليل البناء الاجتماعي؟ اتجاه البنائية الوظيفية أو اتجاه الصراع.

فالبنائية الوظيفية ترى أن تشارك الناس في القيم الإنسانية والاتفاق على المبادئ الرئيسية للحياة الاجتماعية أمر أساسي لتحليل بنية المجتمع، ومن ثمّ تأكيدها على تكامل المجتمع وتناغم أجزائه الداخلية، فالأبنية والأنساق تؤدّي وظائف اجتماعية محدّدة داخل النسق الاجتماعي الكلي.

كما يرى هذا الاتجاه أن عدم الاستقرار والاضطراب والتفكك والصراع هي ظواهر مرضية، ويزيد أصحاب هذا الاتجاه على ضرورة المحافظة على الأوضاع القائمة والتوازن والنمط.

(1) - عبد الرحمان ابن خلدون، مرجع سابق، ص 96.

(2) - محمد عابد الجابري، مرجع سابق، ص 123.

(3) - عبد الرحمان ابن خلدون، نفس المرجع، ص 98.

في الحقيقة أنّ فكرة البناء الاجتماعي ليست فكرة حديثة العهد بل أنّها تمتدّ إلى منتصف القرن التاسع عشر عندما ظهرت في كتابات " مونتسكيو " وحينها ، ظهرت فكرة النسق الاجتماعي على أساس أنّ مظاهر الحياة الاجتماعية تؤلّف فيما بينها وحدة متماسكة متّسقة وذلك عندما تحدّث مونتسكيو عن القانون وعلاقته بالتركيب السياسي والاقتصادي والدين والمناخ وحجم السكان والعادات والتقاليد وغيرها ممّا يشكّل في جوهره فكرة البناء الاجتماعي.<sup>(1)</sup>

ظهرت البنائية والوظيفية بصورة واضحة بشكل علمي في كتابات هربرت سبنسر في مجال تشبيه المجتمع بالكائن العضوي . فكان سبنسر يؤكّد دائماً وجود التّساند الوظيفي والاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي . والغاية التي كان يهدف إليها هي إيجاد حالة من التّوازن تساعد المجتمع على الاستمرار في الوجود . وكان سبنسر أيضاً يتصوّر المجتمع على أنّه جزء من النّظام الطبيعي للكون وأنه يدخل في تركيبه ولذا يمكن تصوّره كبناء له كيان متماسك .<sup>(2)</sup> وبلغت الفكرة الوظيفية ذروتها في تفكير إميل دوركايم وبخاصة في مواجهة موضوع الحقائق الاجتماعية التي تمتاز بعموميتها وقدرتها على الانتقال من جيل لآخر وقدرتها على فرض نفسها على المجتمع . والنّظم الموجودة في المجتمع من سياسية واقتصادية وقانونية وغيرها تؤلّف بناء له درجة معينة من الثبات والاستمرار .<sup>(3)</sup>

ومن التعريفات الشهيرة للوظيفية ذلك الذي قدّمه ميرتون حيث قال : إنّها تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدّي إلى تحقيق التّكيف والتّوافق في نسق معين<sup>(4)</sup> .

ورغم تعدّد آراء العلماء حول مفهوم الوظيفية إلاّ أنّهم يجمعون فيما بينهم على بعض القضايا التي تشكل في جملتها الصياغة النظرية للوظيفية في علم الاجتماع وقد حصر " فان دن برج " هذه المفاهيم في ستّة قضايا وهي<sup>(5)</sup> :

- 1- النّظرة الكلية للمجتمع باعتباره نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة .
- 2- رغم أنّ التّكامل لا يكون تاماً على الإطلاق إلاّ أنّ الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الديناميكي .
- 3- أنّ التّوازن والانحرافات والقصور الوظيفي يمكن أن يقوم داخل النسق .
- 4- يحدث التّغير بصفة تدريجية تلائميّة .
- 5- يأتي التّغير من مصادر ثلاثة تتمثّل في تلاؤم النسق وتكيفه والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والتّجديد

(1) - محمد ركي إسماعيل، الانثروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكبات عكاظ للنشر والتوزيع، جدّة، السّعودية، 1982، ص228.

(2) - أحمد أبو زيد، البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع، ط8، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 11.

(3) - أحمد أبو زيد ، نفس المرجع ، نفس الصفحة.

(4) - نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، تر: محمود عودة وآخرون، ط 5، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1978، ص331.

(5) - علي السيد شتا، نظريات علم الاجتماع، مؤسّسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993، ص304.

6- العامل الأساسي في خلق التكامل الاجتماعي يتمثل في الاتفاق على القيم.

يرى "كونت" أنّ غياب الانسجام والتناغم التلقائي بين الأجزاء و بين الكل داخل النسق الاجتماعي، أمر يشير الى وجود أمراض اجتماعية، أمّا الانسجام أو التناغم هنا فهو الاجماع، كما أنّ الصراع يماثل بدورة الباثولوجيا (الحالة المرضية). فمثلا نجد أنّ كونت في مناقشته لدور الطبقة العاملة يصف قدرها المحتوم بأنه أمر مرتبط ناتج عن العمل المخوف بالمخاطر وغير المستقر (ليجعلها أيّ الطبقة العاملة) تعاني الحرمان الدائم والمستمر. وفي الوقت الذي يعترف فيه كونت بهذا الوضع كمشكلة اجتماعية خطيرة، نجده يبحث دائما عن سبل لتحسين أوضاع الطبقة العاملة، لكن دونما إحلال بالاقتصاد العام، أو تفويض لما وصفه من مبادئ للتصنيف أو التدرج الطبقي. (1) وهو بهذا يناقض تماما كارل ماركس الذي بأفكاره يحاول قلب النظام رأسا على عقب. يقول كونت: "إنّ الثورة ليست وسيلة لبناء المجتمع بقدر مانعبرها اختيار أخلاقي من الدرجة الأولى.."(2) ومساعدة الطبقة العاملة والخاضعة على إسترداد وعيها الحقيقي، وتعاون من أجل الصراع مع أصحاب العمل، والذي تتولّد عنه ثورة شاملة تؤدّي الى إرجاع حقوق العمال وتحسين ظروف معيشتهم وعملهم، بل والقضاء على الحياة الطبقيّة.

كما حرص دوركايم هو الآخر على أهمية وجود القانون والنظام التشريعي ليقوم بدور الرقيب والمحافظة على الأمن الاجتماعي، وهذا ما جعل جوهر نظريته عن التضامن الاجتماعي والمحافظة على البناء والنظام الاجتماعي هو جوهر أفكاره السوسيولوجية التي تهتم بالتوازن والانسجام والتعاون والتكامل، في شكل اجتماعي يمثّل وحدة ضرورية مفسّرة لذاتها بذاتها، والتي عبر عنها بالقول: "أنّ المجتمع قبل كل شيء آلة منظّمة أساسا. (3) يرى دوركايم أنّ التماسك الاجتماعي هو نتاج عمل البيئة الاجتماعية بقدر ما هو نتاج الابعاد الأخلاقية للوقائع الاجتماعية ذاتها، وفي هذا الصدد يذكر: "ومن أجل أن يسود النظام الاجتماعي العام يتعيّن على جموع الأفراد أن تقتنع بنصيبتها، ومن أجل أن تتحقق هذه القناعة يتعين عليهم أن لا يفكروا فيها إذا كان لديهم القليل أم الكثير، بل عليهم الاقتناع بأن ليس لهم الحقّ في المزيد، ومن أجل أن يتمّ ذلك كله لابد من وجود سلطة يعترف الجميع بتفوقها وسيادتها، تلك السلطة التي تحدّد لهم في النهاية من هو الخير والحق...". (4)

على خلاف ماركس الذي كان يرى أنّ تقسيم العمل يتولّد عنه الصراع الطبقي ومن ثمّ الثورة فإنّ دوركايم أسس تحليله في ( تقسيم العمل في المجتمع ) على مفهومه عن نوعين مثاليين من المجتمعات. النوع الأكثر بساطة

(1) - آلان سيجود، النظرية في علم الاجتماع، ج1، تر: السيد عبد العاطي السيد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص63.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، صص128-129.

(3) - علي ليلة، البناية الوظيفية في علم الاجتماع والانثروبولوجيا، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1982، ص66.

(4) - آلان سيجود، نفس المرجع، ص136.

يتميز بالتضامن الآلي وهو ذو بناء اجتماعي غير متباين نسبياً وينعدم فيه تقسيم العمل أو يوجد في أدنى درجاته. النوع الحديث يتميز بالتضامن العضوي وبه تقسيم واسع للعمل.

بالنسبة لدوركاهم تقسيم العمل في المجتمع حقيقة اجتماعية مادية تتضمن الدرجة التي يتحدد فيها تخصيص الأعمال والمسئوليات. الناس في المجتمعات البسيطة يحتلون مواقع عامة جداً يؤديون فيها قدر واسع من المهام المختلفة ويتعاملون مع عدد كبير من المسئوليات. بمعنى آخر إنَّ الشخص البسيط هو رجل كلِّ المهام. على التقيض من ذلك فإنَّ أولئك الذين يعيشون في مجتمعات حديثة يحتلون مواقع أكثر تخصصاً ولهم نطاق ضيق من المهام والمسئوليات<sup>(1)</sup>.

يرى دوركايم: "أنه إذا تمرد العمال فإنَّ ذلك يجعل صاحب العمل يقبل مسألة ما، وهم يجاهدون لتحقيقها، إذ لا تحتوي أماكن العمل على عناصر متضادة دائماً"<sup>(2)</sup>.

إنَّ طبيعة الحياة الاجتماعية والأسرية لماكس فيبر تعكس بوضوح أفكاره وتصوّراته وأطروحاته، فهو ينتمي إلى أسرة من الطبقات المتوسطة والعليا، درس العديد من المشكلات والظواهر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاصرها بالفعل. فالظرف المجتمعي الذي عايشه والمتمثل في ظروف أوروبا ما بين النصف الثاني من القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، حيث أصبح جلياً صعود الرأسمالية، وبدأت ألمانيا شق طريقها كي يكون مجتمعا رأسمالياً صناعياً، كانت فترة هدوء وانحياز داخلي نما فيها التفكير العلمي، وتراكمات رأس المال والتطور بالإضافة لإهتمامه بتحليل الاطار العلمي والفكري للنظريات العلمية والفلسفية السياسية، وبخاصة نظرية المادية التاريخية كما جاءت في كتابات ماركس وإنجلز، واتخذ منهما موقفا عدائياً وناقدا راديكالياً، ولاسيما تصورات ماركس حول الصراع الطبقي، واتهامه للرأسمالية، والدين والديمقراطية والاشتراكية والاعتراب... الخ. وقد اهتم فيبر بالدفاع عن الرأسمالية الألمانية وهذا ما تمثل فعلاً في آراء فيبر عن الرأسمالية كنظام اجتماعي وسياسي واقتصادي، وكنظام عقلائي يقوم على أسس علمية ويؤكد على ضرورة احترام الرأسمالية كنظام فكري وإيديولوجي<sup>(3)</sup>.

لقد شكّلت النظرية الماركسية جانبا من المناخ الفكري الذي عاشه فيبر وإنَّ كتاباته ودراساته كانت كنعقوض لدعاوي الماركسية بأولوية القوى المادية الاقتصادية في عوامل التغيير الاجتماعي، وأنها - أي دراسات فيبر - جعلت من الأفكار الدينية (الأخلاق البروتستانية) عاملا وسببا وحيدا للتطور الاجتماعي. ولذلك فقد اهتم في

(1) - لطفي الإدريسي، "اميل دوركايم: تقسيم العمل"، الحوار المتمدن، ع 2937، 2010 على الساعة (23:47)، يوم 03-12-2014، عن موقع <http://www.afnewar.org>

(2) - علي ليلة، مرجع سابق، ص ص 72-73.

(3) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 53

دراساته المقارنة للأديان العالمية<sup>(1)</sup> ليلاحظ أن رؤوس الأموال والصناعات الحديثة تركزت في يد قلة من الناس لتنمو طبقة جديدة من المجتمع تحاول تحويل الناس إلى عمال في مصانعهم (البروليتاريا) وهكذا هيمنت مؤسسة اجتماعية واحدة وهي الاقتصاد على باقي المؤسسات الاجتماعية. وبالتالي فإن مفتاح التطور إلى الرأسمالية كان هو العامل الاقتصادي. في حين رأى فيبر أن تطوّر الرأسمالية لم تنشأ فقط بسبب الفعل المادي الاقتصادي، وركز على المعتقدات والقيم الإنسانية ودورها في تحفيز العقل. وناقش فيبر كيف أنّ التغيرات الاجتماعية لا تنشأ فقط من كيفية الإنتاج الإنساني، إنّما في كيفية تفكير الناس في العالم. ومن هنا يكمن الخلاف الأساسي بين الماركسيّة والعقلانيّة فرؤية فيبر هي أنّ العامل التفسيري الأساسي هو حزمة الأفكار الدينية التي أنتجتها الثورات الدينية في القرن السادس عشر. كما يرى فيبر أنّ المؤسسات العسكرية والدينية والعسكرية والعدلية مرتبطة بشكل وظيفي بالاقتصاد. لذلك رأى فيبر أنّ الرأسمالية الغربية هي عقلانيّة لأنها تحاول كسب المال في كافة الطرق في حين كانت رؤية ماركس للرأسمالية الغربية بأنها غير عقلانيّة لأنها أخفقت في تلبية الحاجات الأساسية لمعظم البشر. وعلى الرغم من الرؤية السوداوية المشتركة لكلا العالمين للنظام الرأسمالي وموافقة ويدر على وجود الصراع الطبقي ودوره التاريخي، إلا أنه رفض رؤية الصراع الطبقي كمحرك مركزي في التغيير التاريخي ورفض المبدأ الاشتراكي ولم يراه حلاً للمشاكل الاجتماعية، فنقل وسائل الإنتاج إلى الملكية العامة سيؤدي إلى زيادة البيروقراطية ضمن أنظمة الدولة السياسية والاقتصادية وتصبح بيروقراطية أكثر ممّا هي عليه في النظام الرأسمالي. يختلف فيبر مع ماركس من حيث أنّ الأخير يعتقد بحتمية تجمع العمال في تنظيمات وجماعات ويشكلون طبقة اقتصادية واعية بحقوقها وبمطالبها، من أجل تحقيق مصالحها وأهدافها المشتركة، والتعاون من أجل التصادم والصراع مع الطبقة البورجوازية، أمّا فيبر فيعتقد بأنّ الانقسام الطبقي أمر طبيعي داخل المجتمع، ويمكن للعمال أن يقوموا بهذا التجمع وهذا الصراع ولكن في حالة واحدة. التي هي عدم تقبل تلك الحقيقة الداعية الى أنّ التباين في فرص الحياة بين البشر أمر طبيعي، والاعتقاد بأنّ التباين مرجعه نظام توزيع الثروة والملكية أو البناء الاقتصادي القائم.

في نقده للوظيفية يوضح لنا دافيد لوكود *Lookwood* بقوله "أنه في كل المجتمعات أساليب تجعل من الصراع أمر لا مفر منه وأنه ظاهرة حتمية". وعلى سبيل المثال فإن تفاوت القوة داخل المجتمع تؤكد أنّ بعض الجماعات قد تستقل عن الجماعات الأخرى وتكون بؤر للتوتر والتصادم والصراع في الانساق الاجتماعية.<sup>(2)</sup>

(1) -براين تيرنر، علم الاجتماع والاسلام: دراسة نقدية لفكر ماكس فيبر، تر: أبو بكر احمد باقادر، يوم 06-12-2014 على الساعة (17:18)، عن موقع "اجتماعي".

<http://www.eitemav.com>

(2) - محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2008، ص86.

وجاءت نظرية الصراع لتفنيد ونقد، وبصورة مغايرة للاتجاه المحافظ، ونجد أنّ كوزر انتقد دوركايم وخصّه بمقالة نقدية يعالج فيها تصوّرات دوركايم للواقع الاجتماعي، ومن ضمنها أنّه اعتبر دوركايم صاحب توجه محافظ في دراسته للمجتمع وهو توجه منعه من الإحاطة الواجبة بتنوع العمليّات المجتمعيّة والتي من أبرزها الصراع الاجتماعي، ولقد أدّى هذا الالتزام المحافظ إلى أنّه نظر إلى الأزمات كالتفكك والجريمة والعنف بمثابة انحراف ومرض للتوازن الاجتماعيّ أكثر ممّا هي فرص للتغيّرات الاجتماعيّة البناءة.<sup>(1)</sup>

## 2. النظرية الماركسية:

إنّ الإرهاصات الفكرية والفلسفية التي حدثت في القرن السابع عشر هي التي مهّدت الطريق الفكري لكثير من الأفكار والفلسفات التي ظهرت في القرن الثامن عشر. ونشأ اتجاه الصراع متأثراً إلى حدّ كبير بفلسفة عصر التنوير وما أنتجه من أفكار وضعيّة وعقلانيّة تؤمن بالقوانين الطبيعيّة والمثاليّة والوضعيّة والبراغماتيّة والاشتراكيّة، وكان للأوضاع السياسيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة الأثر الأكبر على منظري الاتجاه الصراعي مقارنة بمنظري الاتجاه المحافظ، من خلال أنّهم أولوا اهتمامهم بالحاجات الإنسانيّة وتغيّر المجتمع، أكثر من اهتمامهم بمشكلة توازن الأنساق والأنظمة القائمة، بل ويتميّزون أيضاً بإيمانهم بضرورة الثورة وإنتاج وإعادة إنتاج التّمط المجتمعيّ.

و يرى أصحاب منظور الصراع أنّ الجماعات المختلفة داخل المجتمع لها مصالح و قيم متصارعة، و يؤدّي التنافس بين هذه الجماعات إلى استمرار عملية التّغير الاجتماعي، و يثير أصحاب هذا المنظور بعض التساؤلات الهامة مثل: ما هي الجماعات التي تعدّ أكثر قوّة داخل المجتمع، و ما هي الجماعات التي تعدّ أكثر ضعفاً؟ و كيف تستفيد الجماعات الأقوى من النظام الاجتماعي القائم؟ و كيف يتحقق الضرر للجماعات الضعيفة؟<sup>(2)</sup>

رغم تعدّد من كتبوا في النظرية الصراعية، إلا أنّ كارل ماركس يبقى أشهرهم و صاحب النظريّات و الأفكار الأكثر إثارة للجدل طوال هذه السنوات، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي، و سنتعرّض لأهمّ ما جاء حول هذه النظريّات .

"إنّ تاريخ كلّ المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي" هذا هو ما سجّله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي، و لعلّ ذكر الصراع الطبقي هو أهمّ ما يميّز فكر ماركس، بل إنّ هذا التّمييز و التّأثير قد استمرّ حتى وقتنا المعاصر، رغم سقوط الاشتراكية قبيل نهاية القرن العشرين .

حين نتأمل ما جاء في سيرة كارل ماركس، نستطيع أن نلمس بوضوح كيف أنّها تعكس المكونات الأساسيّة التي تدخّلت في صياغة نسقه الفكري، فلقد تأثّر أولاً بالفلسفة الألمانيّة أثناء دراسته الأولى في الجامعة، و إقامته في ألمانيا و بخاصّة فلسفة هيجل و فيورباخ، و عندما انتقل إلى باريس عاش فترة في رحاب الأفكار

(1) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 82.

(2) - طلعت إبراهيم لطفي، و كمال الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999، ص 94-95.

- الاشتراكية التي اهتم بها عموماً و خاصة أفكار سان سيمون و برودون ، ثم ما لبث أن عكف على دراسة الاقتصاد السياسي فدرس موضوعات هذا العلم لدى أكثر من عالم و منهم آدم سميث<sup>(1)</sup> .
- لا يمكن فهم الاتجاه الماركسي ما لم نفهم من البداية المسلّمات الأساسية لهذا الاتجاه<sup>(2)</sup>:
1. أن أساس الواقع الاجتماعي والحياة الاجتماعية مادي وليس فكري، و بالتالي فإن نقطة البدء في تحليل المجتمع يجب أن تكون الأفراد الحقيقيين بلحمهم و دمهم. و لهؤلاء الأفراد احتياجاتهم الفيزيائية الحقيقية و لكي يتم إشباع هذه الحاجات لا بدّ أن يتفاعل الأفراد مع الطبيعة .
  2. أن الإنسان كائن قابل للتطور دائماً و قادر على تغيير عالمه الطبيعي والاجتماعي.
  3. أن التطور الاجتماعي يحدث نتيجة للصراع الدائم بين الإنسان و الطبيعة من جهة و بين المجموعات الاجتماعية المتصارعة في المجتمعات الطبقيّة من جهة أخرى.
  4. أن المجتمع يكون فقط في حالة ثبات نسبي، ذلك أنه ما أن يظهر تكوين اجتماعي - اقتصادي جديد على أنقاض تكوين سابق حتى تظهر فيه أيضاً بذور فئائه ، و على الرغم من ثباته النسبي إلا أنه تحدث فيه تغييرات كميّة يؤدّي تراكمها إلى حدوث تغيير كفي فيهِ.
  5. أن وظيفة العالم ليست فقط دراسة الظواهر الاجتماعية من أجل فهمها و لكنّها أيضاً تشمل الممارسة أو العمل من أجل تغييرها وفقاً للقوانين الاجتماعية التي يكتشفها.
  6. إن وحدة التحليل الأساسية ليست هي الفرد و لكن التكوين الاجتماعي الاقتصادي الذي يكون تاريخياً
  7. إن النظرية الاجتماعية يجب أن تضم القوانين العامة التي تحكم المجتمع الإنساني في تطوره و القوانين النوعية التي تحكم كل نمط من أنماط المجتمعات في مرحلة تاريخية محددة و التي تحكم الظواهر النوعية .
  8. المتغيرات التي يتم على أساسها تفسير الظواهر الاجتماعية هي المتغيرات الاقتصادية - الاجتماعية ذات الطبيعة التاريخية. و هكذا نرى بأن هذه المسلّمات انطوت على العديد من المفاهيم و الأفكار التي ناقشها ماركس في أطروحته و مؤلفاته و بياناته ، و يمكن الإشارة إليها باختصار وهي:
- المادية الجدلية و المادية التاريخية
  - الأساس الاقتصادي و البناء الفوقي للمجتمع.
  - التكوين الاقتصادي الاجتماعي .
  - الطبقات و الصراع الطبقي .
- \* ظاهرة الاغتراب
- \* الوعي الاجتماعي

(1) - محمد علي محمد ، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص105.

(2) - سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع، مكتبة سعيد رأفت، القاهرة، مصر، 1977، ص ص 195-196.



الملاحظ أنّ أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا من المجتمع ، فالخلاف الجوهرى بين أنصار الاتجاه الوظيفى "المحافظ " وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع الى المجتمع أنّه في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الاجتماعية ويتجه نحو التوتر والتغير ، وأنّ النسق الاجتماعى في حالة من عدم التوازن في وقت ما ، نتيجة للتغيرات في توزيع القوة، وتبدو عمليّة الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الاهداف، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعى العام من خلال استخدام القوة ، أي أنّ منظور الصراع لا يتصوّر الأنساق الاجتماعية على أنّها منتظمة حول مجموعة من القيم المتسقة ، بل يتصوّرهما على أنّها انساق تتضمن مواقف صراعية ويتسم الموقف الصراعى في غالب الأحوال بعدم التوازن في القوى (1).

تعني الحتمية الاقتصادية أنّ " العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبنى عليها باقي المنظمات الاجتماعية والسياسية الأخرى في المجتمع ". (2)

يرى ماركس أنّ البناءات الاجتماعية لا توجد أو تنشأ بشكل عشوائى فقد أوضح أنّه يوجد شكل أو نموذج محدّد معروف للطريقة التي يتمّ تنظيم الإنتاج للسلع المختلفة أو عملية الإنتاج بشكل عامّ من قبل المناطق المختلفة بالعالم في أوقات مختلفة من التاريخ وتسمّى هذه النظرية المرتبطة بالتاريخ والمجتمع بالمادّية التاريخية (3).

مما سبق نلاحظ أنّ ماركس من خلال تتبعه للجذور التاريخية للصراع انصبّ تركيزه على قضية الطبقة بين البرجوازية والعبيد ، وقد رأى أنّ تاريخ تلك المجتمعات هو تاريخ صراع تلك الطبقات ، الصراع بين من يملك ومن لا يملك ، صراع بين من يملك وسائل الإنتاج ومن ثمّ السلطة السياسيّة والاجتماعيّة، وبين من لا يملك إلاّ جهده ويبيعه بأبخص الأثمان ، صراع بين العبيد والأحرار، هذا الصراع يولّد ما يسمّى بحركة التاريخ والمجتمع .

ويعتبر الأساس الاقتصادي حجر الزاوية في الفهم الماركسي للمجتمع ، و هذا الأساس شرط لا بدّ منه لظهور ما يسمّى بالبناء العلوي، أيّ البناء السياسيّ و التشريعيّ و الفلسفيّ و الأخلاقيّ والجماليّ والدّينيّ للمجتمع، و ما يترتّب على ذلك من علاقات و مؤسسات و منظمات ، و البناء العلوي هنا يعتمد على الأساس (الاقتصاديّ) فيظهر بتنوع هذا الأساس، و لو أخذنا المجتمع البدائيّ على سبيل المثال لوجدنا أنّ انعدام الملكية الخاصة و الطبقات فيه، كان هو السبب في أنّه لم يكن في هذا المجتمع دولة أو مؤسسات سياسيّة أو تشريعيّة، و مع ظهور الملكية الخاصة إلى الوجود و ظهور الطبقات (سادة و عبيد) ظهر بناء علوي من نوع مخالف ، فظهرت أفكار تبرّر حكم صاحب العبيد للعبيد و ظهرت مؤسسات (مثل الدولة) لتحمي هذا الحكم ، ويرى ماركس بأنّ أفكار و مؤسسات الطبقة المسيطرة هي التي تسود ، فالطبقة التي تمثل القوة المادّية الحاكمة في

(1) -جون ركنس ، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ترجمه محمد الجوهري وآخرون ، منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1983، ص194.

(2) - لعلى بوكيمش، "اسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة:قراءة نقدية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، ع27، 2012، صص 101-102.

(3) - فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، تر: محمد ياسر الخواجة، ط1، مصر العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 97.



المجتمع هي الطبقة الفكرية الحاكمة ، و في ظلّ الرأسمالية يكون للبورجوازية السيطرة الاقتصادية و بهذا فإنّ لأفكارها و مؤسّساتها السيادة في المجتمع ، و تستخدم هذه الأفكار لمحاربة الطبقات الكادحة (البروليتاريا) و هذه الطبقة تكوّن أفكارها و مؤسّساتها التي تتصارع مع البورجوازية (مثل النقابات العمالية و الأحزاب السياسية).<sup>(1)</sup>

لقد أظهر ماركس أهمية العامل المادي في صنع أحداث التاريخ، فالتاريخ كلّ هو الصراع بين من يملكون و من لا يملكون و عليه هو الذي يعطي للمجتمع تاريخيته، و عليه فماركس يعتبر التناقضات الاقتصادية أصل الصراع في المجتمع فصراع الطبقات المحدد اقتصاديا و يعبر ماركس بوضوح بقوله "كلّ انقلاب اجتماعي هو نتيجة العوامل المادية والاقتصادية"<sup>(2)</sup>.

المعروف أنّ كلّ المجتمعات في مراحلها التاريخية لم تأخذ شكلا أو نمطا بل ظهرت أنواع أو نماذج متعدّدة للإنتاج في مجتمعات مختلفة. ولتفسير وجهة نظر ماركس حول تصوّراته المادية، نعرض التّصورات التي استند إليها كثيرا لفهم التاريخ، والتي تتكوّن من ستّ قضايا مستقلة<sup>(3)</sup>:

- 1- تشير معظم أزمنة التاريخ إلى أنّه تاريخ صراع الطبقات .
- 2- تتحدّد الطبيعة الخاصة لبناء الطبقات الاجتماعية بواسطة نظم الإنتاج .
- 3- إنّ النظام البورجوازي مثله مثل جميع النظم الاجتماعية يحمل في ثناياه متناقضات كثيرة تؤدّي الى حله و تدميره ذاتيا .
- 4- سوف تأخذ الطبقات العاملة نظام المبادرة وكتسب ما يعرف بالسيطرة السياسية، ثمّ تتحوّل إلى النظام الشيوعي سوف تتبنى الطبقات العاملة النظام الاشتراكي أولا .
- 5- ستعكس كلّ من الثقافة والعلم الجديدين لكلّ من الاشتراكية والشيوعية أعلى درجات الانجاز للحرية الفردية .

ربط كارل ماركس تصوّراته حول دراسته للحركة المادية و لتطوّر المجتمعات بفكرة الصراع الطبقي،

وبنوعية الاقتصاد والسياسة و حاول أن يحدّد العلاقات المتداخلة فيما بينها والتي يمكن لنا توضيحها فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- 1- تدلّ حركة التاريخ المستمرة إلى أنّ كلّ من الإنسان وأفكاره و نسق معتقداته تدخل في علاقات متداخلة ومعقّدة، والتي يتم في تشكيلها حسب نوعية البنى الاجتماعية و الاقتصادية الموجودة، وخاصة علاقات وقوى الإنتاج التي تلعب دورا جوهريا وأساسيا في تشكيل الأنساق الفكرية والثقافية للفرد في المجتمع

(1) - سمير نعيم أحمد، مرجع سابق، ص ص 15-166.

(2) - لحرش موسى، مرجع سابق، ص ص 244-249.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 211.

(4) - عبد الله محمد عبد الرحمن، نفس المرجع، ص 43.

2- أنّ التناقض القائم بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج في حد ذاته السبب الذي يظهر الصراع الطبقي في المجتمع الرأسمالي.

3- أنّ الحركة الديالكتيكية بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج تتضمن في حد ذاتها نظرية الثورة، والثورة تسعى الى تحقيق وظائف متعددة كانت بمناسبة البواعث الأولى والدوافع الأساسية لقيامها، وهي وليدة تراكم ظروف وأحداث وتناقضات عديدة أدت إلى الظهور من اجل حل هذه التناقضات.

و المادّية التاريخية أو علم الاجتماع الماركسي يهدف إلى تحقيق فهم علمي للمجتمع على الأسس المنهجية التالية: (1)

عدم الاقتصار على وصف الظواهر الاجتماعية و تجاوز ذلك إلى تقديم تحليل علمي لها.

1. استخلاص الخصائص المشتركة في مختلف المجتمعات التي تنتمي إلى نفس المرحلة من التطور التاريخي.
2. التمييز بين القوانين الاجتماعية العامة التي تحكم عدداً من التكوينات الاجتماعية - الاقتصادية و بين القوانين النوعية التي تحكم كل تكوين اقتصادي اجتماعي على حدى، و التي تحكم ظواهر اجتماعية معينة مثل اللغة.
3. وعليه فالتحليلات الماركسية تنطلق وبشكل أساسي من مقولة مبدئية مفادها أن علاقة الأفراد بوسائل الإنتاج، هي العامل المحوري الحاسم في تحديد مفهوم الطبقة، وتشكل بنية التدرج الطبقي. (2)

المعروف أنّ كلمة طبقة ذائعة الاستخدام في علم الاجتماع ، وفي الاستخدام العادي ، لكن ماركس استخدم هذا المصطلح استخداماً مميّزاً فهو يرى أنّه لو تتبعنا تطوّر المجتمعات عبر التاريخ لوجدنا طبقتين واحدة تملك وسائل الإنتاج والأخرى لا تملك شيئاً .

ويعدّ ماركس أول من استخدم المنهج العلمي المنظم في دراسة الطبقات بهدف الوصول إلى القوانين التي تحكم التطور الاجتماعي. وفي هذا الصدد يعرف ماركس الطبقة "أيّ تجمع لأشخاص يؤدّون نفس الوظيفة في عملية التنظيم الإنتاجي، وتختلف الطبقات عن بعضها البعض على أساس أوضاعها الاقتصادية." (3)

ويعني مفهوم الطبقة " مجموعة موسومة بمكانتها في سياق الإنتاج ، وهذه المكانة يحددها في آن واحد الدور التقني و العلاقة بوسائل الإنتاج ، وفضلاً عن ذلك إنّ هذه المجموعة تعني ذاتها وتكتشف وحدتها بالنسبة لمجموعات

أخرى وتخوض نضالاً ضدها" . (4) وتعني أيضاً " جماعة من الناس تشكّل أحد المكونات الأساسية للبناء الاجتماعي" (1)

(1) - سمير نعيم أحمد، مرجع سابق، ص ص 155-156.

(2) - السيّد عبد الحليم الزيات، البناء الطبقي الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 29.

(3) - غريب سيد احمد، الطبقات الاجتماعية، مرجع سابق، ص 65.

(4) - رمون آرون ، صراع الطبقات، تر: عبد الحميد الكاتب ، سلسلة زدي علما ، ط 3، منشورات عويدات، بيروت ، لبنان ، 1983، ص 20.

ويعرّف "ماركس" الطبقة الاجتماعية بأنها "تجمّع من الأشخاص يؤدّون نفس الوظيفة في عملية تنظيم الإنتاج".<sup>(2)</sup> ويميّز "ماركس" بين هذه الطبقات إحداهما عن الأخرى باختلاف الوضع الذي تشغله من خلال تعاون الأفراد مع الآخرين في إشباع حاجاتهم الأساسية ودورهم في عملية الإنتاج وعلاقتهم بوسائل الإنتاج تاريخياً في عملية الإنتاج الاجتماعي. ويصف ماركس هذا الشكل الوجودي بقوله:

"إنّ طريقة الإنتاج الرأسمالية الحالية تفترض مسبقاً وجود طبقتين إجتماعيتين، فمن جهة طبقة الرأسماليين التي تمتلك وسائل الإنتاج المعيشية ومن جهة أخرى طبقة البروليتاريا التي نظراً لتجردها من هذه الملكية لا تمتلك للبيع سوى سلطة واحدة هي قوّة عملها، ولذلك تظهر بيع قوّة عملها بغية الحصول على وسائل معيشتها، وقيمة هذه السلّطة على أيّة حال تحددها الملكية الضرورية اجتماعياً والمتجسّدة في إنتاجها".<sup>(3)</sup>

نفهم من هذا أنّ الطبقة هي أساس القوّة وبعض الطبقات هي أكثر قوّة من الأخرى لأنّها تحوز قدراً كبيراً من الملكية والثروة وهذا يزوّدها بالوسائل التي تملكها من حماية ما تحوزه والمحافظة عليه. وعلى عكس الوظيفيين لا يرى ماركس أنّ هذه الحالة حتمية ضرورية، فهو يعتقد أنّ الاشتراكية يمكن أن تتحقّق مشاركة أكثر عدالة في القوّة والملكية والثروة.<sup>(4)</sup>

و يوضّح الوسيلة التي تصوّر بها ظهور الطبقة الاجتماعية، حيث يرى بأنّ هناك ظروفاً عديدة تعتبر ظروفاً جوهرية لظهور الطبقة الاجتماعية هي: الصراع على الامتيازات الاقتصادية، و التمرکز الطبيعي لجماهير الناس، والاتصال السهل بينهم و وجود تنظيم يعبر عن تضامنهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة، و يضيف ماركس إلى هذه الظروف عاملاً يتمثّل في الآثار الإنسانية المترتبة على الإنتاج الآلي في ظلّ الرأسمالية، فالعلاقات الاجتماعية التي تفرضها الصنّاعة الرأسمالية تحرم الطبقة العاملة من فرص إشباع حاجاتهم النفسية في العمل و قد أطلق ماركس على ذلك "اغتراب العمل الإنساني".<sup>(5)</sup>

"الواقع الاجتماعي هو الذي يقرّر الوعي الاجتماعي" مقولة لماركس معناها أنّ إدراك الأفراد والجماعات لمواقعهم من وسائل الإنتاج وتمييزهم ووعيهم بأنهم يشكّلون فئة أو طبقة. معنى ذلك أنّ ظروف الأفراد هي التي تحدّد وعيهم ومواقفهم، هذا الوعي الذي يصطلح عليه الماركسيون اسم "الوعي الطبقي"، أي أنّ الوعي الطبقة ذاتها بأنّها تكوّن فئة اجتماعية متميّزة عن غيرها وأنّها قادرة على الإدراك السليم لأبعاد الاستغلال، وأنّ مصالحها متعارضة مع مصالح غيرها وبذلك تخوض نضالاً لأخذها.

(1) - محمد الجوهري، علم الاجتماع و قضايا التنمية في العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1978، ص 217.

(2) - سمير نعيم أحمد، مرجع سابق، ص 172.

(3) - علي الحوات، مرجع سابق، ص 158.

(4) - مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2009، ص 55.

(5) - محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 129.

ونتيجة للاهداف والمصالح المتناقضة بين هاتين الطبقتين يكون الصراع اجتماعيا ونفسيا حيث يؤدي في النهاية ومن خلال الثورة الاجتماعية الى تغيير علاقات الانتاج لشكل الملكية السائدة، فالطبقة المستغلة لا يمكن أن تنازل عن امتيازاتها الطبقيّة الاجتماعية ولذلك يكون إجبارها من خلال الثورة في رأي ماركس حتميا. (1) إذ يقول ماركس "إنّ الذي يميّز عصرنا الحاضر، عصر البرجوازية، هو أنّه جعل التناحر الطبقي أكثر بساطة: فإنّ المجتمع أخذ في الانقسام أكثر فأكثر إلى معسكرين فسيحين متعارضين، إلى طبقتين كبيرتين، العداء بينهما مباشر- هما البرجوازية والبروليتاريا". (2)

ويصطلح على هذا النضال اسم "الصراع الطبقي"، حيث يرى ماركس أنّ الصراع بين الطبقات في المجتمعات هي سمة ملازمة لتاريخ البشر وبذلك كلّما تغيّر أسلوب الإنتاج تغيّرت معه علاقات و قوى الإنتاج و برزت طبقات جديدة متصارعة .

وبهذا نستنتج بأنّ الاتجاه الماركسي لا يؤكّد على فكرة التّكامل والتّوازن كما ترى الوظيفة بل يؤكّد على الصراع والتغيّر، وهذا الصراع سيزول بعد قيام المجتمعات الاشتراكية ومن ثمّ يصبح المجتمع خاليا من الصراع .  
الديالكتيك أو الجدل (*Dialectic*) هي فلسفة اقتبسها " ماركس " من أستاذه " جورج هيجل " و الذي كان يرى أنّ لكلّ فكرة فكرة أخرى تناقضها و هي في صراع معها ، ومع مرور الوقت كلا الفكرتين تضحلان لتتولد عنهما فكرة جديدة تحمل معها فكرة تناقضها وهكذا .

إذن فكل فكرة تحمل معها بذور فنائها و المتمثلة في الفكرة التي تناقضها. لقد كان إسهام " ماركس " يتمثل في نقل هذا النموذج في التغيّر الفكري وتطبيقه في الأنظمة الاقتصادية و المادّية، أي نقله من عالم الأفكار إلى العالم المادّي لذلك سميت بالمادّية الجدلية (*Dialectical materialism*).

إذن هناك القضية ونقيض القضية و الصراع بينهما يولّد لدينا قضية جديدة لها أيضا قضية تناقضها و هي في صراع معها ممّا يولّد قضية جديدة وهكذا . ويرى ماركس أنّ الملاك أي الرأسماليين هم القضية وأنّ غير الملاك أي العمّال هم نقيض القضية ، وكان يتوقّع أنّ الصراع بينهما سيقود إلى نظام اقتصادي جديد أي قضية جديدة هي الاشتراكية. (3)

إنّ الفلسفة الجدلية أو الديالكتيكية ترى أنّ التناقضات والصراعات التي تقع بين أجزاء المجتمع هي من يصنع التغيّر في المجتمع ، ويقترح النموذج الديالكتيكي أنّه للتغيّر يجب حدوث الصراع و الفناء وليس التطور. ولم تسلم أفكار كارل ماركس منذ البدايات الأولى للتعرض للنقد والتحليل و ذلك لما ترتّب عن هذه الأفكار من تأثيرات عميقة أدّت إلى قيام دول أسست على المبادئ الماركسيّة ، و قد تمّ تناول هذه الأفكار سواء ما يتعلّق بالجانب الاقتصادي الحتمي أو الجانب الاجتماعي و ما حمّله من مفاهيم تفسّر كثيراً من الوقائع الاجتماعية وعلى

(1) - مصطفى خلف عبد الجواد ، مرجع سابق ، ص 55.

(2) - ماركس وإنجلز، البيان الشيوعي، الشركة اللبنانية للكتاب، بيروت، لبنان ، دت، ص 38.

(3) - لعلّى بوكميش، مرجع سابق، ص 101-102.

على الأخص ظاهرة الصراع ( الطَّبقي).

فمن العلماء الذين وجهوا أصابع التّقد للفكر الماركسي نجد ماكس فيبر حيث يرى عدم كفاية العامل الاقتصادي في تفسير حاجات الإنسان لأنه يملك حاجات أخرى مثل العاطفية و الإبداعية و الإدراكية التي أهملها ماركس في تفسيره لحاجات الإنسان ، فالحبّ و التّفكير و الإبداع و الفهم مفاهيم مفقودة في نظرية ماركس المادّيّة .

بينما يرى "بارسونز" أنّ النّظرية المادّيّة لا تستطيع تحليل الأفكار لأنّها تضع التّكنولوجيا في البنية الفوقية ، و تضع الأفكار في البنية التّحتية ، كما يتّهم النّظرية الماركسيّة بأنّها نظرية مصلحة ، تؤكّد على المصالح فقط لأنّها أهملت المعايير الاجتماعيّة، وتؤكّد على القوى المادّيّة المصلحة فقط .<sup>(1)</sup>

غير أن نظرية " ماركس " لا تخلو من تناقضات : مثلا أنّ إسهام ماركس في إرجاع كلّ النزاعات الاجتماعيّة إلى نزاعات طبقيّة عبارة عن تبسيط تعسّفي في فكر ماركس لأنّها لا يمكن أن تظهر دائما في طابع واحد...<sup>(2)</sup>

وقد أشار بعض الباحثين الماركسيين من رجال الاجتماع في البلاد العربية إلى ما يتضمّنه الفكر الماركسي من خلل من حيث ما يلي<sup>(3)</sup>:

أولاً : فشل علم الاجتماع الماركسي في تفسير التّغيرات التي طرأت على البناء الاجتماعيّ في البلاد الرأسماليّة، حيث تطوّر النظام الرأسماليّ في غير الاتجاه الذي تنبأ به ماركس.

ثانياً : عجز علم الاجتماع الماركسي عن فهم التّغيرات التي حدثت في المجتمعات الاشتراكية ذاتها ، و التي يخضع الاقتصاد و الصّناعة فيهما لسيطرة الدّولة، فأدّى هذا إلى الشكّ في الأهميّة التي أعطاها ماركس للملكيّة الخاصّة.

ثالثاً : عجز علم الاجتماع الماركسي عن فهم قضية استغلال الدّول المتقدّمة للدول المتخلّفة، فبالرغم من أنّ شعوب العالم الثالث تمثل بروليتاريا عالميّة ، و أنّ الطبقة العاملة في الدّول المتقدّمة تشكّل طليعة النّضال عند ماركس، فإنّ الأخيرة تشارك في عمليّة استغلال قرينتها في هذه الدّول المتخلّفة .

و الحقيقة أنّ النّهايات التي يريد ماركس أن يحمل المجتمع إليها هي نّهايات فوضويّة ، حيث يرى أنّه في نهاية الصّراع بين البورجوازية و البروليتاريا سوف تفقد السّلطة العامّة صبغتها السياسيّة ، إذ أنّ السّلطة السياسيّة بالمعنى الصّحيح هي السّلطة المنظّمة لطبقة من أجل اضطهاد طبقة أخرى، و مع وصول طبقة البروليتاريا للسّلطة فإنّها بدمها علاقات الإنتاج القديمة تخدم في الوقت نفسه ظروف وجود التناقض و التناحر بين الطبقات بصورة عامة ،

(1) - معن خليل عمر، انشطار المصطلح الاجتماعي، دار الأمل، الأردن، 1994 ، ص 136.

(2) - Geray Rocher , *le Changement Social*, Tome 03 , Paris 1968 , page 107.

(3) - أحمد إبراهيم خضر، اعترافات علماء الاجتماع، ط1، المنتدى الإسلامي، لندن، 2000، ص ص 23-24 .

و بذلك تخدم أيضاً سيادتها ذاتها من حيث هي طبقة. (1)

هذا التصور لعالم يخلو من السلطة السياسية الموجهة للمجتمع هو تصوّر خيالي ، يقود العالم إلى فوضوية لا يمكن تصوّرها ، حيث لا نظام بلا قانون و لا قانون بلا سلطة عامة.

### 3. نظرية التفاعل الاجتماعي لجورج سيميل (2) :

عكست طبيعة الحياة الاجتماعية والمهنية والثقافية التي عاشها "جورج سيميل" نوعية اهتماماته السوسولوجية، والتي اهتم بتحليلها ودراستها بصورة عامة. عاش في الفترة ما بين ( 1858.1918 ) بألمانيا حياة تعليمية وأكاديمية أهلتة إلى التعرف على العديد من القضايا الإنسانية والاجتماعية والطبيعية والتاريخية والميتافيزيقية. فقد دَرس و درّس الفلسفة والمنطق والتاريخ وعلم النفس الاجتماعي والأخلاق. وحرص على علم الاجتماع ليختص فيه، ذاع صيته العلمي بعد تقلده لدرجة الأستاذية ليس فقط في ألمانيا ولكن في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ألف العديد من المؤلفات وأكثر من سبعون مقالة تم ترجمة الكثير منها إلى العديد من اللغات العالمية. ومن أهم هذه المؤلفات " التمايز الاجتماعي " والذي نشره عام 1890 والذي كرسه لدراسة المشكلات الاجتماعية، ومؤلفه عن " مشاكل فلسفة التاريخ"، و"مقدمة في الأخلاق"، و"فلسفة التقود" و"البحث عن الروابط الاجتماعية" و"القضايا الرئيسية لعلم الاجتماع" وسوسولوجيا الصراع .

إنّ نظرة جورج سيميل للمجتمع تختلف عن نظرة سابقيه من العلماء، بحيث المجتمع عنده ليس معطيات موضوعية تحملها قوانين التطور، كما أنه ليس كلاً له أولوية وجودية سابقة عن أجزائه، بل المجتمع يحدّد عنده في حدود التفاعل بدراسة العالم الاجتماعي، والذي يتحدّد موضوعه في أشكال وصور التفاعل الاجتماعي بين الذوات الإنسانية الفعالة والايجابية. وقد رفض سيميل دعوى الاتجاه الوظيفي بأنّ المجتمع يكون نسقاً موضوعياً يسيطر على أعضائه وليس للفرد أي مجال ضمنه، بل عرّفه بأنّه شبكة معقدة من التفاعلات المتعددة والمتنوعة والعلاقات المتبادلة بين الأفراد تجسّد مبدأ الاجتماعية، ويتركّب المجتمع من أفراد يرتبطون بعضهم ببعض عن طريق التفاعل. ولا تتضمن فكرة الاجتماعية وجود أفراد منعزلين يعوزهم التطور، وبالتالي يفتقرون إلى التفاعل فيما بينهم، إذ أنه بدون الصّور والأشكال لا يمكن أن يكون مجتمع. وأنّ المجتمع هو الشكل أو الصّورة التي في إطارها يتطوّر الأفراد معاً في وحدات تشبّع مصالحهم - وهنا نلمس أنّ نظرية سيميل تدخل ضمن المذهب الصّوري والشكلي - .

موضوع علم الاجتماع عند سيميل يتمثل في الصّور والأشكال التبادلية، بعيداً عن الأفعال الفردية أو العناصر المنعزلة التي تشكّل المضمون المادّي للمجتمع، إذ أنه من خلال هذه الأشكال يتصوّر الأفراد في وحدة، وتحوّل الدوافع العاطفية والانفعالية والأغراض والأهواء الفردية في مجال الخصائص والسمات الفردية والشخصية

(1) - محمد فؤاد حجازي، النظريات الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1988، ص 120.

(2) - جوناثان تيزنر، بناء النظرية في علم الاجتماع، ط2، تر محمد السعيد فرج، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 112-120.

إلى المجال الاجتماعي، وتمثل هذه الصور والأشكال الاجتماعية في الروابط العاطفية وشبكات الأفراد- الصداقة والزّالة - والاتحادات العمالية وغيرها والتنظيمات وبالتالي فهذه الأشكال والصور هي المجتمع. ويتكوّن منها، وتكون الاجتماعية التي تتمثل في التجاذب والتنافر، المحبة والكراهية الاستقلالية والتبعية، الانسجام والصراع.

يعتبر سيمل عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي والتي تتضح في التعارض بين الرغبات والمصالح بين أعضاء المجتمع، كما يعدّ جانب هام من الحياة الاجتماعية لأنّه يؤدي إلى تقوية الروابط بين الجماعات وبين المجتمعات أو يعمل على تعديلها أحياناً والإحاطة بها أحياناً أخرى.

تأثر سيمل بأعمال ماركس حول الصراع الطبقي، واعتبر أنّ الصراع ظاهرة إنسانية ونبه بدوره العلماء من الاتجاه الوظيفي إلى التوجه لدراسة الصراع والاهتمام به كقضية مهمّة ودراسة الجماعات والوحدات الصغرى بدلاً من دراسة المجتمع كوحدة كبرى والتطور، ونصح بأن يوجّه عالم الاجتماع جهوده إلى دراسة ومعرفة الأسباب المؤدّية إلى التغير في البناء الاجتماعي الواقعي، ونمط العلاقات والتنظيمات الاجتماعية، وتركيز الاهتمام حول دراسة أنماط التفاعل وأشكال الروابط والعلاقات الاجتماعية كالتعاون والتنافس والصراع.

وقد ميّز سيمل بين المنافسة والصراع، بحيث يرى في المنافسة صراعاً غير مباشراً لأنّ ليس للمتنافسين هدف يتبعونه، ولأن وظائفها تميل إلى أن تكون إيجابية في أغلب الأحيان وهي آلية مساعدة على التطور. أمّا الصراع المباشر فلكل طرف وأهدافه فالأول يحافظ على استقراره ومركزه وما يحوز من امتيازات، أما الثاني فيسعى جاهداً إلى الحصول على الامتيازات وتحييد الطرف الأول من مركزه، وقد تكون وظائف الصراع إيجابية أو سلبية، وأنّه يحقّق وظيفة إيجابية في التنظيمات والأنساق الاجتماعية إذا كان صراعاً واقعي. كما تبدوا أهمية الصراع في أنّه يكشف الجوانب المتغيرة في الظواهر الاجتماعية، والصراع يجمع بين بناء الأفراد وبناء المجتمع، وأنّ بناء الفرد عبارة عن مزيج من الأحاسيس والانفعالات والدوافع والغرائز والغايات الإنسانية أو البشرية مثل دوافع الحب والكراهية والدفاع، فإنّ البناء الاجتماعي يتكوّن من مجموعة قوى تنتج عن طبيعتها الكلية وعناصرها العلاقات الاجتماعية. وعلى العكس من ماركس ينظر سيمل إلى البناء الاجتماعي ليس على أساس أنّه يتألف أو يتشكّل من خلال السيطرة والإخضاع، وإنما من عمليات مختلفة ترابطية وتفكّكية لا انفصال بينهما في التحليل أما في الواقع فيوجد انفصال. فالبناء قد يكون فريداً ودوافعه وشكله متسق ذاتياً، ويضعه سيمل في تحليله وتفسيره على أنّه يتّصف بنزعتين الأولى أحادية والأخرى مضادة أو مناقضة، ويقول في هذا: "وهكذا فإنّ الصراع مصمّم لحلّ الثنائيات، وأنّه كوسيلة للوصول إلى نوع من الوحدة حتّى ولو كانت النتيجة القضاء على أحد أطراف الصراع، وهذا يتّفق وينطبق على حقيقة أنّ أكثر أعراض المرض عنفاً بالجسم العضوي، هو الذي يمثّل جهد الكائن العضوي للتخلص منه ومن الاضطراب والأضرار التي قد يسببها له."

وفي التناقض الظاهر في الاتساق والانسجام في العضوية يفترض سيمل دافعاً متنافراً دائماً ومعادياً، أو الحاجة بالكراهية والنضال بين وحدات الكائن العضوي، ولو أنّ هذه الغريزة مختلفة والغرائز الأخرى كالعاطفة



والحبّ والرّحمة، ويتمّ الحدّ منها بقوة العلاقات الاجتماعية، ولهذا كان سيميل يعتبر الصراع انعكاساً لما هو أكثر من مجرد صراعات المصالح كما زعم ماركس وإنما أيضاً انعكاس لتلك الصراعات الناجمة من الغرائز العدائية، هذه الغرائز التي يمكن إثارتها لصراع المصالح، وتخفيفها بالعلاقات المنسجمة وأيضاً بغرائز العاطفة. وبهذا نفهم أنّ سيميل نظر إلى البنية الفطرية للبشر باعتبارها أحد المصادر الرئيسية للصراع واعتبر أنّ الحوافز العدوانية عملية مثل كثير العمليات تحافظ على الكلّ الاجتماعي ولا تناقضه، وبينما اعتبر أنّ المجتمع التعاوني يتعارض وسنة الحياة، فإنّ تحليله للصراع متأثر إلى حد كبير بأعمال هيرت سبنسر ودوركايم .

وفي فرضياته التي دمج فيها من اجل التوفيق بين طبيعة الكائن العضوي وأفكار الكراهية وغرائز القتال صاغ فرضيات وقضايا يفترض فيها بالجملة أنّ الصراع يؤدي إلى صيانة الكلّ الاجتماعي، وعلى هذا تعتبر الغرائز العدوانية لا تتناقض مع الكلّ العضوي أو تعمل كسرطان يؤدي إلى إضعافه بل كوحدة من عمليات صيانة للكائن الاجتماعي. فمثله مثل ماركس يرى أنّ الصراع العنيف يكون نتيجة للإثارة الانفعالية وتزيد هذه الإثارة عندما تكون جماعات الصراع متماسكة ومتكاملة داخلياً، أو عندما تظهر جماعات الصراع من علاقات تأسيسية بالانسجام التام بين أعضائه والوعي بالمصالح المشتركة يمكن له أن يؤدي في ظلّ ظروف معينة إلى الصراع كوسيلة وليس كغاية يخلو من مظاهر العنف والانفعالية الشديدة، ويضرب لنا مثلاً في العلاقات بين الإدارة والعمال وتكوين النقابات والاتحادات العمالية، وبدايات تكوينها تظهر المصالح والأهداف هشة ولكن سرعان ما تُستمر الأهداف وتحدّد وتتضح مطالبها في مصالح، وبذلك يكون الصراع اقلّ عنفاً ويؤدي هذا إلى عملية التعبئة والتنظيم المحكم الذي يُسيّر بالعقلانية والرشاد لجماعات الصراع وهذه النقطة تذكرنا بالصراع الواقعي .

ومهما تحدّثنا وحللنا ظروف وطروحات جورج سيميل<sup>(1)</sup> تبقى افتراضاته المتعلقة بوظائف الصراع بالنسبة لأطرافه وبالنسبة للكلّ النظامي (الاجتماعي) هي الأساس . فالافتراضات الآتية تعطي صورة واضحة لنا ولكم لتصورات سيميل للصراع ووظائفه في المجتمع .

- كلما ازداد عنف العداوة بين الجماعات وازداد تكرار الصراع بينهما، قلّ احتمال إزالة الحواجز بينهم .
- كلما ازداد الصراع شدّة وقلّ تكامل الجماعة، ازداد تركّز الاستبداد داخل جماعة متورّطة في الصراع .
- كلما ازداد الصراع شدّة، ازداد التماسك الداخلي بين الجماعات المتصارعة .
- كلما ازداد الصراع شدّة وصغر حجم الجماعات المتصارعة، ازداد التماسك الداخلي بين أفراد كلّ جماعة .
- كلما ازداد الصراع شدّة وصغر حجم الجماعات المتصارعة، قلّ التسامح فيما يتعلق بالانحراف أو الانقسام داخل كل جماعة .
- كلما ازداد الصراع شدّة، وازداد تمثيل الجماعة لوضع الأقلية داخل النسق، ازداد التماسك الداخلي لهذه الجماعة .
- كلما ازداد الصراع شدّة، وازداد ارتباط الجماعة من اجل الدفاع عن الذات، ازداد التماسك الداخلي .

(1) - للمزيد من التعرف على الاتجاه الفكري والإيدولوجي لسيميل ننصحك ب -عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 38-39



- أما بالنسبة لوظائف الصراع من أجل الكل الاجتماعي:
- كلما قلت شدة الصراع، وازداد اعتماد الكل الاجتماعي على التساند الوظيفي، ازداد احتمال أن يحقّق الصراع نتائج تكاملية من أجل الكل الاجتماعي.
  - كلما ازداد تكرار الصراع وقلت شدته كلما خفف أعضاء الجماعات الخاضعة من مشاعر العدوان، وتكوّن لديهم شعور بالسيطرة على أقدارهم، ولذا يحافظون على تماسك النسق.
  - كلما طالت فترة الصراع وشدته، وازداد تكراره، ازداد احتمال إيجاد معايير لضبط الصراع.
  - كلما ازدادت قوّة علاقات العداوة والكراهية بين الجماعات في المجتمع الطبقي، وقلّ تكرار حالات الصراع المكشوف بينهم، ازداد تماسكهم الداخلي وازداد احتمال المحافظة على المسافة الاجتماعية، ومن ثمّة المحافظة على التدرج الاجتماعي القائم.
  - كلما طالت فترة الصراع، وحققت شدته بين الجماعات ذات المستويات المختلفة للتسلط، ازداد تنظيم علاقات القوّة بينهم.
  - كلما طالت فترة الصراع، وازدادت شدته، ازداد احتمال تكوين تحالفات بين الجماعات غير المترابطة.
  - كلما ازداد تهديد الصراع العنيف لجميع الأطراف، ازداد استمرار التحالف بين كل الأطراف المتصارعة.

## ثالثاً - النظرية الحديثة

### 1. النظرية البنائية الوظيفية الحديثة

#### أ- تالكوت بارسونز "Talcott Parsons" :

يعتبر فكر بارسونز امتداداً طبيعياً لفكر كل من دور كايم وماكس فيبر. تمكّن بارسونز من هضم علم الاجتماع الكلاسيكي الأوروبي خاصة نظريات كل من ( دور كايم وباريتو ومارشال )، ثم قدّم له صياغة أمريكية جديدة تمثّلت في مشروع نظري كبير يتخذ من نظرية الفعل الاجتماعي إطاراً له، وقد جنّد بارسونز تلاميذه للترويج لتلك الصياغة الأمريكية التي قدّمها، بحيث أصبحت تسيطر سيطرة كاملة على المؤسسة الأكاديمية في علم الاجتماع الغربي.<sup>(1)</sup>

فقد كان بارسونز أول عالم اجتماعي يطوّر نظرية متماسكة عن المجتمع باعتباره كلاً متكاملًا، وذلك بالتّمط الامبريقي السوسولوجيّ بالمقابل للتّمط السائد وهو التّمط النظري. وهذا المشروع البالغ العموميّة والتّجريد الاجتماعيّ والمستنبط من الفكر الأوربي السّابق والمحافظة، وقد كشف بارسونز عن هذا في مقدّمة دراسته المعنونة بـ "بناء الفعل الاجتماعي" أنّ مفكرين مثل ألفرد مارشال وباريتو ودوركاييم وماكس فيبر يمثلون حركة رئيسية في بناء الفكر الاجتماعي ومظهرها جديداً تماماً في تطوّر الفكر الأوربي حول مشاكل الإنسان في المجتمع، ومن ثمّة

(1) - أحمد زايد، مرجع سابق، ص 103-104.

أسهم هؤلاء المفكرون جميعاً كما اعتقد في عناصر نظرية الفعل الاجتماعي التي توصلت إلى تصوّر جديد للإنسان والمجتمع.<sup>(1)</sup>

كان بارسونز يرى أنه لكي يستطيع أيّ نسق أن يعمل يجب أن يكون قادراً على استيفاء أربعة شروط لا بد لها أن تحافظ على توازن النسق من خلال أداءها لوظائفها وأن أيّ تغيير في أداء هذه الوظائف سوف يؤدي إلى اختلال توازن النسق ونشوء المشاكل فيه وهي<sup>(2)</sup>:

التكيف مع البيئة - تحقيق الهدف - الحفاظ على التماسك وضبط التوتر - التكامل. يسميها هذه جميعاً المستلزمات الوظيفية "أو" المتطلبات الوظيفية

فالتوازن كإطار مرجعي عند بارسونز هو أساس التحليل لكافة عمليات النسق الاجتماعي، ذلك أنه مؤمن بفكرة التوازن والتسناد كحقيقة كونية وإنسانية، بمعنى أن الكون جبل على النظام، فإذا حدث خلل أو انحراف في أجزاء النسق الاجتماعي فعلى هذا الأخير أن يتولى حله وعلاجه للحفاظ على التوازن من جديد.

يحلل بارسونز التدرج الطبقي في حدود الإطار المرجعي لنظرية الفعل الاجتماعي لديه وهو يؤكد على القيم الاجتماعية والنسق القرابي كمحددان للطبقة. فالطبقة الاجتماعية في ضوء التصور البارسونزي عبارة عن "حاصل جمع الوحدات القرابية التي تتقاسم أعضائها مكانة اجتماعية معينة في سياق هرم الترتيب الطبقي"<sup>(3)</sup>.

وعندما يشغل بارسونز لمعالجة الصراع يصوره على أنه مرض، فنجاح النسق يتمثل في قدرته على تطوير ميكانزمات كافية للضبط الاجتماعي للتغلب على أشكال الصراع، أما عن مصادر هذا الصراع فإن المصادر التي قدمها كارل ماركس - والتقد لبارسونز - لا تلمس مشكلة الصراع الحقيقية التي تنتج من علاقات الاستغلال التي يتميز بها المجتمع الرأسمالي، وإنما هي سطحية حصرها بارسونز في ستة مصادر نذكرها في النقاط الآتية:

- الصراع الناتج عن التنافس الكامن في النسق المهني.

- مقاومة قواعد السلطة.

- استغلال الأقوياء للضعفاء.

- اختلاف الثقافات باختلاف وتباين الأبنية - تباين الأشكال القرابية.

- عدم تكافؤ الفرص.

ولو أنّ بارسونز عالج هذه المشكلات الصراعية دون أن يقابلها بميكانزمات الضبط الاجتماعي لتفادي المعضلة فيها، والتي تأتي عن طريق التنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعي للمحافظة على التوازن، ولكنه على العكس من ذلك اهتم بجوانب التوازن والتناغم إلى درجة أنه اعتبر أنّ مصادر الصراع هذه لا بدّ من أن تحدث عن طريق

ميكانزمات يولدها النسق.<sup>(4)</sup>

(1) - علي الحوات، مبادئ علم الاجتماع، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1990، ص 180.

(2) - أحمد سليمان أبو زيد، نظرية علم الاجتماع: رؤية نقدية راديكالية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 61.

(3) - Talcott Parsons, *An Analytical Approach to the Theory of Social Stratification, in: Essays in Sociological Theory*, The Free Press, 1962, pp 62-79.

(4) - أحمد زايد، مرجع سابق، ص 137-138.

حتمية محافظة النسق على توازنه عند بارسونز لا يتم إلا من خلال أداء النسق لوظائفه وأي تغيير في أداء هذه الوظائف سيؤدي إلى اختلال توازن النسق . أبدية هذا التوازن أمر نسبي ويبدو من الاستحالة بمكان سواء على المستوى البيولوجي للفرد أو المجتمع، واستمرارية التوازن هذا سيجعل المجتمع يوتوبيا يفتقد إلى مظاهر مثل الانحراف والصراع والتغير ومن ثم رافضا للتجديد . ويجب أن لا ننسى أنّ النسق الاجتماعي ماهو في حقيقته إلا جزء من نسق أكبر .

### ب- روبرت ميرتون: " Robert Mirton "

قدم ميرتون موقفا مخالفا لغالبية مفكري الاتجاه الوظيفي، إذ نجده يقترب كثيرا من الموقف والتصور الماركسي ويتعد كثيرا عن أستاذه بارسونز في بعض القضايا، وذلك من خلال ثلاثة جوانب أساسية مهمة هي<sup>(1)</sup>:  
- أنه يحاول إلغاء أيّ التزام إيديولوجي عن الاتجاه الوظيفي، فهو على حد رأيه في الوظيفي يمكن أن يقف موقفاً إيديولوجيا راديكالياً بقدر إمكانية تبنيه موقفا محافظا .

-قراءته لواقع المجتمع الأمريكي بقراءة ورؤية يستشهد بها بالرؤية الماركسية فهو يؤكد كثيرا على وجود ظواهر التغير والصراع والتناقض، وهي الظواهر والمظاهر التي تهدد بتحوّل كبير في البناء الاجتماعي ككل.  
-استخدامه لمصطلحات ومفاهيم قريبة من اللغة الماركسية كرفض مسلمة الوحدة الوظيفية، وتأكيده إمكانية بناء إسناد المجتمع إلى عدم التكامل بدلاً من التكامل.

-ومن خلال هذا الانقلاب الفكري قدّم ميرتون تصوّرا جديدا لخصائص ونطاق الاتجاه الوظيفي المحافظ . إذ أعاد تنظيم مسلمات الفكر الوظيفي<sup>(2)</sup>، وحدّد فيه ماهو صحيح وصادق في مسلماته الوظيفية وما هو باطل . ثمّ حدّد القضايا والمشكلات التي يجب توفّرها لدى الوظيفية لصياغة حلول لها . وانتقد بنفسه قبل انتقاد الماركسية الاتجاه المحافظ ويؤكد أنّ التحليل الوظيفي يعاني من التّحيّز نحو موقف محافظ ومضاد للتّغير ومتعنّت لفكره ويتّضح ذلك من خلال معالجته لقضايا التناقض والتّغير والصراع على أنّها قضايا تصوّر متغيّرات النسق الرئيسيّة.

على خلاف كافة الرواد الوظيفيين ابتداءً من كونت فدوركايم ثمّ بارسونز، وعلى سبيل التأكيد لم يذهب بارسونز إلى أنّ التّغير هو " مجرد تعديل يطرأ على النسق " بل تعديل يتمّ من خلاله التّغلب على المقاومة التي تحول دون حدوثه<sup>(3)</sup> .

وفي رأي ميرتون أنّ عملية التّغير لا تعكس فقط تباين المصالح داخل النسق، بل تعبّر أيضاً عن احتمال حدوث الصراع، ومن شأن هذه القضية أن تضع الصراع في جوهر النسق الاجتماعي . ممّا يعني أنّ ميرتون لم يكن بعيداً في هذا المجال عن كارل ماركس.

(1) - للاطلاع أكثر حول تجديد ميرتون اطلع على - علي ليلة، روبرت ميرتون والتجديد داخل البنية الوظيفية، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 05 .

(2) - للتوسع في المسلمات الوظيفية ارجع إلى -علي ليلة، مرجع سابق، ص.ص 378.375 .

(3) - السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص 213 .

ومع ذلك لم يختلف ميرتون مع بارسونز اختلافاً صريحاً، بحيث أنه كانت الحالة الأساسية للنسق من وجهة نظر الوظيفية هي حالة التوازن والتكامل، فإننا نجد أن تالكوت بارسونز يؤكد على أن النسق الاجتماعي في حالة تلاؤمية مستمرة، يستهدف دائماً تحقيق التوازن الدينامي أو المتحرك، حتى أصبح هذا السعي الأخير هو الحالة الدائمة للنسق، ونجد إلى جانبه أن ميرتون قد طوّر هذا الجانب والموقف ليؤكد أنه مثلما تشكل حالة التكامل والتوازن الحالة المرجعية للنسق فإنه من الممكن أيضاً أن يستند النسق إلى عدم التوازن أو عدم التكامل<sup>(1)</sup>.

ويرى ميرتون أنه لكي نستطيع تفسير وجود ظاهرة اجتماعية معينة علينا أن نبحث عن وظيفتها، أي النتائج المترتبة عليها بالنسبة للنسق الاجتماعي الأكبر الذي تمثل جزء منها وفي هذا يقول ميرتون: " محور اهتمام البناية الوظيفية هو تفسير البيانات عن طريق الكشف عن نتائجها بالنسبة للبناءات الكبرى التي تضمها"<sup>(2)</sup>.

نفهم من هذا الأخير أنه لم يكن هناك مكان للبناء النظري للوظيفية لقضية الصراع بعامة بين الأنساق الاجتماعية، لأن معنى الكلمة تعني وجود نسق هائل أو متصدع. تمثل الوجدتان المتصارعتان منه انساق فرعية فيه، لكن النظرية بصفة عامة تعالج نوع من التغيير تعتبره تحوّل أو حالة مرضية أو انعدام التوازن أو خلل وظيفي داخل نطاق التوازن السائد. إن الصراع ليس مصدراً للتغيير بل مؤشّر لتدهور النسق الاجتماعي وللإستجابة المنحرفة لعدم مساواة الدخل والمكانة والقوة داخل النسق الاقتصادي، إن النموذج البارسوني يقلل من أهمية القوة والصراع، ولكنه لا ينكر في الوقت نفسه ما لهذين العنصرين من أهمية واقعية. ومن هنا رفض كل من بارسونز وميرتون معاً مقولة ضرورة أن ينقسم علم الاجتماع إلى نظريات تؤكد الصراع وأخرى تؤكد التوازن والنظام. ولكن الحقيقة كانت بارزة فعلاً حين بروز منظور الصراع وظهور اتجاه ماركسي محدث جدلي ووظيفي يعرف بمدرسة الصراع على رأسها كل من رالف دهرندروف، لويس كوزر، دافيد لوكود<sup>(3)</sup>.

## 2. نظرية الصراع الحديثة

هي تلك النظريات والآراء التي ظهرت بعد الماركسية الكلاسيكية و كان هدفها الحفاظ على الإرث الماركسي الذي بدأ في الثلاثي نتيجة لسقوط المعسكر الشرقي وفقدانه للعديد من الدويلات التي كانت تحت سيطرة الاتحاد السوفيتي هذا من جهة ، أما الأمر الثاني عدم تحقّق نبوءة كارل ماركس بسقوط الرأسمالية التي سيحل محلها الاشتراكية ثم الشيوعية . بل أعقب ذلك انتشار سريع للرأسمالية في شتى أصقاع المعمورة. الماركسية الحديثة حافظة على مضمون الماركسية التقليدية مع تعديل طفيف في معنى الصراع الذي كان يقصد به ماركس انقلاب الطبقة الكادحة على أرباب العمل أو أصحاب السلطة الذين يمتلكون وسائل الإنتاج من أجل أن تصبح هذه الوسائل ملكاً لجميع الأفراد. أما الماركسيون المحدثون يرون أن الصراع في طياته يحمل مضمون احترام للنظام و السلطة واعتبار الصراع أداة للتغيير والتحديث.

(1) - علي ليلة، مرجع سابق، ص 18.

(2) - علي عبد الرزاق جلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 50.

(3) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 74.

في الحقيقة، يعتبر الحديث عن المدرسة "الصراعية" باعتبارها نظرية ماركسيّة خالصة، نوعاً من "الاختزالية" والتعسف العلميّ ذلك أنّ نظرية الصراع وإن ظلّت مغلفة بالتصورات الماركسيّة عند مجموعة من المفكرين الماركسيين لاسيما رالف دارندورف؛ إلا أنّها في الوقت ذاته تعبّر عن محاولة لتجاوز المشاكل النظرية للبنى الوظيفية التي بدأت تفقد بريقها مع تزايد الهجوم عليها من وجوه عدّة؛ فقد اتّهمت بكونها محافظة من الناحية السياسيّة وعاجزة عن التعامل مع التغيّر الاجتماعيّ بسبب تركيزها على الأبنية الساكنة وقصورها عن التحليل الملائم للصراع الاجتماعيّ. وقد كان من نتائج هذه الانتقادات بروز دراسات وأبحاث حاولت أن تتجاوز مشكلات الوظيفية من خلال دمج الاهتمام بالبناء مع الاهتمام بالصراع، ومن أبرز هذه المحاولات كتاب لويس كوزر حول وظائف الصراع الاجتماعيّ الذي حاول فيه دراسة الصراع الاجتماعيّ في إطار الرؤية الوظيفية البنائية للعالم.<sup>(1)</sup>

تدرس مدرسة الصراع المجتمع باعتباره نسقاً كلياً يتكوّن من أجزاء تتبادل التأثير فيما بينها، وأنّ هذا النسق يتطوّر باستمرار ويضمّ مجموعة من الجماعات تتنافس على الموارد التي تسيطر عليها جماعة الصّفوة المهيمنة على مصادر الثروة، وتحدّد مجموعة الأوضاع الاجتماعيّة والسكانيّة المختلفة فترة دوام هذا الصراع وشكله ومدى قوّته، كما يعكس البناء عن نمط السيطرة السائدة في المجتمع في فترة معينة من تطوّره، ومن ثمّة يحدّد المجتمع طبيعة وشكل التنافس الرئيسيّ على الموارد (السلطة، القوّة، المكانة، الثروة). ممّا يؤدّي إلى شكل خاص من أشكال القهر أو الهيمنة. ومن ثمّة يمكن وصف النظرية المعاصرة في الصراع على أنّها تحمل في مضمونها تأثيرات الفكر الماركسيّ. أمّا من حيث الشكل فتهتم بدراسة المجتمع ككلّ أيّ كسق كليّ وبالتالي تبدوا النظرية في الصراع في صورة تماثل البنائية الوظيفية ولو من حيث الشكل، وإن اختلفت عنها اختلافاً جذرياً في المضمون الإيديولوجي.<sup>(2)</sup>

### 1. رالف داهرنردورف Ralf Dahrendorf :

رالف داهرنردورف عالم اجتماع من أصل ألماني، أوّل الداعين للنظرية الصراعية التي تقوم جزئياً على الماركسيّة والتي حاول من خلال نظريته هذه تجاوز الوظيفية البنائية في كونها تفتقر إلى أساس هي أحوج ما تكون إليه وهو الأساس الماركسيّ؛ فقد كان داهرنردورف متضلعاً في الماركسيّة، و نظر إلى الصراع على أنّه ليس مجرد ظاهرة طبقية فحسب بل هو جزء من الحياة اليومية للمجتمعات وأن كان الوظيفيون قد أكدوا على ضرورة تناسق المجتمع وتماسكه، فإن مدرسة الصراع تفترض أنّ السلوك الاجتماعيّ لا يمكن فهمه إلا في سياق الصراعات بين الجماعات وليس من الضروري أن يأخذ هذا الصراع صفة العنف.

(1) - مصطفى خلف عبد الجواد، مرجع سابق، ص 284-285.

(2) - جراهام كيتلوتش، تمهيد في النظرية الاجتماعية: تطورها ونماذجها الكبرى، تر: محمد السعيد فرج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 260.

ويرى دهرندروف في كتابه المعنون " الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الرأسمالي" الذي حوى آراءه ونظرياته وكان قد صدر سنة 1957 وفيه نادى دهرندروف بضرورة أن يهتم علم الاجتماع بتحليل مشاكل التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

ينطلق دهرندروف في نظريته للمجتمع من نقد للبنائية الوظيفية والنظرية الماركسية معا، ويعتبرها نظريات مجتمع اليوتوبيا. \* ويرى ضرورة الخروج عن هذا التحليل الطوبائي الذي ينظر للمجتمع نظرة مثالية مطلقة بحيث كل المؤسسات متضامنة، إلا أنه استخدم نفس أدوات التحليل لكلى النظريتين وحلّل بنظرية التكامل ونظرية القهر. تنظر نظرية التكامل أنّ كلّ المجتمع متواصل إلى درجة ما وثابت من حيث بناء عناصره المتكاملة، ولكلّ عنصر وظيفة خاصة بحيث يسهم في دوام المجتمع كسوق، ويعتمد كل بناء اجتماعي وظيفي على نوع من الوفاق بين أعضائه، وعلى العكس من هذه الأفكار تركز نظرية القهر على أن كلّ مجتمع عبارة عن موضوع عمليات التغيير بوجهة أو بأخرى، والتغيير الاجتماعي هذا كلّ الوجود، ويصوّر كلّ مجتمع في كلّ فترة نوعاً من النزاع أو الصراع ويسهم كل عنصر في عدم تكامل النسق، كما أنّ كل بناء اجتماعي على وفاق القيم، وإتّما يعتمد على قهر بعضها البعض، وقد رأى دهرندروف أنّ كلتا النظريتين هامتين لفهم المجتمع في اجتماعهما<sup>(2)</sup>.

يشير دهرندروف الى فكرتين أساسيتين أولهما الصراع كظاهرة طبيعية ايجابية تدفع نحو التغيير ، فبانقاده لليوتوبيا والطوباوية التي تميّز البنائية الوظيفية والماركسية كما نظر لها -فهو لا يتصوّر مجتمع مبني على التنسيق الوظيفي والتكامل والتناسق والتوازن والتضامن ، كما لا يتصوّره في ضوء صراع طبقي دون المفهوم الاقتصادي المادّي لماركس ، وإتّما ينادي بضرورة إعادة توجيه علم الاجتماع نحو مشكلات التغيير والصراع والقهر التي ينطوي عليها البناء الاجتماعي.

يرى دهرندروف أنّ هناك صراعا طبقيًا في المؤسسات الصناعية، إلا أنّه لا يعتقد بأنّ هذا الصراع هو بين الطبقة العمالية وطبقة أرباب العمل كما اعتقد ماركس، ولا يعتقد كذلك بأنّ سبب الصراع بين العمال وأرباب العمل يرجع إلى عوامل مادية.

يعدّ كتاب "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" (1959) أهم وأشهر أعمال دهرندروف وأكثرها تأثيرا في نظرية الصراع. ويستند تصوّره السوسيولوجي حول الصراع إلى مفهوم السلطة كواقع اجتماعي؛ فهو يتناول الصراع الاجتماعي من خلال معايته لعنصر السلطة في المجتمع. فدارهندروف يعتقد أنّ المجتمع إنّما يحافظ على النظام بواسطة ما يعرف بالضغوط القويّة وقوّة السلطة التي تفرضها بعض المواقع الاجتماعية في مجتمع ما، على المواقع الأخرى. وفي فحصه للتحليل الذي استخدمه ماركس لدراسة المجتمع الرأسمالي يقول " هذا التحليل يحتاج

(1) - معن خليل معن، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشر وق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 20 .

(2) - يونال تايمز، علم الاجتماع ودراسة المشكلات الاجتماعية، تر: غريب السيد احمد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 44

إلى تعديل عندما يطبقه على المجتمع الصناعي الحديث أو المجتمع ما بعد الرأسمالي، ويرجع ذلك إلى أنّ البناء الاجتماعي لهذا المجتمع قد شهد تغييرات ملحوظة منذ أعمال ماركس مثل: تطوّر الشركات الصناعية والتجارية، ونتيجة للتقدّم التكنولوجي، وتغيّر أوضاع العمّال في الشركات الصناعية واختلاف معدلات العمّال المهرة وغير المهرة، وتطوّر مفهوم الطبقة الوسطى التي أصبحت تضمّ ذوي الياقات البيضاء، وارتفاع معدلات الحراك الاجتماعي وبخاصّة بين الأجيال....<sup>(1)</sup>.

ويوضّح دهرندروف في تحليله للمجتمع الصناعي الحديث أنّ الصراع في المجتمع ما بعد الرأسمالي سوف يصبح صراعاً منظماً ويتمّ بصورة نمطية يمكن التنبؤ به والتحكّم أو السيطرة عليه إذا خضع لقواعد محدّدة ومعروفة. فالصراع يتمّ ويقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي، ومن علاقات الملكية لوسائل الإنتاج إلى علاقات السلطة، ومن تعارض المصالح إلى استمرار الصراع، ومن الصراع كوسيلة ضرورية للتغيير إلى البحث في وظائف الصراع في الكلّ الاجتماعي. واستناداً إلى هذه الرؤية يحدّد دهرندروف أسس المجتمع الرأسمالي الذي يسمّيه "مجتمع ما بعد الرأسمالي" في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- يغيّر كل مجتمع معروف عندنا من قيمه ونظمه باستمرار، وقد يكون هذا التغيير سريعاً أو تدريجياً عنيفاً أو منظماً شاملاً أو محدوداً، ولكن لا يمكن أن يغيب عن الذهن أبداً أنّ الأفراد يخلقون تنظيمات ليعيشوا في إطارها سوياً متعاونين، وهي حالة التوازن والنظام.

- يجب إعادة صياغة النظرية الاجتماعية لتخرج من عالم البيوتوبيا إلى نموذج الصراع، الذي له كفاءة أمبريقية تتمثل في قدرته الكبيرة على دراسة التغيير، فالصراع هو القوة الخلاقة التي تصاحب التغيير.

- يتمسك دهرندروف بنموذج الصراع والتوازن، فالمجتمع له وجهان متوازنان: الأوّل يكشف عن الاستقرار والتآلف والاتفاق العام "التوازن"، والوجه الثاني يكشف عن التغيير والتحول "الصراع"، ومن هنا ليس بمقدورنا الفهم لدهرندروف فهم الواقع بشكل حقيقي إلا إذا وضعنا أيدينا على التفاعل الجدلي بين الثبات والتغيير والصراع.

- لم تعدّ النظرية الماركسية في الصراع الطبقي تتلائم مع بناء المجتمعات الصناعية الحديثة، فقد تغيّر هذا البناء الاجتماعي الرأسمالي عن الوقت الذي كتب فيه ماركس أطروحته. ومن أهمّ مظاهر هذا التغيير في رأي دهرندروف انفصال الملكية عن الإدارة إضافة إلى تفتّت وحدة الطبقة العاملة فلم يعد كلّ أفراد البروليتاريا يشغلون مكانة واحدة في المجتمع، وهنا يركّز دهرندروف على مصطلح "أشباه الجماعات" بدلا من "الطبقات". ويرى بأنّ توجهات هذه الجماعات تحدّد من خلال حيازة السلطة والاستبعاد منها، وبكلمة واحدة "حينما وجدت السلطة فسوف يناضل الناس من أجلها".

(1) - محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1986، ص 532.

(2) - احمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والتقدمية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2005، ص 185-198.



ونجد أنّ داهرنديروف يستعير الكثير من أفكار ماركس خاصة منها القوة والقسر والإكراه والهيمنة في الأنظمة الاجتماعية. إلاّ أنّه ينتهي بالفعل مفترضا مصطلحا مختلفا للصراع وهو علاقات السلطة، فعلاقات السيطرة والخضوع تؤدّي إلى معارضة موضوعية للمصالح، وللبهنة على وجهه نظره يقول: "ينطوي المجتمع ما بعد الرأسمالي على تعددية من الروابط كلّ منها يتكوّن من مجموعتين متعارضتين إحداهما في السلطة والآخرين خارج السلطة، حيث تكون مصالحهما كامنة وتكوّن أشباه الجماعات لكنّها تصبح جماعات مصلحة\* حيث تتحلّى المصلحة وتصبح ظاهرة واضحة...".<sup>(1)</sup>

نلاحظ أنّ داهرنديروف قد ابتعد كثيرا عن التفسير الماركسي المادّي للعلاقات الاجتماعية المبنية على فكرة الصراع الطبقي ما بعد المجتمع الرأسمالي تحوّلت العلاقات من علاقات الملكية لوسائل الإنتاج إلى علاقة السلطة التشريعية والتشريع والقوانين التنظيمية من خلال الوعي بالقيم الفردانية وتحرير المواهب والحريّات الفردية، والديموقراطية في إطار شرعي. يضعنا هذا التحليل أمام تصوّر كلّ من ماركس ودهرنديروف للحركة الصراعية والواقع الاجتماعيّ بحيث رأيا<sup>(2)</sup>:

- أنّ الأنظمة الاجتماعية في حالة مستمرة من الصراع.

- أنّ الصراع ينشأ من المصالح المتصارعة المتأصلة في الهيكل الاجتماعي.

- أنّ المصالح المتعارضة هي انعكاس للظروف في توزيع القوة بين الجماعات المسيطرة والجماعات الخاضعة.

- أنّ التغيّر الاجتماعي بمثابة سمة عامة قائمة للأنظمة الاجتماعية، وهو نتيجة جدلية للصراع المحتوم داخل مختلف أنواع الأنماط المؤسسية.

هذه الصورة باعتبارها عملية دورية جدلية قادت داهرنديروف مثله في ذلك مثل ماركس إلى تحليل علاقات رئيسية في فرضيات هي:

- ينظر إلى الصراع على أنّه بمثابة عملية مطلقة ناشئة عن القوى المتعارضة داخل الترتيبات البنائية الاجتماعية.

- هذا الصراع يعجل أو يؤخر نتيجة لسلسلة من الظروف البنائية أو المتغيّرات المتداخلة.

- حل الصراع في نقطة يخلق موقفاً بنائياً يؤدّي تحت ظروف معينة ومحدّدة حتماً إلى المزيد من الصراع بين القوى المتعارضة.

(1) - ارفنج زابنل، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: دراسة نقدية، تر: محمود عود، إبراهيم عثمان، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 205.185. للتوسع أكثر في الموضوع انظر مقالة يوسف سعدون، "التحليل السوسيولوجي لجماعات المصلحة في التنظيمات"، مجلّة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، ع 12، 2005، ص 135.

(2) - عدلي أبو طاحون، مرجع سابق، ص 320.



وقبل أن نختم هذا العرض المختصر لنظرية الصراع عند دارندوف، يجدر بنا أن ننوه أنه على الرغم من التماسك الذي أظهرته هذه النظرية كمنظريّة عملت على تعميم مفهوم الصراع الماركسيّ ليشمل مختلف جوانب الحياة الاجتماعية، إلا أنه يمكن إبداء ملاحظتين نقديتين على الأقل<sup>(1)</sup>:

- لم تستطع النظرية رغم هذا التماسك النظري أن تنفك من ضغط المفهومات المستمدّة من البنيوية الوظيفية خاصّة مع تأكيد دارندوف على التوافق الاجتماعيّ إلى جانب الصراع الاجتماعي من جهة وتأكيد المستمرّ على وظيفة الصراع وهذا ما جعل البعض يعتقد أنّ هذه النظرية فشلت في الذهاب بعيداً في اتجاه النظرية الماركسيّة.

## 2. لويس كوزر : Lewis Coser.

يعتبر لويس كوزر أحد رواد الماركسيّة المحدثّة أو نظريّة الصرا الذي امتزجت كتاباتهم بخبراتهم المهنية كأساتذة لعلم الاجتماع في العديد من الجامعات الأوربيّة والأمريكيّة، ولد بألمانيا ودرّس بأمريكا، وكان من تلامذة روبرت ميرتون، اهتم بالنظرية السوسولوجية وعلم الاجتماع المعرفة وعلم الاجتماع العام، ومن أهمّ أعماله "وظائف الصراع الاجتماعي" الذي صدر عام 1956.<sup>(2)</sup>

لم تأت نظرية لويس كوزر\* للصراع من وحي إلهامه أو من خلال ملاحظاته المعمّقة والمنظّمة لظاهرة الصراع في مجتمعه الأمريكي أو أيّ مجتمع آخر إنّما جاءت من خلال إرهابات فكريّة حصل عليها من خلال :  
- نقده للنظرية البنائية الوظيفية التي أكّدت على تكامل الحياة الاجتماعية وعدم تأكيدها على جانبها الصراعي .  
- نقده لنظرية رالف دهرندروف الصراعية عندما قلّلت من أهمية وظائف الصراع الإيجابية التي لها أهمية عالية في الحفاظ على وجود النظام الاجتماعي .

- الإرهاب الآخر الذي كان أكثرهم بروزاً في نظريته هو فكر العالم الألماني جورج سيمل الذي أكّد على الجوانب الإيجابية للصراع واشترك الوجدان والعاطفة في العملية الصراعية<sup>(3)</sup>.

وعلى غرار رواد الماركسيّة المحدثّة ودراساتهم لأصل وأسباب الصراع وأنواعه ونتائجه (الجدور النظامية للصراع) نجد كوزر قد سعى في طروحاته حول الصراع إلى التركيز على النتائج المترتبة عن الصراع والتي توجد في كلّ الأبنية الاجتماعية المسيطرة بالإضافة إلى ذلك النوع من البنى القابلة للتغيّر والاستمرارية .

(1) - مصطفى خلف عبد الجواد، مرجع سابق، ص 285.

(2) - جراهام كيلوتش، مرجع سابق، ص 275.

(3) - حجلة رحالي، مرجع سابق، ص 28.

(\*) للمزيد من التحليل حول إسهامات كوزر السوسولوجية اطلع على كتابه :

إنّ نظرتة للصراع داخل المجتمع هي نتاج تحوّل من المجتمع الرأسماليّ إلى المجتمع ما بعد الرأسماليّ بما يحويه من ظروف جديدة وتنظيمات حديثة .

ويرى كوزر أنّ الصراع الاجتماعيّ في المجتمعات الحديثة ليس الصراع على الملكية كما زعم كارل ماركس: "بل صراع على القيم وطلب المكانة والموارد النادرة، بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب، بل تهييد وإيذاء أو حتى إقصاء الجماعات المتنافسة"<sup>(1)</sup>.

وعمّا يؤخذ على هذا التعريف أنه يتضمّن المواقف التي يمكن أن توفّق فيها المصالح المتعارضة والخلافات حول القيم دون إيذاء الخصوم.

يصنّف كوزر الصراع وفقاً لدرجة انتظامه المعياري داخل النسق الاجتماعيّ، وفي هذا يميّز بين نوعين من الصراع، الأوّل مصاغ صوغاً نظامياً، يتمثله النسق ويوزّعه بين مكوّناته، وهو الصراع الواقعيّ. والثاني غير مصاغ صوغاً نظامياً، وهو ذلك الصراع الذي يعوّق النسق عن أداء وظائفه الاجتماعية وهو الصراع غير الواقعيّ. وفي هذا نجد متأثراً بالتصوّر البارسوني عن الصراع، ورأى أنّ التغيّر الذي يحدث كنتيجة مصاحبة للصراع يساهم في إعادة التكييف الاجتماعيّ للأعضاء وإعادة إنتاج النسق من جديد وضبط توازنه.

-الصراع الواقعي: يحدث هذا النوع من الصراع داخل إطار من القواعد النظامية والمؤسسات التنظيمية تتحدّد فيه السلطات وتقسيمات العمل والمهام، ويكون غالباً صراعاً عقلاً نياً منظماً، يحدث بين الأفراد المشكّلين للتنظيم والجماعات التنظيمية

-الصراع غير الواقعي: يُعبّر الصراع غير الواقعي عن الحرمان من المشاركة في المطالب الاجتماعي والذاتية، أو عدم قدرة أطراف الصراع المتنافرة والمتناحرة على تحديد الأهداف، وغالباً ما يُفسّر هذا النوع من الصراع في إطار ما يسمّى بالمصالح الخاصة للأفراد والجماعات.

-الصراع الخارجي: يتم هذا النوع من الصراع بين الأمم والشعوب، أو بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الأثني والعاطفي، أي بين طرف الجماعة والجماعة الخارجية.

-الصراع الداخلي: استعان كوزر في ضبط مصطلح الصراع الداخلي بتصوّرات وتحليلات الاتجاه الوظيفي والماركسيّ والاتجاه السيكلوجي، والاستشهاد بالدراسات الانتربولوجية، وانطلق من فكرة الوظيفية القائلة بأن الصراع يعكس مظاهر الخلل والانحراف والتفكك الذي يظهر بين أعضاء الجماعة داخل النسق.<sup>(2)</sup>

(1) - احمد سليمان أبو زيد، "نظرية علم الاجتماع: رؤية نقدية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص116.

(2) - Louis. Cozer, *op.cit*, p p 151-154.

## 3. دافيد لوكود : David Lochwood

إنّ الجذور الفكرية لنظرية الصراع الوظيفي والجدلي تمتدّ إلى ماركس وسيمل، إذ اعتبرت كلّ نظرية نفسها بديلاً للوظيفية وقد أدّى التشدّد في المواقف إلى ظهور الحوار لمدة عشرين عاماً، فتوصّل هذا الحوار إلى نقد أساسي وإلى حدّ ما معتدل للمخطّط ونقد آخر مفرط. واقترح مخططات نظرية بديلة، كمخطّط دهرندروف ومخطّط كوزر، بحيث حدث هجوم مطلق على التقدّم والتبدّل، وظهرت بعض محاولات العلماء للتوفيق بين المخطّط الموضوع للتقدّم (ماركس وسيمل) والبدائل المقترحة (دهرندروف وسيمل ورواد البناية الوظيفية) عن جدوى كل هذا النشاط لتقديم نظرية في علم الاجتماع.<sup>(1)</sup>

تطرق لوكود في مقال شهير له بعنوان "بعض ملاحظات على نظرية النسق الاجتماعي"<sup>(2)</sup> إلى نقد نظرية بارسونز الوظيفية حول النسق الاجتماعي في محاولة منه لتقديم رؤية جديدة في الصراع تطرح عدداً من المعايير النظامية، وتتمثّل في عملية حرب الكلّ ضدّ الكلّ. والتي طرح فيها العديد من القضايا والمسلمات العامة ووظفها في تشكيل الإطار المرجعي للمجتمع الرأسمالي الحديث.

ونظريته تعتبر امتداداً لنظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر، إلّا أنّ بارسونز استطرد كثيراً لجعل النسق الاجتماعي ما هو إلّا نسقاً معيارياً، وركّز على العمليات التي من خلالها يتمّ ضبط بناء الدوافع معيارياً للمحافظة على الاستقرار الاجتماعي. وهو بذلك يكون قد أهمل مجموعة المصالح المتصارعة التي تكوّن هذا المستوى التحتي من طبيعة مغايرة للمصالح التي يسعى الفاعل إلى تحقيقها في أثناء موافقه مع التّحديد المعياري للموقف، وهي مصالح غير معيارية، ومن ثمة يجب تحليلها بطريقة مستقلة عن البناء المعياري. وبعبارة أخرى أنّ في المستوى التّحتي تأخذ عملية تحقيق المصالح أسلوباً مغايراً تماماً لأسلوب ومقترح بارسونز المعياري، الذي يهدف للمحافظة - بالنسبة للوكود - سواء بالنسبة للفرد ذاته أو الموقف المجتمعي أيضاً.<sup>(3)</sup>

جاءت تحليلات لوكود وإسهاماته حول الطبقة الاجتماعية بمعونة زملائه من أمثال جولد ثروب *Gold Thorpe* وبيشوفر *Bechhofer* وبلات *Platt*. في دراساتهم عن العامل المترف. ففي دراسته عن العامل ذو السترة السوداء الداكنة التي حاول فيها أنّ يفسّر العلاقة بين المظاهر الحقيقية الموضوعية والمظاهر الذاتية للطبقة، وذلك عن طريق مناقشته لنظرية ماركس. حيث رأى أنّ الموظّفين أو الكتبة) العمّال ذو السترات السوداء (يعتبرون جزءاً من أعضاء الطبقة العمالية البروليتاريا (لأنّهم لا يعتبرون من الفئات الرأسمالية التي تمتلك وسائل الإنتاج، وأنّ معظم العمّال من هذه الفئة لا ينظرون إلى أنفسهم باعتبارهم شيء مختلف تماماً بل شيء أسمي، ومن هنا يتساءل لوكود: هل

(1) - جونانان تيرنر، مرجع سابق، ص

(2) - David .Lochwood, "Some Remarks on « The Social System », checked on 16/04/2014 at (22:19) <http://www.jstor.org/>

(3) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 90-91.

هذا لا يعتبر نوعاً من الشعور أو الوعي الطبقي الزائف؟ أم هل لديهم نوع من الوعي الزائف في طبقتهم الاجتماعية؟

وقد قدّم إجابات عن هذه التساؤلات عن طريق اعتماده على تفسيرات فيبر لمفهوم الطبقة عند ماركس، وذلك من خلال مناقشته لموقفين أساسيين لتحليله لهذا الإدراك أو الوعي الطبقي لهذه الفئة من العمّال الموظفين. (ويمكن الإشارة إلى هذين الموقفين فيمايلي<sup>(1)</sup>):

- **موقف السوق**: لقد رأى لوكود أنّ فئة الموظفين المكتبة لا تملك وسائل الإنتاج، لأنهم يقومون فقط ببيع قيمة عملهم في السوق المفتوح، ولذا يمكن أن ننظر إليهم على أنهم جزء من الطبقة العمالية الكبرى (البروليتاريا) ولا سيما إذا ما نظرنا إلى طبيعة دخل فئة الموظفين خلال الخمسين سنة الماضية، نجد أنهم لا يحصلون فقط إلا على متوسط أجر أو دخل العمّال العاديين البروليتاريين.

- **موقف العمل**: لقد توصل لوكود إلى تمايز واضح بين الموظفين (المكتبة) والعمّال العاديين، ولا سيما أنّ الفئة الأولى تتمتع بحصولها على مميزات أعلى، مثل عملهم في ظروف عمل أفضل ومعدلات أعلى من المعاشات وعلاوات المرض. كما أنهم يعاملون كأفراد بصورة أفضل من معاملة التنظيم للعمّال العاديين.

وقد قام بيرسي كوهن *Percy Cohe* بنقد آراء لوكود وقدّم صورة معدّلة لها تكشف عن وجهة نظر في تفسير الواقع الاجتماعيّ قريبة من تفسيرات نظرية الصراع المحدثّة. وفي تحليل كوهن التي يتفادى فيها تحليلات لوكود عندما فصل بين صراع المصالح والبناء المعياري فصلاً، واعتبر أحدهما بناءاً تحتيّاً والآخر بناءاً فوقيّاً، ف نموذج كوهن يسمح لنا كما يقول: "بتفسير عناصر معيّنة من البناء الاجتماعي والأنساق الاجتماعيّة في ضوء درجات مختلفة من تأثير الصّوابط الخارجيّة والداخليّة، ويسمح لنا بذلك بادراك الحقيقة التي مؤدّاها أنّه في نسق معيّن تكون الاستعدادات النظاميّة والاستعدادات الثقافيّة المرتبطة بها على درجة كبيرة من الأهميّة." وبناءاً على ذلك لا يكون صراع المصالح هو البناء التّحتي على ما ذهب إليه لوكود، وإمّا البناء التّحتي يتمثّل في النّظم التي تتمّ بسدّ الحاجات الرئيسيّة، إمّا النّظم التي تتحكّم في الموارد. أمّا الصّراع نفسه فإنّه يظهر في عملية التّفاعل نفسها، وهو يظهر بجانب عناصر أخرى تُميّز الحياة الاجتماعيّة مثل: التّعاون، التّبادل، ويقول كوهن بنفسه: "فكما ينخرط الأفراد في الصّراع فيما بينهم فإنهم يحتاجون أيضاً إلى حلفاء أو شركاء يتفاعلون معهم، ويظهر كلّ من الصّراع، التّعاون والتّبادل من خلال ظروف الحياة الثقافيّة والاجتماعيّة." (2)

وعموماً يمكن القول أنّ نظريّة الصّراع ينبغي النّظر إليها باعتبارها مرحلة في تطوّر النّظريّة الاجتماعيّة، استطاعت أن تضيف قيمة علميّة للجهود المستمرة لبلورة نظريّة اجتماعيّة معاصرة قادرة على التّعاطي السوسولوجي مع الواقع الاجتماعي المعاصر بما يطرحه من تعقيد كبير.

(1) - عبد الله عبد الرحمان، "النظرية في علم الاجتماع"، ج 2، مرجع سابق، ص 87-90

(2) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص 93

## رابعاً - نظرية الصراع المعاصرة

## 1. مدرسة فرانكفورت النقدية:

يرتبط تاريخ نشأة مدرسة فرانكفورت النقدية بعام 1923 ، حينما تكوّن رسمياً معهد البحث الاجتماعي بجامعة فرانكفورت بقيادة جرونبرغ (*Grunberg*) واتّضح توجهها المعرفي والمنهجي الحقيقي بشكل واضح عام 1930 . والمعهد لا يعتبر مدرسة بقدر ، ما هو حلقة فكرية تكوّنت من خلال مناقشات وأبحاث جماعية لمجموعة من الزملاء من أمثال (ماكس هوركهايمر (*M.Horkheimer*) ، وادرنو (*Adirno*) ، وماركيوز (*Marcuse*) ، وفروم (*Fromm*) ، وبولاك (*Polak*) ، وهايرماس (*Habermas*) .

لقد ساعد هذا التيار النقدي مجموعة من العوامل، منها ما يتعلّق بطبيعة التّقدم العلمي والتّكنولوجي، وما يترتّب عليها من تعييرات اجتماعية واقتصادية في بناء المجتمع، وظهور مشكلات مرتبطة بنمو المجتمع الرأسمالي، وكلّ جوانب الحياة الاجتماعية فيه، وخاصة ما يتعلّق بتدني الأوضاع الاقتصادية للطبقة العاملة، وظهور حركات الإصلاح الديني، كما نجد ثمة عامل آخر يرتبط بعلم الاجتماع ذاته، وما يتضمّنه من تناقض داخلي بين مثالياته وسلوكه الفعلي، ففي الوقت الذي يتحرّر من القيم ومحاولة تحقيق أكبر قدر من الموضوعية في سبيله نحو فهم وتفسير سلوك البشر، يسعى إلى الارتباط الوثيق بالسياسة، وينحرف بأهدافه الإنسانية نحو خدمة أهداف لا إنسانية. وكذلك أكّد معظم أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع على وظيفته الإنسانية الاجتماعية التي يتمثّل في البحث، وكذلك الفهم من أجل تشخيص الواقع وتجاوزه نحو مستقبل أفضل يكون أكثر إشباعاً لحاجات الإنسان. (1)

وبهذا اكتسبت المدرسة صفة التقديّة لتركيز أصحابها أولاً : على نقد أوجه المعرفة ومناهجها، وخاصة ما يرتبط بالوضعيّة ومن ضمنها الحتمية الاقتصادية. وثانياً : لما وجّه أصحابها في معظمهم من نقد للمجتمعات الحديثة التي اتّصفت بالهيمنة على الفرد اجتماعياً وثقافياً، وبما تطوّر فيها من سلطات مركزية مهيمنة. واتّسمت كتاباتهم بمواقفهم ضدّ الاستعمار (الصراع بين الدول المتقدمة ودول العالم الثالث)، والاستغلال الطبقي العالمي، والاستبداد والهيمنة التكنولوجية والبيروقراطية، والعمل على تحقيق الرّأي والتّجمّع، وإنهاء مظاهر الاستغلال سواء على مستوى المجتمع، أو على المستوى العالمي بين المجتمعات. وقاموا بنقد منهجي ومعرفي للفلسفة الوضعيّة والتّزعات العلميّة المتطرّفة في الاتجاهات المثالية. ونقد العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع، ونقدهم لأوجه من الماركسيّة وتصوراتهم. ونقد المجتمع الحديث والثّقافة الجماهيرية. (2)

(1) - السيد رشاد غنيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ، ص 94.

(2) - إبراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص ص 186.181

وعلى الرغم من أنّ مدرسة فرانكفورت قد تبنت نموذج النقد الذاتي الذي صاغه ماركس في مؤلفه " نقد الاقتصاد السياسي " إلا أنّ مواقف هذه المدرسة قد اتّسمت بالتباين والتردد بين عدد من الاتجاهات، فهناك اعتقاد بين علماء مدرسة فرانكفورت أنّ أعمالهم تمثل جزءاً من محاولات الصراع السياسي الثوري. وهناك أيضاً مراجعة للفكر الماركسي، ثمّ نلاحظ في مرحلة لاحقة نوعاً من التحول في الاهتمام بالبناء التّحتي والتّركيز على البناء الفوقي.<sup>(1)</sup>

### أ- هربرت ماركيز: *Herbert Marcuse*

ولد ماركيز في برلين سنة 1898 وتوفي سنة 1979. يعتبر كفيلسوف وعالم اجتماع ألماني، درس في جامعة برلين وتحصل على الدكتوراه من جامعة فراتبورغ تحت إشراف هيدجر، عمل في معهد البحث الاجتماعي في فرانكفورت حتى سنة 1933 حيث تمّ إغلاق المعهد لدى تسلّم النازية الحكم في ألمانيا، اضطرّ ماركيز لمغادرة ألمانيا هرباً من البطش النازي إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تبني ماركيز فكرة التّغيير الاجتماعي، ودافع عنها دفاعاً كبيراً، ولهذا كان في ستينيات القرن العشرين رمزاً للييسار الجديد، وللعديد من الثّوريين في ألمانيا وأوروبا وأمريكا.

رأى ماركيز أنّ الماركسيّة فلسفة تقدّميّة لأنّها لا تثبت الماهيّة الإنسانيّة عند أيّ لحظة معيّنة من لحظات تطوّرها. بل إنّ الإنسان يمكنه في كلّ لحظة أن يصبح على خلاف ماهو عليه، ومن ثمّة فإنّ الإنسان لا يفهم إلاّ في حركته الديناميّة، ولا يمكن أن يستوعب من خلال ما يكون عليه في أيّ لحظة بعينها، وبعبارة أخرى ليس هناك حدّ فاصل بين تاريخيّة الإنسان، وبين تحقيق ماهيته، فحياة الإنسان في كلّ عصر معيّن تستهدف تحقيق شكل جديد، ومن ثمّة فهي لا تتحقّق كاملة في أي شكل محدّد من الأشكال التي ينتجها عبر التاريخ. ونقد كيف أنّ الماركسيّة تفترض تناقضاً أساسياً هائلاً يقوم على قلب المجتمع الرأسمالي، ويهيئ الظروف الموضوعيّة للانتقال من الرأسمالية للاشتراكية، هو التناقض بين طبقة أصحاب الأعمال وطبقة العمّال.<sup>(2)</sup>

مال ماركيز إلى الاعتقاد باندماج الطبقة العماليّة في النّظام الرأسمالي الجديد، مما أفقدها احتمالات

الدّخول في عمليّات الصراع، وبالتالي دورها التاريخي الثّوري، وبناء على فقدان الطبقة العماليّة دورها التاريخي في التّغيير، يرى ماركيز هذا الدّور قد انتقل إلى الحركات الاجتماعيّة وخاصة تلك الحركات الفئويّة والاجتمعيّة وأحياناً الدّولية التي تبلورت في النّصف الثّاني من القرن العشرين، وتشمل على المستوى العالمي حركات التحرر الوطني وحركات حقوق الإنسان، والبيئة. بينما يمثّلها على المستوى المجتمعيّ الحركات الطلابية والحركات النسوية، والحركات العرقية والاثنية، وان كانت هذه أخذت أبعاداً عالمية أيضاً.<sup>(3)</sup>

(1) - محمّد علي محمّد، مرجع سابق، ص 547

(2) - فؤاد زكرياء، هربرت ماركيز، دار الفكر المعاصر، القاهرة، مصر، 1978، ص 30

(3) - إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص 193

عاش ماركيز ثورة الطلاب في الستينيات من القرن العشرين، كان من أنصارها، ولكنه لاحظ في صراع الطلاب ومناهضتهم للنظام القائم، وحرب الفيتنام، والحركات التحررية بالعالم الثالث، أنّ العمال في الولايات المتحدة الأمريكية قد أخذوا موقفاً مناهضاً للطلاب، كما لاحظ أنّ للبيض موقف مناهضاً للحركات العاملة ضدّ التمييز العرقي والعنصري. وعلى هذا الأساس تم اندماج الطبقة العاملة في النظام. وآمن أنّ التغيير يرتبط في أساسه في المجتمعات الحديثة بنجاح الحركات الاجتماعية رغم إيمانه بكمون الصراع الطبقي، إلاّ أنّه ظلّ يعتقد بوجود الطبقات، وفي ظلّ هذا يقول: "تظلّ البورجوازية والبروليتارية الطبقتان الأساسيتان في المجتمع الرأسمالي، ومع هذا فإنّ التطور الرأسمالي غير بنية وظائف الطبقتين... فالمصلحة المهيمنة المرتبطة ببقاء وتحسّن وضع راهن وحدّ الخصمين في المجتمع المعاصر." (1)

كما وقد أوضح ماركيز عجز الماركسية في تحليل وتفسير النظم الاقتصادية والامبريالية، وما ترتب على وجودها من تغييرات جعلت أفراد الطبقة العاملة يشعرون بضرورة الحفاظ على الوضع المجتمعي من اجل الإبقاء على مصالحهم، وقد نبعت هذه العقلية من الإيديولوجية التي يتبناها النظام الرأسمالي، وما يقدمه من تبريرات مقنعة جعلت الطبقة العاملة تفقد دورها الثوري. (2)

وهكذا يبدو تشابه كبير بين ماركيز وبعض أنصار التيار التقدي في التأكيد على فقدان الطبقة البروليتارية لدورها الثوري وتحويل الاهتمام إلى دور بعض الجماعات الأخرى، إلاّ أنّ ماركيز قد حددها خاصّة في الملّونين المتعطّلين أو المضطهدين والفقراء بصفة عامة، في الوقت الذي حددها البعض الآخر في جماعات الفلاحين والمهّمشين والمفكرين، أو كما حددها آلان توران في الطبقة النخبة المثقفة. (3)

وقد عبّر ماركيز عن فقدان الطبقة العاملة لدورها الثوري في وصفه لسيطرة الايدولوجيا الرأسمالية، وما تحتوي عليه من بعض المفاهيم السيكولوجية مثل مفهوم "القمع الثوري" أو القمع القائم من خلال تسامي التزوات. وهذا يكون ماركيز قد حاول أن يقدم تحليلاً متعمّقة للمجتمع الذي يعيش فيه، والذي سنفرض الحديث عنه في العنصر الموالي، والذي كشف فيها عن كثير من المثالية، وما يترتب من مشكلات اجتماعية قد انتشرت في مختلف الأنظمة السائدة في المجتمع، والتي يرى أنّها تتساوى في هذا مع غيرها السائدة في الدول المتبينة للنظام الاشتراكي. (4)

ويرسم ماركيز صورة المجتمع المعاصر في: "أنّ مجتمعا المعاصر مجتمع عسكري ترسخ في ظلّه سيطرة الإنسان على الطبيعة وهذا ما يجلّ ظاهرياً الكثير من المشكلات. فتقوم وسائل الاتصال الجماهيرية بتحويل المصالح السياسية الخاصة بفتة معينة أو طبقة معينة لمصالح عامّة للمجتمع ككل. وباعتبار أنّ المجتمع المعاصر يمتلك طاقات هائلة فكرية ومعنوية، فقد وصلت الهيمنة على البشر إلى درجة عالية مقارنة بالأمس، حيث أنّ

(1) إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، نفس الصفحة.

(2) عبد الباسط عبد المعطي، قراءة نقدية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 101.

(3) السيد رشاد غنيم، مرجع سابق، ص 132

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.



التكنولوجيا قد أصبحت بديلاً عن العنف، لتحقيق التلاحم الاجتماعي وامتصاص الأزمات عبر حركة مزدوجة : انتظام ساحق لغالبية البشر ضمن سير النظام الاجتماعي العام من جهة، وتحسين مستمر في مستوى المعيشة من جهة أخرى".<sup>(1)</sup>

### ب- بورغن هابرماس: *Jurgan Habermas*<sup>(2)</sup>

فيلسوف وعالم اجتماع ألماني، ولد بدسلدورف عام 1929 ، وارتبط اسمه بمدرسة فرانكفورت النقدية منذ أن عمل في معهد البحوث الاجتماعية عام 1956 ، تتلمذ على يد ادورنو، ورغم انتمائه للمعهد إلا أنه يختلف عن سابقه في المدرسة النقدية في تكوينه المعرفي والنظري واتجاهاته الفلسفية، ففي زمنه كان تطوّر اتجاهات نظرية فلسفية وانترولوجية وتأويلية ولغوية، لم تكن متوقّرة لسابقه في المعهد، مما أدّى إلى اختلافه معهم، إضافة إلى اختلافه مع مفكري ما بعد الحداثة.

تمثّل أعمال هابرماس تعبيراً عن الالتقاء بين ثلاث جوانب أساسية يتحدّد أولها في تلك المناهج المستخدمة للبحث والدراسة في العلوم الاجتماعية، ويتمثّل الجانب الثاني في ذلك الارتباط بين ما حدث من تطوّر في العلوم الطبيعية، والقدرة على محاولة استخدام التقدّم التكنولوجي في عملية الضبط والتحكم والسيطرة، وأخيراً تناول مدى الارتباط بين العلم والأفكار السياسية السائدة في تلك المجتمعات الصناعية.

إذا كان علماء المدرسة النقدية قد عبّروا عن رفضهم للنزعة الوضعية في علم الاجتماع، إلا أنّهم قد ابدوا تحفّظات عديدة على الماركسية كنظرية اجتماعية، وربما كان هابرماس من احرص هؤلاء العلماء تعبيراً عن موقفه من الماركسية. وخلفيات هذا الحرص تكشف عن وجود عوامل وظروف اجتماعية حالت بينه وقبول الماركسية منها :

-التغيرات الأساسية التي طرأت على بناء المجتمع الرأسمالي، وضعف الرغبة في تحقيق التحرر الاقتصادي، وتحلّل طبقة البروليتاريا، ومنها أيضاً ظهور تيارات فكرية متنوّعة أعادت الاهتمام بالفلسفة الهيكلية من منظورات مختلفة، وبرز التحليل النفسي، والتحليل الفلسفي واللغوي. وأخيراً الشلل الذي طرأ على الماركسية نتيجة لتبنيّ الاتحاد

السوفيياتي لها. هذه العوامل وغيرها كثير أدّت بممثلي الجيل الأخير لمدرسة فرانكفورت بماركيوز، فيلمر "*Fellmer*" وهابرماس قبل تفكّكها قبل الستينات إلى فقدان في نهاية الأمر صلتهم بالنظرية الماركسية .

إذ نجد هابرماس يبدي تحلّيه عن الماركسية، وذلك من خلال مناقشته للعوامل البنائية الأساسية المؤثرة في المجتمع البورجوازي، كاتساع نطاق الإدارة المركزية، وسيطرة النزعة العلمية على شؤون الحياة اليومية. ذلك أنّ هابرماس قد منح العوامل الاقتصادية دوراً محدوداً في تحديد مسار المجتمع ، مستبدلاً إياها بالعوامل السياسية التي اعتقد أنّها أصبحت حاسمة في إدارة شؤون المجتمع الحديث. ومعنى ذلك أنّ السياسة لم تعدّ تعتمد اعتماداً على الاقتصاد . كما أنّه ينكر الدور الذي تلعبه الطبقات الاجتماعية في التجمّعات الرأسمالية المعاصرة. وقد استبدل الأساس

(1) - فؤاد زكرياء، مرجع سابق ، ص ص 43-62

(2) - الزبير بن عون، مرجع سابق، ص ص 113-114.



الاقتصادي الماركسيّ بالبناء الثقافي البورجوازي من أجل تفسير التحولات الراديكالية التي طرأت على النظام الرأسمالي العالمي.

لقد حاول هابرماس مناقشة نظرية ماركس في الرأسمالية، وقد أكد بأن ماركس لم يستطع بنظريته هذه أن يستوعب التعارضات والمشكلات التي صاحبت التطور الصناعي المعاصر، فلم تكن لدى ماركس القدرة على استيعاب تلك المراحل المتقدمة من التطور التكنولوجي، حيث تستطيع أنساق الضبط أن تبدأ في دعم الاتصالات الرمزية والحركات الاجتماعية. وأنّ المصالح التي تخدم أنماط الإنتاج المعاصرة، لم تعد مجرد مصالح طبقية فحسب، وإنما هي مصالح صيغت في ضوء الوعي التكنولوجي، ويعبر عن ضرورات فنية، بحيث أصبح النسق الاجتماعي يواجه ضغوطاً بنائية، ذلك أنّ النظام الإداري الفني الجديد يصبح يتوسط التعارض بين رأس المال والعمل، أي بالمعنى نفسه الذي حلل به دهرندروف وكوزر ولوكود حتى إلى ريمون آرون وآلان توران المتغيرات البنائية في المجتمعات ما بعد الرأسمالية من ظهور الطبقة المتوسطة وهي طبقة الإداريين المثقفة" أصحاب الياقات البيضاء". وهكذا يمكن القول أنّ الاغتراب لم يعد مرتبطاً بالعمل وظروفه كما يعتقد ماركس، وإنما هو مرتبط أساساً بنظام عقلائي ويرجع ذلك إلى حدة التغيرات الفنية، واتساع نطاق سيطرتها في المجتمع، وبعبارة أوضح كما أوضحها هابرماس: "أنّ المستوى المعيشي في المجتمعات الصناعية الغربية قد وصل حدّاً من الارتفاع، الأمر الذي دفع بقطاعات عريضة من السكّان إلى التخلي عن فكرة تحرير المجتمع من الاستقلال الاقتصادي، ومعنى ذلك أنّ الاغتراب الاقتصادي يظلّ قائماً في ظلّ اغتراب ثقافي أوسع نطاقاً". ومن ذلك يبدو واضحاً أنّ الطبقة العاملة في نظر هابرماس لا تتمثل قطاعاً ثورياً، طالما أنّ النظرية الثورية ذاتها فقدت المتحمسين لها والمدافعين عنها وعليها. وهابرماس مثله مثل ماركوز في معارضته للمجتمعات الغربية ذات النمط الرأسمالي، والمجتمعات الشرقية ذات النمط الاشتراكي.

إلا أنّ هناك تشابه بين النمطين فيما يخصّ استعباد الإنسان، فهناك استعباد للإنسان من طرف الطبقة البورجوازية في الغرب، ومن طرف بيروقراطية الحزب الواحد في الشرق الذي يعمل استعباداً اقتصادياً وإيديولوجياً. فإذا كانت النتيجة الحتمية لدى ماركس في الخروج من الأزمة الاقتصادية، والمتمثلة في التناقض بين قوى الإنتاج وعلاقته تتمثل في الصراع الطبقي والثورة، والتحول من الرأسمالية إلى الاشتراكية. فإنّ هابرماس يراها أزمة ثقافية في أساسها وليست اقتصادية. وللخروج من الأزمة يراها هابرماس في تعلّم البشرية وتطورها العقلائي الذي لا ينحصر في تطوير المعرفة التقنية، وإنما تشمل عملية التعلّم الوجه الهامّ للمعرفة الخلقية المتأصلة في بناء التفاعل، فقواعد الاتصال واستراتيجياته لا تتبع آلياً العقلانية الغرضية (الأدائية) حيث لها ديناميتها الخاصة.

## 2. نظرية التاريخانية والصراع الثقافي "لألان توران"، "Alain Tourain"

يعدّ ألان تورين من أهمّ روّاد علم الاجتماع المعاصر، وهو فرنسي الأصل، من مواليد سنة 1925، عمل باحثاً في المجلس الوطني للبحوث الفرنسيّة حتى سنة 1958، أسّس مركز دراسات علم الاجتماع العمل في جامعة تشيلي في سنة 1960، وأصبح باحثاً في إيكول «إيتوديس» في العلوم بباريس، اشتهر بتطويره مفهوم «مجتمع ما بعد الصّناعي»، اهتمّ بدراسة «الحركات الاجتماعية»، وكتب الكثير في هذا المجال. وتأثّر ألان تورين منذ شبابه بأشكال عديدة من الرّفص السياسيّ، وبناء عليه، جعل منه سوسولوجياً مناضلاً بكتاباته التي تميّز بجِدّة منظورها إذا لم نقل منظورها الثّوري. ولتورين عدّة مؤلّفات ساهمت في البحث العلمي السوسولوجي، ومن بينها: «نقد الحداثة سنة 1998 Critique de la modernité»، «براديجما جديدة: من أجل فهم عالم اليوم 2005»، «الحركات الاجتماعية»، «ما هي الديمقراطية؟»، وعدة مؤلّفات أخرى...

منذ البداية حاول ألان تورين نقد السوسولوجية التّقليدية من أجل التّحرر من أسرة المدرسة الفرنسيّة في السوسولوجية خاصّة "أوجيست كونت" و"دوركايم" التي كانت تدرس الظواهر الاجتماعية، متمثلة في القاعدة الأولى في منهج دوركايم باعتبارها "أشياء" لها وجودها المستقلّ عن الأفراد بل لها قوّة قاهرة إلزامية على الأفراد و قد اهتمّت السوسولوجية التّقليدية على اختلاف مدارسها بدراسة المؤسّسات الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة والدولة، وهي بذلك تكرّس سيطرة النّظام الاجتماعي على الفاعلين، في حين وكما عبّر بذلك ألان تورين أغفلت الجانب الأخر في المجتمع المتمثّل في الحركات الاجتماعية التي يعبّر بها الفاعلون عن دوائهم في مواجهة سيطرة وقهر هذه المؤسّسات<sup>(1)</sup>، وفي هذا الإطار بيّن تورين على أنّ الفكر الاجتماعيّ المعاصر متميّز بتلك العلاقة القائمة بين السياسة و التاريخ و بمعنى آخر بين الفاعل و النّسق، فإدا كان التاريخ من صنع الإنسان كما سلّم بذلك ماركس فإنّ الفاعلين الاجتماعيين هم من ينتجوا التاريخ كما عبّر بذلك تورين، فلا غرابة أن يرفض إذن فكرة السوسولوجية التّقليدية المتعلّقة بالنّزعة التّطوريّة التي سادت في الفكر الاجتماعيّ من أوغست كونت إلى تالكوت بارسونز فمن الوهم أن نعتبر أنّ أنماط المجتمع تتوالى و تتلاحق في خطّ مستقيم و بأنّ الاشتراكية تلي الرّسماليّة كما جاءت بذلك الماركسيّة، و بالتّالي فالمجتمع لم يعد مبدأ وحدة بل نتيجة صراعاته الاجتماعية و نتيجة التّوجّهات التّقافيّة الكبرى التي يسعى من خلالها الفاعلين الاجتماعيين للسيطرة على المؤسّسات و بالتّالي إحداث انقلاب العلاقات بين السياسة و التاريخ<sup>(2)</sup>

(1) - ألان تورين، نقد الحداثة، تر: أنور مغيث، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 1998، ص 08.

(2) - Alain Touraine. *Le retour de l'acteur*, Fayard, Paris, 1984, p24-26

وفي تعريفه للفاعلين الاستراتيجيين ينطلق توران من مفهومين هما: مفهوم نسق الفعل التاريخي ومفهوم التاريخانية التي يعرفها بأنها "فعل الإنسان في التاريخ" وهي كذلك "القدرة على مراقبة إعادة إنتاج المجتمع من خلال تحكّم متصاعد باستمرار، لا فقط في المادة، بل وكذلك في التنظيم الاجتماعي نفسه ويتحكّم في هذه القدرة عادة الطبقات التي بإمكانها فعلياً فرض التلاقي بين المصالح والنماذج الثقافية الخاصة بها مع مصالح المجتمع ونماذجه الثقافية... (1)

وبذلك يأخذ مفهوم الطبقة هنا بعداً دينامياً، يشمل فاعلين. لكلّ من الجماعات الطبقيّة مصالح وأهداف، وعلى هذا الأساس تصبح العلاقات الطبقيّة أساس دراسة وتحليل البناء الاجتماعي. يتشكّل بناءً على هاته العلاقات الطبقيّة نسقاً من السيورة التاريخانية، تتضمن جدلية مزدوجة للطبقات الاجتماعية. تتصف الطبقة المسيطرة في هذه العملية التاريخانية بصفتين متعارضتين ومتكاملتين:

-إنّها القوّة التي تحقّق النموذج الثقافي الاجتماعي، نتيجة قوّتها المرتبطة بتحكّمها في إدارة التراكم وتوجيهاته.

-في نفس الوقت تمارس هذه الطبقة الإكراه على كامل بقية المجتمع لتثبيت نفوذها وهيمنتها.

في مقابل هذا يظهر تيار جديد معارض يشمل الطبقات المسيطر عليها (الخاضعة)، تدخل في عملية الصراع ضدّ مؤسسات وأجهزة السيطرة، لا يتّصف بالفئويّة أو المصالح الخاصة، وإنما بالعمل المشترك ضدّ السيطرة في المؤسسة والبيروقراطية على الفرد والتي تركز على تجريد الفرد واستقلالية خبراته وتعبيره، وقدرته على تسيير أو ضبط التغيّرات التي تؤثر فيه. وبهذا تصبح الثقافة هي الزهان المحوري للعلاقات الاجتماعية (2).

ذهب ألان توران إلى أنّ الصراع بين مالكي رأس المال والعمّال بدأ يفقد أهميته الجوهرية في المجتمعات الصناعية في النصف الثاني من القرن العشرين، كما أنّ أشكالاً جديدة من السيطرة توجد في المجتمعات الاشتراكية أيضاً التي بدأت تحرك بعض المظاهر الجديدة للصراع الاجتماعي، فالطبقة الجديدة لم تتحدّد بناءً على التملك كما زعم ماركس، بل بناءً على "المعرفة" وعلى مستوى معيّن من التعليم. وتتولّد الصراعات والثورة ضدّ هذه الطبقة من رغبة الطبقة التابعة من التخلّص من تبعيتها وتريد استقلاليتها، ولقد دعم توران فكرة الطبيعة المتغيرة للصراع الصناعي هذه من خلال الإشارة إلى ظهور حركات اجتماعية جديدة خاصة تلك التي شاركت بدور حاسم في ثورة ماي 1968 في فرنسا. وقد تحدّث عن أحوال الثورة قائلاً "ينحصر أحد الجوانب ذات الدلالة في حركة ماي في أنّها قد أظهرت أنّ الحساسيّة تجاه الموضوعات الأساسية للصراع الاجتماعي لا تظهر في القطاعات الأكثر تنظيماً للطبقة العاملة، فلم يستوعب عمّال السكك الحديدية وعمّال المناجم بوضوح الأهداف الراديكالية لهذه الحركة، وظهرت أكثر الحركات راديكالية وإبداعاً بين الجامعات ذات المستوى الثقافي الأعلى، في هيئات البحث، وبين الفنيين الذين يملكون المهارة دون السلطة في الجامعات بطبيعة الحال." (3)

(1) - بيار أنصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، تر: نخلة زفر، المركز الثقافي الجامعي، بيروت، 2003، ص 166

(2) - إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص 165-166

(3) - توماس بوتومور، مرجع سابق، ص 110.111

## 3. البنية التركيبية "لبير بورديو"، "Pierre Bourdieu"

ولد بيير بورديو سنة 1930 وتوفي سنة 2002 ولد ببيارن بجنوب فرنسا، درس الفلسفة، ونال شهادة الأستاذية في الفلسفة سنة 1954. اطلع بورديو على أعمال ماركس، وجون بول سارتر، في الوقت الذي كان المذهب الوجودي يطغى على الأوساط الفلسفية. كما درس المنطق وتاريخ العلوم، وتابع حلقة دراسية في التعليم العالي حول الفلسفة عند هيجل. كما درس بكلية الآداب في الجزائر، واهتم بالدراسات الانتربولوجية والسوسولوجية. كما تقلد عدة مناصب إدارية وبيداغوجية منها مدير معهد علم الاجتماع الأوروبي. يعدّ بورديو عالم اجتماع فرنسي، وأحد أبرز الأعلام الفكرية في القرن العشرين. يمثل مكانة مميّزة في حقل الدراسات الإنسانية.

اعتمد بورديو على النموذج البنائي في تحليلاته السوسولوجية، فقد استطلع الطروحات التي سبقته لصياغة نظريته، وعليه اعتمد على البنيوية التي كانت تعطي صورة تقليدية عن المجتمعات، لا سيما التقليدية منها بحيث تظهر البنى وكأنها ساكنة لا حراك فيها.

ولما ظهر كتاب لفي ستراوس حول "البنى الأولية للقرابة" سنة 1949 تغيرت المفاهيم وظهرت بنيوية معاصرة تتصور أنّ التطور هو مقولة شاملة، أي كلية ومطلقة، ولا تعترف بالتناقضات الجدلية في العملية التاريخية، وتعتمد على التحليل البنيوي للمادة موضع البحث سواء كانت مجموعة من الحقائق الاجتماعية، أو الحقائق اللغوية<sup>(1)</sup>. في البنيوية التكوينية ينطلق بورديو من رؤية المدى الاجتماعي (المدى الحيوي) كحقل من الصراعات الاجتماعية، التي تقع في نطاق الطبقات، هذه الصراعات الطبقيّة التي ينبغي النظر إليها بعيدا عن المحتوى الماركسي التقليدي للصراع الطبقي. بل بمحتوى أهمّ المفاهيم المركزية في البنيوية التكوينية وهو "الهابتوس\*" بوصفه منهجية ذات محتوى ثقافي، وظيفتها إعادة إنتاج الصراع الطبقي، بل وتكريسه عبر المحتوى الثقافي<sup>(2)</sup>. كيف يقع الصراع الطبقي؟ وأيها أشدّ وقعاً وتأثيراً على الفرد والمجتمع؟ الصراع الطبقي المادي؟ أم الصراع الطبقي الرمزي؟

إذا ما انطلقنا من الرأسمال الاقتصادي اعتماداً على التدرج الطبقي واعتماداً على المهنة والدخل أو حتى المكانة الاجتماعية، أو السلم القيمي الذي لا ينفصل كثيراً عن السلم الطبقي التقليدي. نجد صراع طبقي اقتصادياً بعامل اقتصادي بين الطبقات الاجتماعية من الأكثر غنى إلى الأشدّ حرماناً وبالإضافة إلى هذا النوع من الصراع يوجد رأسمال آخر يكشف عن صراع أعمّ وأوضح وأشدّ رسوخاً ومن الملفت للانتباه أنّه يشرع التمايز حتى التمايز داخل الطبقة الواحدة، دون إثارة الحساسية. هذا الرأسمال يسميه بورديو بـ "الرأسمال الرمزي" وهو ذاته الرأسمال الثقافي التعسفي الكائن مقابل الرأسمال الاقتصادي. الرأسمال الرمزي وبمختلف مكوناته، هو الذي يكشف عن هابتوس- أي منطلقات طبقية- ويجعل الصراع الاجتماعي الطبقي قائماً ليس على أساس التنافس على

(1) أحمد القصر، منهجية علم الاجتماع بين الماركسية والوظيفية والبنيوية، يوم 12.11.2014 على الساعة (15:37) عن المكتبة الإلكترونية [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)

(2) أكرم حجازي، "البنيوية التركيبية فلسفة بيير بورديو"، مجلة علوم إنسانية، العدد 20/2005، يوم 12.11.2014، على الساعة (22:58) [www.haria.arabblogs.com](http://www.haria.arabblogs.com)

فائض القيمة- الإنتاج - بل على استهلاك كل الثروات المادية والرمزية .وعلى هذا الأساس يتنوع رأس المال بحيث نجد (1):

- برجوازية صغيرة ومتوسطة ذات رأسمال ثقافي أعلى من الرأسمال الاقتصادي كمتوسطي التجار، والأطباء والمهندسون.

-برجوازية مثلها ذات رأسمال اقتصادي عالٍ ورأسمال ثقافي محدود كصغار أرباب العمل.

-رأسمال اجتماعي ناجم عن قوة العلاقات الاجتماعية المستندة إلى أصول اجتماعية ذات نفوذ أصلاً.

-رأسمال مكتسب كالرأسمال المدرسي والموروثو رأسمال الجسد كالجمال، الجاذبية ... الخ.

هكذا يبدو الرأسمال بأنواعه طاقة كبيرة مستخدمة، وتتيح بناء المدى الاجتماعي وتشكيله، وإعادة إنتاجه من جديد.

وفي كتابه " العنف الرمزي " الذي درس فيه الحقل المدرسي، والذي لاحظ فيه تعسفاً رمزياً تشرعه القوانين والتقاليد التربوية التي تشتمل في مكونات الظاهرة على عدالة مصدرها تكافؤ الفرص وخضوع الجميع للقانون . وعليه فالسلطة المدرسية تتسلم في واقع الأمر تفويضاً من الطبقات المهيمنة لفرض التعسف الثقافي . فعن طريق هذا التفويض يتم تمرير العنف الرمزي بلطف، ويقول بورديو في هذا " :إن أي نشاط تربوي هو موضوعياً نوع من العنف الرمزي وذلك بوصفه فرضاً من قبل جهة متعسفة لتعسف ثقافي معين... " (2)

أما في كتابه " التلفزيون وآليات التلاعب بالعقول " (3) والذي شن فيه نقداً حاداً في ذلك الوقت على فساد وسائل الإعلام الفرنسية، وتبعية المثقفين الفرنسيين الذي يطلق عليهم " كلاب الحراسة الجدد " وكان ضمن كتابه التلفزيون التّصيب الأكبر من التّقد للّدور الخطير الذي يلعبه التلفزيون في تكريس المصالح السائدة، وفي تفرغ العمل السياسي من مضمونه، والتلاعب بعقول المستهلكين من المشاهدين . فحسب بورديو لم تعد القنوات التلفزيونية وبشكل خاص الفضائية منها مجرد قنوات تقدم برامج للتسلية أو التثقيف، فقد أصبحت الأدوات الرئيسية للضبط والتحكم الاجتماعي في المجتمعات الحديثة . ووفقاً للمصطلح الذي استخدمه بورديو، فالتلفزيون عبارة عن أداة من أدوات العنف الرمزي الذي تمارسه الطبقات الاجتماعية تهيمن على هذه الأدوات وتسيّرهما . وبحكم تأثيره الواسع يعتبر بورديو أنّ التلفزيون بآلياته المتعددة لا يشكّل خطر على مستوى الإنتاج الثقافي من فن وأداب وعلم وفلسفة وقانون فحسب، بل بات يهدّد أيضاً الحياة السياسية والديمقراطية .

(1) - أكرم حجازي، " البنيوية التركيبية فلسفة بيير بورديو"، مجلة علوم إنسانية، العدد 20/2005، يوم: 2014/02/23، على الساعة (23:58) [www.haria.arabblogs.com](http://www.haria.arabblogs.com)

(2) - بيير بورديو، العنف الرمزي: بحث في أصول علم الاجتماع التربوي، ط2، تر: نظير جاهل، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1995، ص07.

(3) - بيير بورديو، التلفزيون وآليات التلاعب بالعقول، ط1، تر: درويش الحلوجي، دار كنعان، دمشق، سوريا، 2004، ص27

الصراع كان دائماً بين طرفين بصرف النظر عن طبيعة المجتمع الذي يدور فيه الصراع، فمن ناحية هناك من يملكون وسائل الإنتاج وأدوات السيطرة والتحكم، ومن ناحية أخرى هناك دائماً أولئك الذين يخضعون لشروط هذه السيطرة ويسعون للتحكم فيها. حدث هذا بين الإقطاعيين من يملكون الأرض ومن عليها من البشر، وبين الفلاحين الذين خاضوا نضالات وقاموا بثورات عديدة من أجل التحرر. الظاهرة نفسها يمكن ملاحظتها في ملاحظات بورديو في المجتمعات الرأسمالية. بحيث ظلت المواجهة الاجتماعية والسياسية من حيث الجوهر هي نفسها، (أي الصراع بين من يملكون ويسيطرون) في هذه الحالة ملاك الأراضي والمصانع والورشات (وبين من يعيشون في ظلّ شروط ومحددات هذه الهيمنة والسيطرة) العاملين من العمال والفلاحين أساساً ولعلّ من الأهمية بمكان الإشارة هنا إلى أنّ الأمر لم يكن يختلف كثيراً من حيث المضمون في المجتمعات التي اتبعت طرقاً مختلفة في التنمية، ونقصد هنا المجتمعات التي حدثت فيها تغييرات في طبيعة النظام السياسي بعد ثورات وحركات اجتماعية عنيفة. وهي المجتمعات التي كانت تعرف بالاشتراكية. ففي هذه المجتمعات ظلت معادلة من يملك يحكم وسيطر صحيحة حيث انتقلت ملكية وسائل الإنتاج، وأدوات التحكم والسيطرة إلى الدول التي كان يسيّرُها ويديرها شرائح اجتماعية بيروقراطية حلّت محل الملاك والمسيطرين القدماء. وبورديو في العصر الحديث يرى أنّ من يملك المعرفة والأسس العلمية والتكنولوجية، ومن ينتج ويتحكم في أدوات إنتاج ونشر هذه المعلومات بصورة مختلفة هو الذي يحكم وسيطر ويفرض رؤيته ومنطلقاته - الهايتوس - على الآخرين.

#### 4. مقارنة التحليل الاستراتيجي "لميشال كروزيه"، "Michel Crozier"

ميشال كروزيه هو عالم إجتماع التنظيمات، ولد في فرنسا سنة 1922، يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات. قام بتأسيس مركز علم الاجتماع التنظيمات، عمل منذ 1950 في الإدارات والتنظيمات العمومية خصوصاً.

استهل بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية، ثم الحركة النقابية بعد حصوله على شهادة في التجارة سنة 1943، دعم تكوينه بدراسات عليا في الاقتصاد والآداب والإدارة. ثم تحصل سنة 1947 على منحة دراسية إلى أمريكا، والتي قام فيها بأبحاث عن الممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات وعمال أمريكا" الذي نشره سنة 1951، وكتاب "الموظفون الصغار في العمل" الذي نشره سنة 1956 حيث صرح فيه علانية بتبني الإيديولوجية الماركسية اليسارية، ودرس فيه الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار.

يعتبر ميشال كروزيه مؤسس التحليل الاستراتيجي، حيث طوّر اقتراب أنماط السرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وهو أستاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد، وأستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا، ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي لعلم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه سنة 1972.

قام "كروزييه" بدراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا و هما : مؤسسة "SETTA" و مؤسسة "L'administration des chèques postaux" و من خلال هاتين الدراستين استطاع أن يفسر السلوك الإنساني بمفاهيمه و تصوراتهِ الخاصّة ، كما قام بجمع البيانات حول طبيعة العمل في هاتين المؤسّستين ، و كذا تركيب القوّة العاملة في كلّ منهما ، و عامل الإنتاجية و الحالة المعنويّة للعاملين ، و استخلص بذلك الطّبيعة العامّة للبيروقراطيّة و آثارها، كما حاول ربط مشكلة البيروقراطيّة بالإطار الثقافيّ و الحضاري للمجتمع.<sup>(1)</sup>

و قد أوضح كروزييه من خلال دراسته أنّ نموذج "ماكس فيبر" قد تجاهل العديد من القضايا أهمّها : القوّة و الصراع و التّغيير في المتّظمات و ذلك نتيجة الجانب الشكليّ المستقرّ للتّنظيم . الذي وضعه "ماكس فيبر" ، الأمر الذي يعوق البحث و يضلّله بدلا من أن يوجّهه ويشريه.<sup>(2)</sup>

- إنّ العاملين في التّنظيم البيروقراطيّ يظهرون تقديسا و إجلالا للقواعد و الإجراءات بحيث الأمر الذي يولد الرّوتين و الجمود يصعب عليهم التّأقلم و التّكيف مع المشاكل الطارئة<sup>(3)</sup> لدى أعضاء التّنظيم ممّا يؤدّي إلى عدم شعورهم بالانتماء للتّنظيم الموحد ، و عدم إدراكهم لأهداف التّنظيم عامة، لذلك يكون الموظف غير مهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة و هذا الشعور يعد من أخطر مظاهر الرّوتين و البيروقراطية . كما يؤدّي هذا التقديس للإجراءات و القواعد إلى انعزال الأفراد عن بعضهم البعض و تسود بينهم المنافسة الشديدة على فرص تحسين أمورهم المعيشية و ينعدم بذلك شعور الجماعة و تسود بينهم الأنانية.<sup>(4)</sup>

توصل كروزييه إلى نموذج "التحليل الاستراتيجي" الذي ركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في:

- أنّ الأفراد لا يتقبّلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغلّ لتحقيق أهداف المنظّمة المسطرّة من طرف المسؤولين، إنّما لكلّ فرد أهدافه، وطموحاته الخاصّة به، التي يمكن أن تكون معارضة أم لا لأهداف المنظّمة فهذه الأخيرة تسير على ضوء تعدّد أهداف الأفراد المكوّنين لها .

- الحرّيّة التّسببية للفاعل في أيّ نوع من التّنظيمات، الفاعلين يملكون مجالا من الحرّيّة، يمارسون فيه نوع من الاختيار

- إستراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة.<sup>(5)</sup>

(1) - علي السلمي، تطوّر الفكر التّنظيمي، ط2، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 54.

(2) - روابح وهيبه ، إشكالية الصّدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزييه : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسكيكدة ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد

البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 23- 29 .

(3) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 58.

(4) - نفس المرجع ، ص 55.

(5) - Crozier .Michael , *Le phénomène Bureaucratique* , éd Du Seuil broché Bristol, Paris, 1963, p 56.



## خامسا - النظريات وموقفها من الصّراع التنظيمي :

ما دامت توجد بدائل عمل و قرارات تتخذ فالصّراع أمر حتمي ، وما يهّمنا ليس الصّراع بذاته بل الدّافع إليه بمعنى هل الصّراعات بين الأفراد نابعة من رغبتهم في العمل داخل الإطار التنظيمي ومن ثمّ الولاء له أم هناك رغبات أخرى تدفعهم لفعل لذلك.

وتختلف وجهات النظر حول الصّراع؛ حيث أن هناك اتجاهها تقليديا نظر إلى الصّراع على أنّه حالة سلبية، وهناك اتجاهها سلوكيا لموضوع الصّراع، بحيث ينظر إليه باعتباره أمراً طبيعياً الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصّراع تجده شيء يجب تشجيعه. وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصّراع:

و يأخذ الباحث في هذه الدراسة برأي من يحددها بثلاث مراحل و يصنفوها كما يلي :

### 1. الصّراع في ظل المدرسة التقليدية:

سادت النظرية التقليديّة الفكر الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر و حتى منتصف الأربعينيات . وهي لا تعترف بالإنسان كقوة أساسية تقود العمل وتوجّهه نحو الإنتاج الأكفأ. كما أنّها تفترض أنّ الصّراع بكلّ أشكاله شيء ضارّ وهو سلوك يدلّ على عدم رشد العاملين، وينتج عنه ردود أفعال سلبية وضارة بالمنظمة؛ لذلك يجب محاربتة والعمل على إزالته لأنّه مرض تنظيمي، كما أنّه يجزئ إدراكات ومشاعر الأفراد وكذلك سلوكياتهم بدلاً من تعبئتها لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

حيث يرى أنصار النظرية الكلاسيكية أنّ الصّراع شيء غير مرغوب فيه ، ويجب تقليله إلى أدنى حد ، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصّراع غير المرغوب فيه<sup>(2)</sup>.

وكان ينظر للصّراع على أنّه هدام أي أنّه نتيجة غير جيّدة ناجمة عن عدد من الأسباب كالاتصال السيئ، و الافتقار إلى الانفتاح والثقة بين الأفراد، أو فشل المديرين في الاستجابة لرغبات مرؤوسيهم وتطلعاتهم<sup>(3)</sup>.

إضافة إلى هذا تركز أفكار النظرية كيتايولور وفايول اللذين نظرا إلى الصّراع كظاهرة سلبية ، و نادوا بضرورة تجنّبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين، والأنظمة والإجراءات، على عدّة فرضيات أهمّها :

- الصّراع حالة يمكن تجنّبها
- يحدث الصّراع عادة بواسطة أشخاص محدّدين محدثوا ( الاضطرابات).
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعّالا لمنع حدوث الصّراع.

(1) - مؤيد السالم ، القوة التنظيمية ، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة ، الإمارات المتحدة، 2009، ص148.

(2) - أحمد سمير العسكر ، " دور الصّراع في الإدارة" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، ع4، 1983، ص26.

(3) - جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص378.



إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله. (1)

ومما لا شك فيه أنّ هذه الآراء التي تنظر إلى الصراع نظرة سوداوية من كونه مضرّ ويجب التخلص منه تشكّل عائق في طريق التعامل مع الصراعات التنظيمية إذ أخذنا بحتمية وجودها داخل المنظمات، وبالتالي فإنّ المنظمة ستكون غير قادرة على حلّه ، وان كانت تعتقد أنّها أخذت الصراع إلّا أنّ هذا ظاهرياً فقط لأنّها لم تتعامل مع الجذور الأصلية لمسببات الصراع وبذلك فهذا التعامل سيؤدّي إلى ظهور الصراع مرة ثانية وبشكل حادّ ومدمّر إذا توقّرت شروط حدوثه.

## 2. الصراع في ظلّ المدرسة الكلاسيكية:

وقد حلّت هذه النظرية مكان النظرية التقليدية ، وبدأ التنظير لها في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين ، وظلّت سائدة حتى منتصف السبعينات ، وتقوم فلسفة هذه المرحلة على أساس أنّ الصراع ظاهرة طبيعية ، ومن ثمّ يجب الاعتراف بوجوده وحتميته ، وأنّ جميع المنظمات بطبيعتها تحتوى في داخلها على أشكال الصراعات. (2)

وتبني أصحاب هذه النظرية فكرة أنّ الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنّبه، وما على الإدارة إلّا أن

تتعرف عليه وتحدّد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظلّ ظروفها القائمة. (3)

ويمكن تلخيص النظرية الإنسانية بما يلي (4):

- الصراع أمر لا مفرّ منه.
- للصراع أسباباً متعدّدة يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة الموقف ككل.
- الصراع عنصر حيويّ في عملية التغيير التنظيمي.
- الصراع يمكن أن يكون في صالح المنظمة.

الواضح أنّ هذه النظرية التي ظهرت لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة والذي هو ليس موجود في فراغ بل يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية، وعند تعارض رغبات الأفراد وحاجياتهم وشخصيتهم مع التنظيم يحدث التّضارب ممّا يؤدّي إلى ظهور الصراع مهدداً استقرار كيان التنظيم ، وهذا ما يستدعي التّدخل لحلّه، وذلك بالعمل على جبهات متعدّدة بغرض تحقيق التّجانس بين الأطراف المتصارعة. وهي بذلك

(1) - أحمد بطاح، مرجع سابق، ص. 133، 134.

(2) - لطفي راشد، "مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته"، مجلّة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مج 9، 1997، ص 14.

(3) - محمد كمال المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995،

(4) - مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 149.

ترى أنّ الصراع لا يمكن تجنبه ولا التخلص منه لأنّه من إفرزات التفاعلات الاجتماعية، وهو ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث ، غير مخيفة للمنظمات يمكنه أن يعطي للجماعات مؤشرات أداء قوي يسمح لها بتحقيق نتائج إيجابية. فهو مصدر قوة فعّالة للمنظمة للقيام بما هو مطلوب منها لتحقيق الأهداف التنظيمية. إلا أنّ هذه النظرية لم تدرك أنّ للصراع أهمية وظيفية ودور صحيّ إذ أنّها نادى بضرورة حلّ الصراع وتخفيفه والتقليل من حجمه دون أن تشير إلى ضرورة تشجيعه.

### 3. الصراع في ظل المدرسة التفاعلية:

إذا كانت المدرسة السلوكية تعترف بوجود الصراع ، فإن المدرسة الحديثة تذهب إلى أبعد من مجرد الاعتراف بحتميته و كونه ظاهرة طبيعية في الحياة التنظيمية ، إلى اعتباره ظاهرة طبيعية و مرغوب فيها - أحيانا - و من ثمّ ضرورة تشجيع الصراع و إيجاد حدّ أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها . و زيادة قدرتها الابتكارية و ممارستها للنقد الذاتي . و تنادي هذه النظرية بالتعامل مع الصراع ، لأنّ وجوده يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة و استمرارها ، و يساعد على النقد الذاتي و على الإبداع ، و يطلق شرارة تجديد، و يجنبها الركود و يقضي على الروتين ، كما أنّها تشجّع المنظمات على الإبقاء على قدر معتدل من الصراع يزيد من فاعليتها حيث يرون أنّ هناك علاقة وثيقة بين حجم الصراع و مستوى الأداء .

و تتميز المدرسة الحديثة في نظريتها للصراع عن غيرها من المدارس بما يلي<sup>(1)</sup> :

- 1 - تنظر إلى الصراع على أنّه يمكن أن يكون وظيفياً أي تكون له نتائج إيجابية.
- 2 - تعرف إدارة الصراع على أنّها تتضمن إثارة للصراع و أساليب علاجية.
- 3 - تنظر إلى إدارة الصراع على أنّها مسؤولية كل إداري للنظام.

و من خلال التحليل السابق للنظريات الإدارية و موقفها من الصراع يتبيّن لنا أنّ هناك اختلافاً واضحاً بين نظرة المدارس إلى ظاهرة الصراع ، ففي حين نظرت المدرسة التقليدية إلى الصراع على أنّه أمر سلبي يجب القضاء عليه ، عدته المدرسة الحديثة أمراً طبيعياً له جوانب إيجابية و سلبية . و في رأي الباحث أنّ هذا الاختلاف طبيعي يرجع إلى الطبيعة الإنسانية التي تتسم بقصور الفكر الإنساني ، الذي يصاحبه جوانب الضعف والتي يسعى الإنسان إلى استكمالها .

(1) - هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سابق، ص 115

## ملخص الفصل الثالث:

نفهم من خلال عرض الاتجاهات السوسولوجية التي درست ظاهرة الصراع الاجتماعي والثقافي والتنظيمي، بأن هناك اختلاف كبير بين نظرية وأخرى من حيث الطرح والتحليل. فمنهم من ركز على النظام الاجتماعي ونبذ التغيير، ومنهم من دعى إلى التغيير ونبذ النظام.

جمعت الخلدونية بين انساق التعاون وانساق الصراع، في اتساق وتكامل مستمرين، بحيث أن نسق التعاون يصبح صراعياً أو مسبباً للصراع فيما بعد، في صراع بين العصبية القبلية في العمران البدوي والحضري أيامه. فهذا الصراع ليس صراعاً بين الدماء، ولا راجعاً إلى مجرد الاعتداد بالأنساب، وإنما هو صراع من اجل البقاء وصراع من اجل تحصيل لقمة العيش في العمران البدوي، ويتحوّل هذا الشكل من الصراع، من صراع من أجل تحصيل المعاش، إلى صراع من اجل تحصيل الحكم والملك، لأن غاية العصبية هي السعي لتقلد الملك (السلطة) في العمران الحضري، إذن إن فعل الصراع في العصبية الخلدونية يتراوح بين التعاون والصراع، فيكون الصراع بين العصبية القبلية المختلفة من أجل الوصول إلى الحكم، بينما تكون الغلبة للعصبية الأقوى.

أما النظريات البنائية الوظيفية التقليدية والحديثة، فتتنبأ للمجتمع بأنه يمثل وحدة وظيفية مترابطة فيها أجزاءه، وتؤدي وظائفها النوعية في اتساق وانسجام، بحيث يؤدي الإخفاق في تحقيق ذلك إلى مجرد اختلال التوازن داخل النسق، أو نوع من التغيير. فلا يعتبرونه صراعاً، وإنما يعتبرونه تحولاً داخل نطاق التوازن السائد بالنسق، كما وأن تفسيرهم لظواهر عدم الاستقرار الاضطراب، التفكك والصراع (الموجودة في كل مجتمع وفي كل تنظيم، على أنها مجرد ظواهر شاذة ومرضية، وأنها خلل وظيفي من جزاء معوقات وظيفية كما قال بذلك روبرت ميرتون.

أما كارل ماركس فقد أظهر أن الصراع الاجتماعي في المجتمع الصناعي الرأسمالي يكون بين من يملكون ومن لا يملكون.

أما جورج سيمل الذي ركز على دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي باعتبارها الوحدة الأساسية التي يمكن عن طريقها دراسة المجتمع، واعتبر الصراع بأنه عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي، والتي تتضح في تناقض وتعارض الرغبات والمصالح بين أعضاء المجتمع، وقد ميز بين المنافسة والصراع، بحيث رأى بأن المنافسة صراعاً غير مباشراً، وقد تكون وظائف الصراع إيجابية أو سلبية، وأنه يحقق وظيفة إيجابية في التنظيمات والأنساق الاجتماعية إذا كان صراعاً واقعي.

أما أصحاب نظرية الصراع المحدثه فدرسوا المجتمع باعتباره نسقاً كلياً يتكوّن من أجزاء تبادل التأثير والتأثر فيما بينها، وأن هذا النسق والنظام يتطور باستمرار، ويظم مجموعة من الجماعات تتنافس على الموارد التي تسيطر عليها جماعات الصفوة والنخبة المهيمنة على مصادر الثروة، ومن ثمة يحدد المجتمع طبيعته وشكل التنافس الرئيس على الموارد (السلطة، القوة، المكانة والثروة).

رالف داهرنرودوف في دراسته للتنظيمات المترابطة والمتناسقة حتمياً يرى بأن شكل الصراع ليس اقتصادي كما ادعى ماركس، وإنما هو صراع سياسي، فالسلطة ومراكز القوة والنفوذ هي المناطق التي تتنافس وتتقاتل عليها

الجماعات الفرعية داخل التنظيمات، التي تتحدد من خلال علاقات التفوق والخضوع، أما لويس كروز فقد رأى بأنّ الصراع في المجتمعات الحديثة ليس صراعاً على الملكية كما زعم ماركس، بل هو صراع على القيم وطلب المكانة والموارد النادرة، بحيث لا يكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة، تحقيق القيم المرغوبة فحسب بل تحييد وإيذاء، أو حتى القضاء على الجماعات المتنافسة،. أما دافيد لوكود فرأى بأنّ التنظيم الواقعي الذي يقابله النظام المعياري الذي يحوي الأول، ويوجه السعي الدائم وراء المصالح فيه.

واستنتجنا بأن أصحاب مدرسة فرانكفورت النقدية في سعيهم لنقد النظام القائم، فقد اعتقد هربرت ماركيزوز أنّ التناقض بين قوى الإنتاج وعلاقاته لم يعد الأساس لقيام صراع طبقي وثورة كما زعم ماركس، وإنما أصبحت في المجتمع الرأسمالي الحديث القوى المنتجة قادرة على إنتاج الثروات الضخمة  
أما يورغان هامبرماس فيرى أنّ الأزمة في المجتمعات الرأسمالية الحديثة هي أزمة ثقافية وليست اقتصادية . وللخروج من هذه الأزمة يرى ضرورة تعلم البشرية وتطورها العقلاني من خلال تجاوز المصلحة العقلية والعلمية للوصول إلى مرحلة ومصلحة التحرر والاعتقاد، واختلاف المنطلقات الإيديولوجية للمتفاعلين وهوياتهم.

أما آلان توران فنظر أنّ التغيير الاجتماعي هو نتيجة التناقضات الداخلية بين مختلف المستويات الطبقيّة، ويرتبط بالسيطرة والتباين في المجتمع، و المجتمع عنده وليد التاريخانية .فالتغيير يحدث عن طريق الصراع الذي تقوم به الحركات الاجتماعية التي لها مطالبها ومصالحها وتتحدد إرادتها بالحصول على الحقوق المهضومة وحقوق جديدة. ولاحظنا من تحليلات توران أنّ احتكار ملكية الثورة لا يحتلّ مكان الصدارة في العملية الصراعية، بل إنّ ملكية القوة هو أساس عملية الصراع من حيث تقسيم المجتمع إلى مسيطرين وخاضعين، وتعتمد هنا العملية الصراعية على التاريخانية.

أما بيير بورديو فأخذ نفس المآخذ حينما طرح تساؤلاً مؤداه :كيف تجدد البنى، وكيف يعاد تشكيلها؟ واعتبر المجتمع مجالاً مفتوحاً مشكلاً من حقول (اجتماعية، سياسية، علمية، اقتصادية.....) يشغلها مفوضون مهيمون وآخرون مهيم عليهم بواسطة رأس مال ليس مادّي فحسب، بل رأس مال رمزي واجتماعي وثقافي.

أما مقارنة التحليل الاستراتيجي بزعامة ميشال كروزيه والذي هو في حقيقته وظيفي بنيوي فهو لا يدعو إلى الصراع في المنظّمات، ولا إلى محركات للتغيير إلا ما يظهر في انساق التحالفات التي يقيمها الأفراد والجماعات، وإنما عالج وبجهد في المشكلات التي ظهرت في المؤسسات التي درسها، والعلاقات التي تكون بين معظم الفئات المهنية نظراً لطبيعة الوضعية والظروف المهنية، فقد استنتج أنّ الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظّمات يبنون استراتيجيات ودّية وتحالفية ويؤسسون سلطات فعلية و يقيمون انساقاً من التحالفات متفاوتة من أجل تحقيق الأهداف الجماعية بصفة عامة للمنظمة ولتحقيق الأهداف الخاصة والذاتية لكل إستراتيجية فردية تتسم بالتفاوض مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية، واعتبر أنّ السلطة هي إحدى ميادين الصراع لإحداث التوازن بين عناصر القوة .والسلطة عنده لا تكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون أيضاً سبباً في إثارة عمليات التبادل والتفاوض) وتبادل المصالح والامتيازات (والتعاون من أجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصية من خلال افتعال الاستراتيجيات الفردية والتحالفات الجماعية.

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل البيانات الميدانية

**أولاً - وصف خصائص عينة الدراسة**

**ثانياً - مدى استخدام الأساليب المختلفة للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.**

- أ- مدى استخدام أسلوب التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .
- ب- مدى استخدام أسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .
- ج- مدى استخدام أسلوب التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .
- د- تقييم مدى استخدام المبحوثين للأساليب المختلفة للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

**ثالثاً - الأسلوب السائد في التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.**

**رابعاً - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

**خامساً - التوصيات**

في هذا الفصل سيعرض الباحث نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها بعد تطبيق أداها، وذلك من خلال عرض إجابات أفراد العينة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية ، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة، وأخيرا تقدم بعض التوصيات.

## أولا- وصف خصائص عينة الدراسة:

### 1- توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الجنس:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	121	96.80%
	أنثى	04	3.20%
	المجموع	125	100%

يلاحظ من الجدول رقم (04) أنّ نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهذا يتفق مع التوزيع النسبي لأفراد المجتمع الأصلي للدراسة والذي ترتفع فيه نسبة الذكور عن الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (96.80%)، بينما بلغت نسبة الإناث (3.20%)، ويعزو الباحث ذلك إلى الثقافة والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الجزائري والتي تشجّع على تعليم وعمل الذكور أكثر من الإناث والملاحظ أنّ العنصر النسوي في ولاية أدرار كان عازفا عن تقلد منصب مدير مدرسة ابتدائية كون هذا المنصب بمسؤولياته الكبيرة مرهق للإناث، وبالتالي لا يستطيع ترك مسؤوليتهن اتجاه أبنائهن وأسرنهن لأنهنّ حتما سيتمّ تعيينهن في أماكن بعيدة عن مقرّ سكنهنّ بعد ما قضين سنوات يتنقلن بين المؤسسات حتى استقرين مؤخرًا قريبا .من عملهن، وإذا بها المديرة المعيّنة حديثا تجد نفسها دخلت إلى نفس المشكلة، والمعلوم أنّ أغلب المدارس في ولاية أدرار لا تحتوي على سكن وظيفي إّما لانّ السكنات الوظيفية تمّ التنازل عنها وبيعت أو لسبب أنّ بعض السكنات تمّ التخلّي عنها بسبب عدم وظيفيتها وينقصها الترميم... وهذا يجعل العنصر النسوي لا يقدم على منصب مدير مدرسة ابتدائية ويعزفن بعد تدبّر الأمر جيدا ومقارنته بالترقيات التي نجحوا فيها . إذ أنّ منصب المدير لا يختلف عن منصب الأستاذ المكوّن أو الرئيسي في الأجر أضف إلى ذلك حجم المسؤولية الكبير الملقاة على عاتق المدير.

ولاعتبارات اجتماعية - كما صرّحت بذلك أغلب المديرات أثناء إجراء المقابلات معهن - كون العائلة ترفض الأمر جملة وتفصيلا وقد تجد المديرية نفسها مجبرة على الاتصال بالبلدية والدائرة والمفتش والأولياء وهذا مالا يستسيغه بعض الأزواج. ورأت بعض المديرات أنّ مشكلة التّواصل مع البلدية وغيرها من الإدارات تتمّ بتكليف أحد المعلّمين الذين كانوا مكلفين بالإدارة أو باستعمال الهاتف ولم ترى بعض المديرات أنّ تقلد منصب مدير مهمّة ليست مستحيلة بالنسبة للمرأة - وان كان صعبا - إلاّ أنّه مادام لا يخالف الاعتبارات الدينية فلا ضير من ذلك<sup>(١)</sup>.

## 2- توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر:

الجدول رقم (05) يوضّح توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير العمر:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
العمر	أقل من 35 سنة	31	24.8%
	من 35 إلى 45 سنة	57	45.6%
	أكثر من 45 سنة	37	29.6%
	المجموع	125	100%

من خلال الجدول أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الدّراسة حسب العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدّراسة وإنّ الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي من [35 - 45] سنة بنسبة مئوية (45.6 %) تم تليها الفئة العمرية أقلّ من (35) سنة بنسبة (24.8 %) وفي الأخير تأتي الفئة العمرية أكثر من (45) سنة بنسبة (29.6 %) لذا فإنّ الفئة العمرية الأكثر في عينة الدّراسة تميل إلى أعمار متوسطة في السنّ وهذا يمكن أن يدلّ على امتزاج الخبرة والكفاءة العلميّة الكافية، ويشير أيضا إلى أنّ معظم المديرين المشرفين على المدارس الابتدائية بأدوارهم من فئة الشّباب والكهول، وهي نسبة منطقيّة إذا نظرنا إلى الشّروط الجديدة لتقلّد منصب مدير مدرسة ابتدائية في الجزائر. (1)

والمعروف أنّ استثمار طاقات الشّباب في المنظّمة هدف يسعى كل تنظيم إلى تحقيقه بتأهيلهم التّأهيل المطلوب لضمان تكيفهم السّليم مع المستجدات و التّطورات العلميّة والتّقنية الهائلة، كثورة الاتصالات والأنترنت و التّأقلم مع الإصلاحات المستمرة التي يعرفها قطاع التربية بالجزائر ودخول العالم في مرحلة العمولة.

<sup>(١)</sup> -مقابلة مع مديرة مدرسة الحسين بن علي بأدوار يوم 05 ماي 2013 على الساعة (17:00) بمقر المدرسة.

<sup>(٤)</sup> - أنظر المادة رقم 140 مكرر 4 الفقرة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 240 مؤرّخ في 29 مايو سنة 2012 المعدل والمتّم للمرسوم التنفيذي رقم - 315 08 المؤرّخ في 11 أكتوبر سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتّمنين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، ج.ر ، عدد 34.

وهكذا كان لزاما على المنظمة أن تستثمر في عنصر الشباب لضمان السرعة والتطور التكيف السليم مع المستجدات . وهذا مؤشر ايجابي للمنظمة حيث كلما كانت تحتوي على موظفين شباب كلما كانت القابلية للتعلم كبيرة .

### 3- توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية في منصب مدير:

والجدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية في منصب مدير:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الخبرة المهنية في منصب مدير	من 2 إلى 5 سنوات	30	24%
	من 6 إلى 9 سنوات	60	48%
	أكثر من 10 سنوات	35	28%
	المجموع	125	100%

يمثل الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المكتسبة حيث نجد أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم الخبرة المكتسبة في منصب مدير من 2 إلى 5 سنوات بلغت (24%) وهي نسبة منخفضة نسبياً، في حين تراوحت نسبة الأفراد الذين لديهم الخبرة المكتسبة في منصب مدير بين 6 و 9 سنوات إلى (48%) تليها نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات بنسبة (28%).

نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة كافية وهذا سيساعدنا أكثر في دراستنا حيث أن الموظفين قد ترسخت لديهم طريقة عمل واحدة مما يكسبهم فكرة عامة عن الأساليب التي مارسوها للتعامل مع الصّراعات التنظيمية داخل المؤسسات التي يشرفون عليها.

ويرجع سبب تدني نسبة الخبرة المهنية في منصب مدير (24%) من 2 إلى 5 سنوات إلى أن حدود دراستنا لم تشمل المديرين الذين تقل خبرتهم عن سنتين وأيضاً لأنّ الحصول على منصب مدير مدرسة ابتدائية كان يعتمد على التأهيل بمعنى الاعتماد على عدد سنوات الخبرة .



## 4- توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي المتحصل عليه:

الجدول رقم (07) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي المتحصل عليه:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
المؤهل العلمي	شهادة الكفاءة المهنية	25	20%
	الثالثة ثانوي	55	44%
	بكالوريا	27	21.6%
	ليسانس	17	13.6%
	ماجستير	1	0.8%
	المجموع	125	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي المتحصل عليه، أنّ الحاصلين على شهادة الكفاءة المهنية هم بنسبة 20% (ومستوى الثالثة ثانوي هم بنسبة 44%) تليها نسبة 21.6% (من حاملي شهادة البكالوريا ثم نسبة 13.6%) من حاملي شهادة الليسانس ، وأخيرا نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا ب (0.8%).

الملاحظ أنّ الحاصلين على مستوى الثالثة ثانوي هم بنسبة 44% (وهذا طبيعي بالنظر إلى الشروط التي كانت تسمح بالالتحاق بسلك التعليم وأيضا كان من شروط الالتحاق بمنصب مدير مدرسة التسجيل على قائمة التأهيل-أقدمية مهنية في إطار معلم المدرسة الابتدائية- والملاحظ أنّ نسبة الحاصلين على مستوى السنة الثالثة ثانوي وكذا حاملي شهادة البكالوريا أغلبيتهم خريجي المعاهد التكنولوجية وهم شريحة واسعة في سلك التعليم نظرا لوجود فترة كان هذا الهيكل هو الضامن الأساسي للموارد البشرية في قطاع التعليم، والحاصلين على شهادة الكفاءة المهنية وهم آيلون للزوال والملاحظ أنّ أغلبهم في سن التقاعد ولأنّ الترقية إلى منصب مدير صارت تجرى على أساس الاختبارات مع متابعة تكوين متخصص لمدة سنة واحدة<sup>(1)</sup> وإن كان حاملا لشهادة البكالوريا أو الليسانس ، ونلاحظ أيضا أنّ نسبة حاملي شهادة الليسانس قدرت ب(17%) وهي نسبة مقبولة إن لم نقل جيّدة مقارنة بفترة أين كان من المحال أن تجد مديرا يحمل شهادة الليسانس لأنّ فرص الحصول على عمل بعيد

(1) أنظر المادة رقم 140 مكرر 4 الفقرة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 29 ماي 2012 المعدل والمتعم للمرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ، ج.ر ، عدد 34.

عن التّعليم كانت متوقّرة بينما أصبح اليوم سلك التّعليم هو سوق العمل إن لم نقل الوحيد الذي استطاع توظيف أكبر عدد من حملة اللّيسانس المتخرّجين ممّا أتاح الفرصة للكثيرين من المديرين لمواصلة دراساتهم العليا<sup>(\*)</sup> وقد صرّح بعض المديرين أنّ رغبتهم في مواصلة دراستهم في الجامعة كان مردّها أنهم لم يستطيعوا مواصلة الدّراسة في فترة سابقة لظروف اجتماعية وأيضاً لرغبتهم بالالتحاق بالتّدريس بالجامعة.

وبالنظر أيضاً إلى شرط شهادة اللّيسانس للمتشرّح حتى يلتحق بسلك التّعليم وأن يكون أستاذاً رئيسياً لمدة (5) سنوات على الأقل وهذا لم يطبّق إلاّ منذ صدور المرسوم (2012/240) وهذا من سمات المنظّمات الحديثة التي تتطلّب مستوى تعليمياً مرتفعاً لمواجهة التّكيف مع متطلبات العمل . فيما يخص نسبة حاملي شهادات الدّراسات العليا فهي نسبة ضعيفة (0.8%) ويرجع الكثير من المديرين السّبب إلى أنّ مسابقات الدّراسات العليا لم تشهدها جامعة أدرار إلاّ في العشرية الأخيرة وأيضاً إلى أنّ إمكانية التّوفيق بين الدّراسة والإدارة من الصّعوبة بمكان وقد أكّد بعض المديرين أنّ الجهات الوصيّة قد صعبت من إمكانية الدّراسة من غير ترخيص، ورأى البعض أن المناصب المفتوحة في مسابقة الماجستير قليلة جدّاً تفرض تحضيراً جيّداً مما يجعل المدير غير قادر على التحضير بالنظر إلى الأعباء التي يتكفّل بها خاصّة وأنّ موعد المسابقات يرمج في شهر أكتوبر أين يكون نشاط المدير في قمّته موجّهاً للأعباء الإداريّة و البيداغوجيّة و موافقاً للدّخول المدرسي .

### 5- توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الانتماء الجغرافي:

والجدول رقم (08) يوضّح توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير الانتماء الجغرافي:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
متغير الانتماء الجغرافي	مقيم بالولاية	95	76%
	قادم من ولاية أخرى	30	24%
	المجموع	125	100%

يتبيّن من خلال الجدول أعلاه أنّ النسبة السّاحقة من أفراد العينة ينتمون إلى ولاية أدرار أي أبناء المنطقة وهم بنسبة (76%)، تليها نسبة (24%) من أفراد العينة قادمون من ولايات أخرى .

<sup>(\*)</sup> -مقابلة مع مدير مدرسة عائشة أم المؤمنين بأدرار يوم 09 ماي 2013 على الساعة (21:26) بمقر المدرسة.

تظهر نتائج هذا الجدول أنّ أغلب المديرين بالمؤسسة من ولاية أدرار وهذا راجع إلى مراسلة وزارة التربية الوطنية مديرياتها الولائية، عطفا على تعليمية الوزير الأول<sup>(1)</sup> المتضمنة كيفية التوظيف لدى الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية، تأمرهم بضرورة التقيّد بمضمونها من خلال منح الأولوية في التوظيف للمقيمين بالولايات والبلديات. في حين أنّ نسبة الوافدين من ولايات أخرى فتمثّل ما نسبته (24%) وهم نتاج نجاحهم في المسابقات الوطنية التي كانت تنظّم على مستوى الولاية والتي أصبحت صعبة بالنظر إلى إجبارية الحصول على شهادة الإقامة بالولاية وبالنظر لأنّ الولاية أصبح لديها شبه اكتفاء من خريجي الجامعات في مختلف التخصصات من أبناء المنطقة مما جعل حظوظ الوافدين للمشاركة أقل. وبالتالي فإن أفراد العينة تشملهم ثقافة واحدة وقيم واحدة وهذا يؤدّي إلى تماسك أفراد العينة (الموظفين) في مكان العمل.

### 6- توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير موقع المدرسة:

والجدول رقم (09) يوضّح توزيع مفردات العينة وفقاً لمتغير موقع المدرسة:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
متغير موقع المدرسة	مدينة	35	28%
	قصر	90	72%
	المجموع	125	100%

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة (72%) من أفراد العينة يقطنون قصر في حين نجد (28%) من أفراد العينة يسكنون في الحضر. وهذا يعني أن توزّع الموظفين هو توزّع طبيعي بالنظر إلى التوزّع السكاني لولاية أدرار، فبالرغم من التجمع السكاني الذي تعرفه مناطقها الشمالية الوسطى ضمن خط طولي ضيق تحجزه الظواهر السطحية المتمثلة بالخصوص في العروق من منطقة قورارة شمالا إلى منطقة تيديكلت جنوبا مرورا بتوات الوسطى في تجمّعات سكانية تسمى "القصور" ويفوق عددها (350) وحدة سكانية فبالرغم من ذلك فإن عدد سكانها لا يتناسب مع مساحتها بحيث لا يتعدى معدّل الكثافة السكانية 1 نسمة / كم<sup>2</sup>.

<sup>(1)</sup> تعليمية الوزير الأول رقم 242 المؤرخة في 29 جويلية 2013، والمتضمنة كيفية التوظيف لدى الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية.

## ثانياً - مدى استخدام الأساليب المختلفة للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية:

سوف نحاول في هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من خلال الوقوف عند كل عبارة بشيء من التحليل ، ثم نقوم بتقديم تحليل عام للفرضية ككل .

### 1- الفرضية الفرعية الأولى مفادها: هناك استخدام لمختلف أساليب (التعاون، التنافس، التجنب)

#### للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .

### أ- مدى استخدام أسلوب التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .

#### 1- مدى عمل المبحوثين على تعزيز فكرة "أنا في قارب واحد" .

جدول رقم (10) يوضح إجابة المبحوثين حول عملهم على تعزيز فكرة "الرسالة المشتركة والأهداف العالية".

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
										5
1	أعزز فكرة "أنا في قارب واحد"	ت	47	31	29	17	1	125	3.85	0.59
		%	37.6	24.8	23.2	13.6	0.8	100%		

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثالث: [3,66\_5] ويعبر عن مستوى عالي من الموافقة وهذا يعني أنّ المبحوثين لديهم نظرة تعميمية أي أنّ ما يصيب الجزء فهو حتما سيؤدّي إلى التأثير بالكلّ ، وهو ما يفسّر اقتناع المبحوثين المعنويين بالتعامل مع الصراع التنظيمي بفكرة أنّ الجميع لهم نفس الرؤية و نفس مسار التفكير بخصوص حياتهم داخل المؤسسة . ومنه وكتعبير لهذه الرؤية فإنّ العلاقات الإنسانية داخل المنظمة لها صورة محترمة تجسّد من خلال التفاعل الاجتماعي التنظيمي وأنّه لن يميل الوضع لمصلحة طرف دون الآخر بل بتغليب المصلحة الجماعية.

والقدرة المهنية للمدير أن يقوم بخلق رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين أفراد المنظمة. وقد أكد المديرون انه عندما يدرك العاملون في المنظمات المختلفة أنّ أهدافهم مرتبطة ببعضها فإنّ ذلك سيزيد من درجة التعاون بين العاملين ويقلّل من الصراع\*).

(\*)-مقابلة مع مدير مدرسة طارق بن زياد/تيلان بأدرار يوم 25 ماي 2013 على الساعة (09:26) بمقر المدرسة.

ويلاحظ أنه ليصبح هذا الأسلوب فعالاً فإن الأهداف لابد أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وأن يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون والتحفيز<sup>(\*)</sup> الذي يشجع الأفراد على تحقيق هذه الأهداف .

### 2- مدى الميل الدائم للمبحوثين لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة:

جدول رقم (11) يوضح إجابة المبحوثين حول ميلهم الدائم لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.60	3.67	125	9	15	23	39	39	ت	2
		100%	7.2	12.0	18.4	31.2	31.2	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي لمجال المدى الثالث: [5\_3,66] ويعبر عن مستوى عالي نوعا ما من الموافقة مما يدل على أن أفراد العينة يميلون لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة مما يعود بالفائدة لأطراف الصراع ، ويفضّلون الحلول التي تكون لها آثار مفيدة من شأنها أن تحافظ على الجو التنظيمي المناسب للسير الحسن لكل العمليات التنظيمية ويختصرون الوقت لمعالجة المشكلة للقضاء على التوتر في العلاقات مع الرؤوسين. أي أن هناك و عي لدى هذه النخبة(62.4%) بمدى أهمية وقيمة الأثر المفيد الذي تتركه هذه الكيفية في معالجة مثل هذه المشاكل.

### 3- مدى عمل المبحوثين على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصراع داخل المدرسة:

جدول رقم (12) يوضح إجابة المبحوثين حول عملهم على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوب الصراع داخل المدرسة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.66	3.55	125	10	13	37	28	37	ت	3
		100%	8.0	10.4	29.6	22.4	29.6	%	

(\*) مقابلة مع مدير مدرسة عبد الحميد بن باديس بأدرار يوم 07ماي 2013 على الساعة (18:30) بمقر المدرسة.

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لجال المدى الثاني: [3,66\_2,33] ويعبر عن مستوى متوسط الموافقة وهذا مما يدل على أنّ أفراد العينة تتفق أفكارهم نوعا ما إزاء تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحلّ بوادر نشوء الصّراع داخل المدرسة. لأنّها سمة تميّز التنظيم عن غيره من التنظيمات وتدلّ على قدرة مهارية لدى المدير كتدعيم التعاون بين الأفراد العاملين للسيطرة على الصّراع مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة، وأن ينظر للصّراع داخل التنظيم نظرة إيجابية بحيث يقودها إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ومن خلال تهيئة المناخ التعاوني يستطيع تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ومحاولة تحقيق المناخ النسبي في التنظيم مرده إلى عملية اتخاذ القرارات وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى عالٍ من الأداء.

#### 4- مدى مساهمة الباحثين لبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصّراع مع كافة المتصارعين:

جدول رقم (13) يوضّح إجابة الباحثين لبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصّراع مع كافة المتصارعين:

رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	أبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصّراع مع كافة المتصارعين	ت	36	30	11	9	125	3.68	0.65
		%	28.8	24.0	8.8	7.2	100%		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لجال المدى الثالث: [5\_3,66] ويعبر عن مستوى عالي من الموافقة وهذا مما يدلّ على أنّ أفراد العينة تبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصّراع مع كافة المتصارعين ومما لاشكّ فيه أنّ مدير المدرسة هو القائد لفريق العمل، وهو المشرف في مدرسته فقد يكون أساس البناء أو الهدم داخلها، فالمدير الذي لا يستطيع تطوير نفسه من خلال اكتسابه لمعرفة علمية ولا يرى الأسباب التي تؤدّي إلى الصّراع ويقوم بالانفراد باتخاذ القرار، هو بذلك يساعد حتما على نشر الصّراع داخل المدرسة من خلال عدم إعطاء الصّلاحيات للأفراد العاملين التي تساعد على القيام بالعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة. وقد لا ينتبه المدير إلى أنّ هناك مجموعة من الأفراد لديهم أغراض شخصية يسعون إلى تحقيقها مما يجعل بيئة العمل غير صالحة.

## 5- مدى إتاحة المبحوثين الفرصة بقدر متساو لأطراف الصّراع لعرض وجهات نظرها:

جدول رقم (14) يوضّح إجابة المبحوثين لإتاحتهم الفرصة بقدر متساو لأطراف الصّراع لعرض وجهات نظرها:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.66	3.67	125	10	10	31	34	40	ت	5
		100%	8.0	8.0	24.8	27.2	32.0	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثالث: [5\_3,66] ويعبر عن مستوى عالي من الموافقة النسبية وهذا ممّا يدلّ على أنّ المبحوثين المعنيين بالتعامل مع الصّراع التنظيمي لهم وعي نسبي بأهمية إتاحة الفرصة بقدر متساو لأطراف الصّراع لعرض وجهات نظرها وبالتالي إتاحة الفرصة للمبحوثين لتشخيص المشكلات السائدة من أجل التّعرف على الأسباب الحقيقية للصّراع بغرض الوصول إلى الحلّ المناسب من خلال تحقيق عملية البناء المعرفي في المعالجة وطرح وجهات النّظر المختلفة من أجل الوصول إلى قرار جماعي يتفق عليه الجميع .

## 6- مدى تشجيع المبحوثين أطراف الصّراع لمناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح:

جدول رقم (15) يوضّح إجابة المبحوثين لتشجيع أطراف الصّراع على مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.60	3.78	125	5	7	33	46	34	ت	6
		100%	4.0	5.6	26.4	36.8	27.2	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثالث: [5\_3,66] ويعبر عن مستوى عالي من الموافقة وهذا مما يدل على محاولة تبني المنظمة النمط الديمقراطي المبني على مناقشة الخلافات الموجودة بين الأطراف بصراحة ووضوح والذي يتيح فرصة المشاركة الفعالة من جميع أفراد المنظمة في تشخيص المشكلات، وذلك راجع إلى أنّ اكتساب هاته القدرة المهارية ليست من السهولة بمكان ويمكنها أن تؤدي إلى نتائج جيدة أثناء التعامل مع الصراع.<sup>٥</sup>

### 7- مدى تعاون المبحوثين مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة:

جدول رقم (16) يوضّح إجابة المبحوثين لتعاونهم مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.60	3.79	125	9	10	25	35	46	ت	7
		100%	7.2	8.0	20.0	28.0	37	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الثالث: [5\_3,66] ويعبر عن مستوى عالي من الموافقة وهذا مما لاشكّ فيه كما صرّح أغلبية المبحوثين<sup>(\*)</sup> أنّ تقوية العلاقات التعاونية مع المعلمين من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية، وإشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، ومشاركتهم في وضع الحلول للمشكلات التي قد تواجههم، قد يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي نتيجة تهيئة بيئة العمل. واستخدام هذا الإجراء يؤدي إلى التقريب بين وجهات النظر المتعارضة هو نهج له عدّة أساليب مختلفة يستخدم لتخفيف الصّراع وتقليل حجم الصّراعات داخل المنظمة وعلى ذلك يجب أن يكون الالتزام باستمرار هذه العلاقات التعاونية الفعّالة، هو السبيل لمواجهة أيّ صراعات و للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة.

<sup>(\*)</sup> -مقابلة مع مدير مدرسة بلعور بشير بأدرار يوم 3 مارس 2013 على الساعة (18:00) بمقر المدرسة.

<sup>(\*\*)</sup> -مقابلة مع مديرة مدرسة قويدري قويدر بأدرار يوم 04 مارس 2013 على الساعة (17:00) بمقر المدرسة.



### 8- مدى رؤية المبحوثين بأن إمكانية التعاون في حل الصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف:

جدول رقم (17) يوضح إجابة المبحوثين لرؤيتهم أن التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.66	3.95	125	9	4	25	33	54	ت	8
		100%	7	3.2	20.0	26	43.2	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثالث: [5\_3,66] ويعبر عن مستوى عالي من الموافقة وهذا مما يعني موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة في نظرهم إلى أن التعامل الجيد للأفراد مع الصراع بطريقة جيدة من خلال العمل التعاوني من شأنه أن يمدنا بنتائج إيجابية وهذا يوافق النظرة الحديثة في أن الصراعات لا يمكن تجنبها بحيث أصبحت لها فائدة في تطوّر المنظّمة .

- تقييم مدى استخدام المبحوثين لأسلوب التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية:

الجدول رقم (18) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى استخدام أسلوب التعاون للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	العبارات	رقم العبارة	
				1	2	3	4	5			
1	0.66	3.95	125	9	4	25	33	54	ت	أرى التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف	8
			100%	7	3.2	20.0	26	43.2	%		
2	0.59	3.85	125	1	17	29	31	47	ت	أعزز فكرة "أنا في قارب واحد"	1
			100%	0.8	13.6	23.2	24.8	37.6	%		
3	0.60	3.79	125	9	10	25	35	46	ت	أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة	7
			100%	7.2	8.0	20.0	28.0	37	%		
4	0.60	3.78	125	5	7	33	46	34	ت	أشجع أطراف الصراع على مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح	6
			100%	4.0	5.6	26.4	36.8	27.2	%		
5	0.65	3.68	125	9	11	30	36	39	ت	أبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة المتصارعين	4
			100%	7.2	8.8	24.0	28.8	31.2	%		
6	0.66	3.67	125	10	10	31	34	40	ت	أتيح الفرصة بقدر متساو لإطراف الصراع لعرض وجهات نظرها	2
			100%	8.0	8.0	24.8	27.2	32.0	%		
7	0.60	3.67	125	9	15	23	39	39	ت	أميل دائما لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة	3
			100%	7.2	12.0	18.4	31.2	31.2	%		
8	0.66	3.55	125	10	13	37	28	37	ت	أعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوب الصراع داخل المدرسة	5
			100%	8.0	10.4	29.6	22.4	29.6	%		
				المتوسط الحسابي العام للمحور							
	0.63	3.74									

يتبين من الجدول رقم (18) أنّ العبارات التي تقيس أسلوب التعاون ، حصلت متوسط حسابي عام قدر ب(3.74). ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الثالث: [3.66\_5] وهو يدلّ على

مستوى عالي من الموافقة وهذا مما يعني موافقة عالية نوعا ما لأفراد عينة الدراسة في استخدامهم أسلوب التعاون للتعامل مع الصّراع التنظيمي.

### - وكان أفضل الأساليب من حيث الممارسة من قبل أفراد الدراسة هي :

- أرى التعاون في حل الصّراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف.
- أعزز فكرة "الرسالة المشتركة والأهداف العالية"
- أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة.
- أدفع أطراف الصّراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح.
- أبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصّراع مع كافة المتصارعين.

### - بينما كان أقل الأساليب من حيث الاستخدام لدى أفراد الدراسة هي :

- أميل دائما لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة.
  - أتتيح الفرصة بقدر متساو لأطراف الصّراع لعرض وجهات نظرها.
  - أعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصّراع داخل المدرسة.
- يلاحظ من الجدول رقم ( 18 ) أنّ بين العبارات الثمانية التي تقيس أسلوب التعاون، هناك ( 5 ) عبارات تمارس بدرجة عالية من قبل المديرين. و تمارس العبارات الأخرى من عبارات هذا الأسلوب بدرجة متوسطة من قبل المديرين وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا الأسلوب ما بين (3.95) و (3.55) بمتوسط حسابي وقدره ب(3.74) وبانحراف معياري قدر ب (0.63).

### - وكانت أفضل عبارة من عبارات هذا الأسلوب من حيث ممارستها من قبل أفراد الدراسة هي :

- أرى التعاون في حل الصّراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف.

### - بينما كانت أقل عبارة من حيث درجة ممارستها لدى أفراد الدراسة هي :

- أعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوء الصّراع داخل المدرسة.
- من خلال المناقشة التي تمت بخصوص نتائج كل عبارة من عبارات محور التعاون - الفرضية الأولى - سوف نقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية لنتيجة نتائج هذه الفرضية: تدل النتائج التي تم عرضها سابقا والتي تتعلق بمحتوى الفرضية الأولى من فرضيات هذه الدراسة أن الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصّراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى استخدام أسلوب التعاون فقد حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (3.74). ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الثالث: [5\_3.66] وهذا مما يشير إلى أنّ الأعضاء الفاعلة في هذه العملية لديهم اقتناع وتأييد لما احتوته العبارات التي في مجملها تمثل أسلوب التعاون للتعامل مع الصّراع التنظيمي،، حيث تعكس هذه الأخيرة الجهود التي تبذلها الأطراف الفاعلة من أجل تأكيد توافق أهدافهم

أكثر من استقلالية بعضها البعض ، وليس بالغيرب أن يدفع هذا الاعتقاد على أن تتم معالجة الصراعات الموجودة داخل التنظيم بكل صراحة و وضوح خاصة عندما تكون للأطراف الفاعلة معلومات مفيدة حول الموضوع المختلف فيه ، والتعاون في مثل هذه المواقف يساعد كل الأطراف على تعميق أفكارهم ، كما يتم كذلك من خلال هذه الأسلوب، إحداه نوع من التكامل في إثراء الموضوع .. كما يبرز لدى مستخدمي قدرات مثل : القدرة على سماع الآخر لفهم وجهات النظر و إدارة الحوار من خلال محاولة استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف ، كذلك عدم السماح لأي طرف بالمساس بالمصالح المشتركة. و أنه لا يوجد في نهاية المطاف طرف رابع على حساب طرف خاسر، من خلال التركيز على تحقيق أهداف التنظيم بطريقة ايجابية تعاونية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصّراع من منظور آخر. كما أنّ إتباع الأطراف المتعاملة مع الصّراع الأسلوب التعاوني يسهم بشكل جوهري في زيادة إحساس المتعاملين مع الصّراع بفاعلية جهوداتهم. وقد يرجع ذلك إلى أنّ المدير هو الذي يستطيع أن يتعامل مع الصّراعات التنظيمية بطريقة ايجابية ويقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة، ويلعب دوراً هاماً في إكساب المعلمين بالمدرسة الكثير من الخبرات والأساليب المهارية و الوظيفية، وذلك من خلال عملية تحديد المهام، والاختصاصات وتقسيم الأدوار بين المعلمين والتنسيق فيما بينهم، وباختصار شديد فهو المتحكّم الرئيسي في المصادر التنظيمية المسببة للصّراع

سوف نحاول في هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من خلال الوقوف عند كل عبارة بشيء من التحليل ، ثم نقوم بتقديم تحليل عام للفرضية ككل .

## ب- مدى استخدام أسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .

### 1- مدى عمل المبحوثين على تطبيق اللوائح والأنظمة بشدة على من يختلف معهم في وجهات النظر:

جدول رقم (19) يوضح إجابة المبحوثين لعملهم على تطبيق اللوائح والأنظمة بشدة على من يختلف معهم في وجهات النظر:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.81	1.96	125	34	33	23	19	16	ت	9
		100%	27.2	26.4	18.4	15.2	12.8	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي لمجال المدى الأول: [1\_2.33] ويعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة وهذا يعني أن المبحوثين في كثير من المواقف لا يرجعون إلى النصوص التنظيمية و التشريعية الصادرة عن الوزارة، ذلك لاعتبارات اجتماعية ولقناعة المبحوثين أن هناك طرقا عدة للتعامل مع الصراعات داخل المنظمة بعيدا عن تطبيق النصوص واللوائح. ويرجع الكثير من المبحوثين أن تطبيق اللوائح والنصوص التنظيمية لحل النزاع داخل المنظمة من طرف المدير لن يضر إلا بها ، ذلك أن الملاحظ أن تطبيق اللوائح القانونية على احد طرفي الصراع ولو كان هذا التطبيق في مصلحة المنظمة سيؤدي إلى تدخل أطراف كثيرة لإيقاف الإجراءات القانونية وتعطيلها بدعوى أن ما يحدث في المؤسسة يبقى في المؤسسة وقد يثير إصرار المدير تطبيق النصوص تمرّد الآخرين وبروز مظاهر التأخرات أو الغيابات، أو إثارة مشاكل كانت كامنة ووجدت المناخ الذي ساعدها على الظهور مرة أخرى. .... الخ.

وقد صرّح آخرون أنّ الكثير من المشاكل التي تحدث في المنظّمة تحلّ بطرق سلمية ولن تصل أبداً إلى مصالح مديرية التربية، والمحيط السوسيوثقافي للمنطقة يساهم كثيراً في حلّ النزاعات التنظيمية ذلك أنّ المنطقة مازالت تولي احتراماً كبيراً لشيخوخها وأعيانها وكثيراً ما ساهموا في حلّ الكثير من النزاعات.<sup>(٥)</sup>

### 2- مدى عدم اهتمام المبحوثين كثيراً بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع:

جدول رقم (20) يوضّح إجابة المبحوثين بعدم اهتمامهم كثيراً بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة	رقم العبارة	
			1	2	3	4	5			
0.81	2.17	125	13	34	36	20	22	ت	لا أهتم كثيراً بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع	10
		100%	10.4	27.2	28.8	16.0	17.6	%		

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الأول: [1\_2.33] ويعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة وهذا يعني أنّ المبحوثين يميلون للاهتمام بالحاجات الشخصية لأطراف الصراع ذلك أنّ البيئة الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في تقريب أطراف الصراع خاصة إذا علمنا أنّ أغلبية المبحوثين يقطنون في قصور أين يكون التضامن الآلي من ضرورات الاجتماع في القصر .

### 3- مدى وضع المبحوثين مصلحة العمل في سلّم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع:

جدول رقم (21) يوضّح إجابة المبحوثين لوضعهم مصلحة العمل في سلّم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة	رقم العبارة	
			1	2	3	4	5			
0.66	2.32	125	25	20	28	35	17	ت	أضع مصلحة العمل في سلّم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع	11
		100%	20	16.0	22.4	28	13.6	%		

(٥) - كان هناك شبه إجماع من طرف المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلات على عدم تبني تطبيق اللوائح والنصوص التنظيمية على من يختلف معهم في وجهات النظر ..

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي لمجال المدى الأول: [1\_2.33] ويعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة وهذا مما يدل على أن أفراد العينة تتفق أفكارهم إزاء وضع مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع للسيطرة عليه مما يسهم في تحقيق النتائج المرجوة للمنظمة. وبهذا فأفراد العينة يعتقدون بوجود ارتباط سلبي بين نشوء الصراع وتحقيق أهداف المنظمة بمعنى أن الصراع بين الأطراف لا يمكنه أن يكون عائقا نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

#### 4- مدى محاولة المبحوثين البحث عن أسباب الصراع لمعالجتها:

جدول رقم (22) يوضح إجابة المبحوثين لمحاولتهم البحث عن أسباب الصراع لمعالجتها:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة	
			1	2	3	4	5			
0.79	2.10	18	22	37	29	19	18	ت	أحاول البحث عن أسباب الصراع لمعالجتها	12
		14.4	17.6	29.6	23.2	15.2	14.4	%		

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الأول: [1\_2.33] ويعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة وهذا مما يدل على أن أفراد العينة لا تبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة المتصارعين بغرض معالجتها .

وقد صرح احد المبحوثين أن محاولة البحث عن أسباب الصراع لمعالجتها من الصعوبة بمكان ، كون الصراع التنظيمي له أسباب عديدة من الصعب حصرها نظرا للأعباء الإدارية والالتزامات البيداغوجية التي تحيل دون ذلك<sup>(\*)</sup>، وقد جاءت نسب ذلك في الجدول لعبارة (نادر وأبدا) بنسبة (32%) وهي نسبة معبرة عن هذه الصعوبة فمعرفة هذه الأسباب كما عبّر بذلك مبحوث آخر أنّها تفيد كثيرا في البحث عن طرق علاج الصراعات داخل المنظمة<sup>(\*\*)</sup>.

(\*) مقابلة مع مدير مدرسة الانتفاضة بأدرار يوم 22 أبريل 2013 على الساعة (19:30) بمقر المدرسة.

(\*\*) مقابلة مع مدير مدرسة مناد احمد بأدرار يوم 06 مارس 2013 على الساعة (11:10) بمقر المدرسة.

### 5- مدى محاولة المبحوثين الضغط على أطراف الصّراع لقبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل

جدول رقم (23) يوضّح إجابة المبحوثين لمحاولتهم الضغط على أطراف الصّراع لقبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.78	2.16	125	26	34	25	24	16	ت	13
		100%	20.8	27.2	20.0	19.2	12.8	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الأول: [1\_2.33] ويعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة وهذا ممّا يدلّ على أنّ الأعضاء المشاركة في التعامل مع الصّراع التنظيمي لا تحاول الضّغط على أطراف الصّراع لقبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل. ونسبة (47.9%) هي نسبة معبّرة ومرتفعة نوعاً ما عن عدم محاولة المبحوثين استخدام قوّة الضغط لغرض تلبية حاجاتهم الشخصية على حساب أطراف الصّراع، حتى ولو كان هذا الحلّ مناسباً لمصلحة العمل<sup>(\*)</sup>.

### 6- مدى محاولة المبحوثين الضغط على أطراف الصّراع للحصول على تنازلات تنهي الصّراع:

جدول رقم (24) يوضّح إجابة المبحوثين لمحاولتهم الضغط على أطراف الصّراع للحصول على تنازلات تنهي الصّراع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.6	2.30	125	16	24	34	32	19	ت	14
		100%	12.8	19.2	27.2	25.6	15.2	%	

(\*) مقابلة مع مدير مدرسة 500 سكن/تيلان بأدرار يوم 07 أفريل 2013 على الساعة (15:30) بمقر المدرسة.



من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لجال المدى الأول: [1\_2.33] ويعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة ويعبر عن مستوى عالي من الموافقة وهذا مما يدل على محاولة تبنى مدير المدرسة النمط الديمقراطي المبني على مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح والذي يتيح فرصة المشاركة الفعالة من جميع أفراد المجتمع المدرسي في تشخيص المشكلات، وذلك راجع إلى أن اكتساب هاته القدرة المهارية ليست من السهلة بمكان ويمكنها أن تؤدي إلى نتائج جيدة أثناء التعامل مع الصراع.

### 7- مدى اعتماد المبحوثين في تعاملهم مع الصراع على اللوائح التنظيمية الرسمية والصلاحيات:

جدول رقم (25) يوضح إجابة المبحوثين حول لاعتمادهم في تعاملهم مع الصراع على اللوائح التنظيمية الرسمية والصلاحيات:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.6	1.80	125	32	40	28	12	13	ت	15
		100%	25.6	32.0	22.4	9.6	10.4	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي لجال المدى الأول: [1\_2.33] ويعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة [ يدل على مستوى متوسط من الموافقة وهذا مما لاشك فيه أن تقوية العلاقات التعاونية مع المعلمين من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية، وإشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، ومشاركتهم في وضع الحلول للمشكلات التي قد تواجههم، قد يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي نتيجة تهيئة بيئة العمل. واستخدام هذا الإجراء يؤدي إلى التقريب بين وجهات النظر المتعارضة هو نهج له عدة أساليب مختلفة يستخدم لتخفيف الصراع وتقليل حجم الصراعات داخل المدرسة وعلى ذلك يجب أن يكون الالتزام باستمرار هذه العلاقات التعاونية الفعالة هو السبيل لمواجهة أي صراعات و للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة.

### 8- مدى رفع المبحوثين للصراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معهم أطراف الصراع:

جدول رقم (26) يوضّح إجابة المبحوثين لرفعهم الصراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معهم أطراف الصراع:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.8	2.51	125	19	18	29	36	23	ت	16
		100%	15.2	14.4	23.2	28.8	18.4	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى: [3,66\_2.33] يدلّ على مستوى متوسط من الموافقة ويستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ حدّة الصراع حدّها الأقصى ويصبح التّعاون بين أطراف الصراع منعدم فمعنى رفع الصراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معك أطراف الصراع وتضطرّ إلى استخدام طرف ثالث أو الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحلّ موضوع الصراع . ويرى المبحوثين أنّ نصائح وإرشادات واقتراحات الجهات الأعلى لا بد أن تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع أطراف الصراع. فهذا الأسلوب من وجهة نظرهم يمكن أن يقلّل من الصراع وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية في المنظمة.

## - تقييم مدى استخدام المبحوثين لأسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية:

الجدول رقم ( 27 ) يوضّح التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى استخدام أسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات	رقم العبارة	
				1	2	3	4	5			
الأول	0.8	2.51	125	19	18	29	36	23	ت	أرفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معي أطراف الصّراع.	16
			%100	15.2	14.4	23.2	28.8	18.4	%		
الثاني	0.66	2.32	125	25	20	28	35	17	ت	أضع مصلحة العمل في سلّم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصّراع.	11
			%100	20	16.0	22.4	28	13.6	%		
الثالث	0.6	2.30	125	16	24	34	32	19	ت	أحاول الضغط على أطراف الصّراع للحصول على تنازلات تنهيه.	14
			%100	12.8	19.2	27.2	25.6	15.2	%		
الرابع	0.81	2.17	125	13	34	36	20	22	ت	لا أهتم كثيرا بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصّراع.	10
			%100	10.4	27.2	28.8	16.0	17.6	%		
الخامس	0.78	2.16	125	26	34	25	24	16	ت	أحاول الضغط على أطراف الصّراع لقبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل.	13
			%100	20.8	27.2	20.0	19.2	12.8	%		
السادس	0.79	2.10	125	22	37	29	19	18	ت	أحاول البحث عن أسباب الصّراع لمعالجتها.	12
			%100	17.6	29.6	23.2	15.2	14.4	%		
السابع	0.81	1.96	125	23	33	34	19	16	ت	أطبّق اللوائح والأنظمة بشدّة على من يختلف معي في وجهات النّظر.	9
			100%	18.4	26.4	27.2	15.2	12.8	%		
الثامن	0.6	1.80	125	32	40	28	12	13	ت	أعتمد في تعاملي مع الصّراع على اللوائح التنظيمية الرسمية والصلاحيات.	15
			%100	25.6	32.0	22.4	9.6	10.4	%		
	0.73	2.16		المتوسط الحسابي العام للمحور							

يتبين من الجدول رقم (27) أنّ العبارات التي تقيس أسلوب التنافس ، حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (2.16) وبانحراف معياري قدر ب (0.73). من خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الأول: [2.33\_1] وهو يدلّ على مستوى ضعيف من الموافقة لأفراد عينة الدراسة في استخدامهم أسلوب التنافس للتعامل مع الصّراع التنظيمي.

### - وكان أفضل الأساليب من حيث الممارسة من قبل أفراد الدراسة هي :

- أرفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معي أطراف الصّراع.
- أضع مصلحة العمل في سلّم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصّراع.
- أحاول الضغط على أطراف الصّراع للحصول على تنازلات تنهيه.

### - بينما كان أقلّ الأساليب من حيث الاستخدام لدى أفراد الدراسة هي :

- أطبّق اللوائح والأنظمة بشدّة على من يختلف معي في وجهات النظر.
- أعتد في تعاملي مع الصّراع على اللوائح التنظيمية الرسمية والصّلاحيات.

يلاحظ من الجدول رقم (27) أنّ بين العبارات الثمانية التي تقيس أسلوب التنافس، هناك (3) عبارات تمارس بدرجة متوسطة من قبل المديرين، و تمارس العبارات الأخرى من عبارات هذا الأسلوب بدرجة ضعيفة، ، من قبل المديرين و قد تراوحت متوسطات عبارات هذا الأسلوب ما بين (2.51) و (1.80) بمتوسط حسابي قدره ب (2.16) وبانحراف معياري قدر ب (0.73) .

### - وكانت أفضل عبارة من عبارات هذا الأسلوب من حيث ممارستها من قبل أفراد الدراسة هي :

- أرفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معي أطراف الصّراع.

### - بينما كانت أقلّ عبارة من حيث درجة ممارستها لدى أفراد الدراسة هي :

- أعتد في تعاملي مع الصّراع على اللوائح التنظيمية الرسمية والصّلاحيات.

من خلال المناقشة التي تمّت بخصوص نتائج كلّ عبارة من عبارات محور التنافس - الفرضية الفرعية الثانية - سوف نقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية لنتيجة نتائج هذه الفرضية.

تدلّ النتائج التي تم عرضها سابقاً والتي تتعلق بمحتوى الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات هذه الدراسة أنّ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصّراعات التنظيمية بالمؤسّسات التي شملتها الدراسة لا تميل إلى استخدام أسلوب التنافس فقد حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (2.16) . ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أنّه ينتمي لمجال المدى الأول: [2.33\_1] وهذا ممّا يشير إلى أنّ الأعضاء الفاعلة في هذه العملية لا يحاولون تحقيق

مصلحتهم الذاتية وأهدافهم بصرف النظر عن مصالح الآخرين لقناعة الباحثين بوجود أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع وبموجب هذا الأسلوب فإن المدير وبسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له فقد يضطرّ إلى رفع الصراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معه أطراف الصراع. بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير بأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا سيتم استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أويتم استعمال أنواع أسوء من العقاب.

لا يهتم بعض مديرو المدارس كثيرا بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع، ويضعون دائما مصلحة العمل في سلم أولوياتهم ، بقدر ما يركزون على إنهاء الصراع آخذين في الاعتبار مصالح الإدارة و العمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف .

ومن خلال هذا الأسلوب يحاول الأفراد تحقيق مصلحتهم الذاتية وأهدافهم بصرف النظر عن مصالح الآخرين ، إنّ الهدف من هذه الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية حيث تتضمن اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات، و لا يستخدم هذه الأسلوب الكثير من المديرين لوجود أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق والسعي للمحافظة على التّجانس والتّهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة أو حينما تكون أطراف الصراع متعاونة.

والملاحظ أنّ أغلبية المديرون لم يحاولوا تطبيق اللوائح والأنظمة بشدّة عل من يختلف معه في وجهات النظر ويرى الكثير من الباحثين أنّ تطبيق أسلوب التنافس أو الإجماع لا يجب استعماله للتعامل مع الصراعات التنظيمية إلا في حالة فشل جميع الأساليب..

سوف نحاول في هذا العنصر اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الوقوف عند كل عبارة بشيء من التحليل ، ثم نقوم بتقديم تحليل عام للفرضية ككل .

### ج- مدى استخدام أسلوب التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .

#### 5- مدى تجنب المبحوثين للصراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهمية:

جدول رقم (28) يوضح إجابة المبحوثين لتجنبهم الصراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.84	2.74	125	21	20	23	24	37	ت	17
		%100	16.8	16.0	18.4	19.2	29.6	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثاني: [2.33\_ 3.66] يعبر عن مستوى متوسط من الموافقة وهذا مما يدل على أنّ أفراد العيّنة تحاول تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة ويستخدّم هذا الأسلوب حين تكون المشكلة قليلة الأهمية بحيث لا تستحق الوقت والجهد للمواجهة على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، ويعتبر مضيعة للوقت والجهد وخارجا عن صلاحيات المبحوثين.

#### 6- مدى تفادي المبحوثين مواجهة الصراع بشكل مباشر:

جدول رقم (29) يوضح إجابة المبحوثين لتفاديهم مواجهة الصراع بشكل مباشر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.69	3.26	125	16	15	33	33	26	ت	18
		%100	12.8	12.0	26.4	26.4	20.8	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثاني: [2.33\_ 3.66] يعبر عن مستوى متوسط من الموافقة وهذا مما يدل على أنّ المبحوثين يميلون لتفادي مواجهة الصراع بطريقة مباشرة. وقد صرح بعض المديرين أنّ لجوئهم إلى هذا الأسلوب يستخدم عندما يعتقدون أنّ هناك أطرافاً أخرى يمكنها التعامل مع الصراع أفضل منهم. أو عندما يشعرون أنّ للمواجهة آثار سلبية أكبر من الفوائد الناجمة عن حل المشكلة بطريقة مباشرة.

### 7- مدى تجنّب المبحوثين المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين:

جدول رقم (30) يوضّح إجابة المبحوثين لتجنّبهم المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.82	2.71	125	16	14	30	30	35	ت	19
		%100	12.8	11.2	24.0	24.0	28.0	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثاني: [2.33\_ 3.66] يعبر عن مستوى متوسط من الموافقة وهذا مما يدل على أنّ المبحوثين يميلون لتجنّب المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين. والمناقشة تعني كلّ منظّم يسبقه التخطيط والاعتماد من حيث المبدأ على لون من ألوان الحوار الشفوي بين المدير وهيئة التدريس وذلك بإشراك المعلمين بصفة ايجابية في العملية التعليمية وهي من المهارات التي يجب أن يتسلّح بها مدير المدرسة فهي تكشف عن قدرته للتفاعل وامتلاكه رؤية متعدّدة الجوانب وأن يكون على درجة كبيرة من الخبرة والثقافة والمرونة في طرح المشكلة.

### 8- مدى تفادي المبحوثين تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة:

جدول رقم (31) يوضّح إجابة المبحوثين لتفاديهم تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.80	2.80	125	16	18	25	32	34	ت	20
		%100	12.8	14.4	20.0	25.6	27.2	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى الثاني: [2.33\_3.66] يعبر عن مستوى متوسط من الموافقة وهذا مما يدل على أن المبحوثين يتفادون تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة لكي لا يكونوا طرفا من أطراف الصراع وان لا يهتموا بالانحياز لطرف على طرف وقد أرجع بعض المبحوثين أن انتهاجهم لهذا الأسلوب لإيمانهم أن الصراع سيزول بمرور الوقت لأن الاحتكاك بين المعلمين واقع مفروض وان استمرار الصراعات لن يضرب إلا بالمعلمين أنفسهم وأن المدير الذكي هو من يتجنبها لأنه في حالة انتهاء الصراع لن يكون إلا المدير هو الخاسر الأكبر في حالة تبين ضلوعه كطرف فيه.

### 9- مدى ترك المبحوثين مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لتجد حلاً:

جدول رقم (32) يوضح إجابة المبحوثين لتركهم مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لتجد حلاً:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.78	2.69	125	14	19	28	36	28	ت	21
		%100	11.2	15.2	22.4	28.8	22.4	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى: [2.33\_3.66] يدل على مستوى متوسط من الموافقة وهذا مما يعني تمتى أن تجد الأطراف المتصارعة حلاً يخدم مصلحة الفريق بصفة عامة ويرى المبحوثين خاصّة منهم الذين لا ينتمون عرقيا واجتماعيا إلى أطراف الصراع<sup>(\*)</sup>. أن عدم تدخلهم أفضل من تدخلهم في حين رأى آخرون أن محاولة المدير تقمّص دور الوسيط قد يزيد المشكل تعقيدا لعدم إدراكه لخلفية الصراع سواء كان عقديا أو اجتماعيا. فيرى الكثير من المبحوثين أن ترك الأطراف المتصارعة لتجد حلاً هو أسلوب فيه من الإيجابيات الكثير فالأطراف المتصارعة هي الأقدر على تحديد المشكل وأسبابه ومن ثم إيجاد المناخ السليم للتفاهم والتعاون<sup>(\*\*)</sup>.

### 10- مدى قيام المبحوثين بتأجيل حل قضايا الصراع حتى يجدوا وقتا كافيا للتفكير فيها:

جدول رقم (33) يوضح إجابة المبحوثين لقيامهم بتأجيل حلّ قضايا الصراع حتى يجدوا وقتا كافيا للتفكير فيها:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.60	2.77	125	9	16	32	35	33	ت	22
		%100	7.2	12.8	25.6	28.0	26.4	%	

(\*) مقابلة مع مدير مدرسة العقيد لطفى بأدرار يوم 18 أبريل 2013 على الساعة (9:30) بمقر المدرسة

(\*\*) مقابلة مع مدير مدرسة عائشة أم المؤمنين بأدرار يوم 13 أبريل 2013 على الساعة (20:30) بمقر المدرسة.



من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى: [3,66\_2.33] يدل على مستوى متوسط من الموافقة وهذا ممّا يعني إعطاء مزيد من الوقت للتشاور مع أطراف الصّراع. لان الزمن أحيانا يكون له أثر حاسم في اتخاذ الحل.

وقد أوضح بعض الباحثين أنّ أسلوب تأجيل حلّ قضايا الصّراع حتّى يجدوا وقتا كافيا للتفكير فيها يمكن أن يكون لها نتائج ايجابية ، سيما تلك الحالات التي يحتاجون فيها إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية ، وإعادة النظر في الأمور التي أدّت إلى حدوث الصّراع وتقليب الأمر على جميع وجوهه. وهنا يتمّ التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة<sup>(\*)</sup>.

### 11- مدى محاولة الباحثين المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصّراع مظهرين تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف.

جدول رقم (34) يوضّح إجابة الباحثين لمحاولتهم المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصّراع مظهرين تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.60	2.68	125	10	16	34	32	33	ت	23
		%100	8.0	12.8	27.2	25.6	26.4	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد انه ينتمي لمجال المدى: [3,66\_2.33] يدل على مستوى متوسط من موافقة الباحثين حول محاولتهم المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصّراع مظهرين تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف.

وهذا الأسلوب هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

(\*) مقابلة مع مدير مدرسة ابن باديس بأدرار يوم 07أفريل 2013 على الساعة (19:30) بمقر المدرسة.

## 12- مدى عمل المبحوثين على تلافي اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل:

جدول رقم (35) يوضح إجابة المبحوثين لعملهم على تلافي اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	رقم العبارة
			1	2	3	4	5		
0.60	2.85	125	10	14	30	37	34	ت	24
		100%	8.0	11.2	24.0	29.6	27.2	%	

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي لمجال المدى: [2.33\_3,66] يدل على مستوى متوسط من الموافقة وهذا مما يعني أن المبحوثين يعملون على تلافي اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل، وهذا يعبر عن مقدرة يتزوّد بها المدير بمعرفة الخيارات والبدائل، ثم الوصول إلى الخيار الأمثل في اتخاذ القرارات، من خلال التأمل حسب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن المتاح. إذاً فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد.

## - تقييم مدى استخدام المبحوثين لأسلوب التنافس للتعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية :

الجدول رقم ( 36 ) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتب

لإجابة المبحوثين على العبارات المتعلقة بمدى استخدام أسلوب التجنب

للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	العبارات	رقم العبارة	
				1	2	3	4	5			
الأول	0.69	3.26	125	16	15	33	33	26	ت	أنفادى مواجهة الصراع بشكل مباشر.	2
			%100	12.8	12.0	26.4	26.4	20.8	%		
الثاني	0.60	2.85	125	10	14	30	37	34	ت	أتلافى اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل	1
			%100	8.0	11.2	24.0	29.6	27.2	%		
الثالث	0.80	2.80	125	16	18	25	32	34	ت	أنفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	7
			%100	12.8	14.4	20.0	25.6	27.2	%		
الرابع	0.60	2.77	125	9	16	32	35	33	ت	أقوم بتأجيل قضايا الصراع حتى أجد وقتا كافيا للتفكير فيها	6
			%100	7.2	12.8	25.6	28.0	26.4	%		
الخامس	0.84	2.74	125	21	20	23	24	37	ت	أجتنب الصراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهمية.	4
			%100	16.8	16.0	18.4	19.2	29.6	%		
السادس	0.82	2.71	125	16	14	30	30	35	ت	أجتنب المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين.	3
			%100	12.8	11.2	24.0	24.0	28.0	%		
السابع	0.78	2.69	125	14	19	28	36	28	ت	أترك مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لتجد حلاً.	2
			%100	11.2	15.2	22.4	28.8	22.4	%		
الثامن	0.60	2.68	125	10	16	34	32	33	ت	أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهرا تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف	5
			%100	8.0	12.8	27.2	25.6	26.4	%		
	0.72	2.81		المتوسط الحسابي العام للمحور							

يتبين من الجدول رقم (36) أن العبارات التي تقيس أسلوب التجنب ، حصلت على متوسط حسابي عام قدر (2.81) وبانحراف معياري قدر ب (0.72) ، ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي لمجال المدى الثاني: [3,66\_2.33] وهو يدل على مستوى متوسط من الموافقة لأفراد عينة الدراسة في استخدامهم أسلوب التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي.

### - وكان أفضل الأساليب من حيث الممارسة من قبل أفراد الدراسة هي :

- أتفادى مواجهة الصراع بشكل مباشر.
- أتلافى اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل.
- أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.

### - بينما كان أقل الأساليب من حيث الاستخدام لدى أفراد الدراسة هي :

- أترك مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لتجد حلا.
- أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهرا تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف
- يلاحظ من الجدول رقم ( 36 ) أنّ بين العبارات الثمانية التي تقيس أسلوب التنافس، هناك (1) عبارة تمارس بدرجة عالية من قبل المديرين، و تمارس العبارات الأخرى من عبارات هذا الأسلوب بدرجة متوسطة، من قبل المديرين و قد تراوحت متوسطات عبارات هذا الأسلوب ما بين ( 3.26 ) و (2.68) بمتوسط حسابي قدره ب (2.81) وبانحراف معياري قدر ب (0.72)

### - وكانت أفضل عبارة من عبارات هذا الأسلوب من حيث ممارستها من قبل أفراد الدراسة هي :

- أتفادى مواجهة الصراع بشكل مباشر.
- أضع مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع.

### - بينما كانت أقل عبارة من حيث درجة ممارستها لدى أفراد الدراسة هي :

- أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع مظهرا تعاطفا وتفهما لموقف كل طرف.
- من خلال المناقشة التي تمت بخصوص نتائج كلّ عبارة من عبارات محور التجنب- الفرضية الفرعية الثالثة- سوف نقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية لنتيجة نتائج هذه الفرضية.
- تدل النتائج التي تم عرضها سابقا والتي تتعلق بمحتوى الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات هذه الدراسة أنّ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى استخدام أسلوب التجنب فقد حصلت على متوسط حسابي عام قدر ب (2.81) . ومن خلال المتوسط الحسابي نجد أنه نجد

ينتمي لمجال المدى الثاني: [3,66\_2.33] وهذا مما يشير إلى أن المبحوثين يستخدمون أسلوب الانسحاب من الصّراع أو يتجنبوه مع الطّرف الآخر وأنها تنتهج طريق التّأجيل أو التّجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، ورغم إن هذا الموقف يؤدّي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف إلاّ أنّه يمكن اللّجوء إليه كأن يكون هناك آخرون يمكنهم التّعامل مع الصّراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين. ويعني أيضا إهمال الفرد لمصلحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنّب نقاط التّعارض أو الصّراع .

أو محاولته المحافظة على التّجانس والتّهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة ، ويحاول منع انتشار شعور الغضب أو الإحباط لدى المرؤوسين. و يتضح ذلك أيضا عند المديرين بإهمالهم أو تجاهلهم مواقف معينة في التّعامل مع الصّراع كتجنّبه الحديث عن الأمور الخلافية والمسائل التي تمسّ المرؤوسين مباشرة ضمنا منه أنّه بهذا التّفادي يحقّق استقرار و هدوءا في منظّمته ، هي في الحقيقة تغذية لمشاعر الغضب وتزيد من احتمالات المقاومة والصّراع بسبب عدم إتاحة فرص التنفيس، وبهذا فهو يتفادي الصّراع مباشرة أو في بعض الحالات يقف موقف المتفرّج بترك الأطراف المتصارعة تجد حلاّ وذلك بتفادي تكوين علاقات مع الأطراف المتصارعة.

و يفضل المدير اللّجوء إلى هذا الأسلوب عندما يعتقد أنّ هناك أطرافا أخرى يمكنها التّعامل مع الصّراع أفضل منه أو يؤجّله بعدم اتّخاذ القرار خوفا من عدم تقبله من طرف المعلمين أو لعدم توافر حقائق ومعطيات حل الموضوع نقطة الخلاف<sup>(\*)</sup>.

ويتضمّن هذا الأسلوب أيضا بصفة عامة التّعاضّي عن أسباب الصّراع ، على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب، كالإهمال والتفاعل المحدود،.

(\*) - مقابلة مع مدير مدرسة الانتفاضة بأدرار يوم 09 ماي 2013 على الساعة (10) صباحا بمقر المدرسة.

## ثالثاً - الأسلوب السائد في التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية .

(2) - الفرضية الفرعية الثانية مفادها: يعتبر التعاون الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة

### الجزائرية .

الجدول رقم (37) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع عبارات أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسلوب	رقم العبارة
01	0.66	3.95	التعاون	01
02	0.59	3.85	التعاون	02
03	0.60	3.79	التعاون	03
04	0.60	3.78	التعاون	04
05	0.65	3.68	التعاون	05
06	0.66	3.67	التعاون	06
07	0.60	3.67	التعاون	07
08	0.66	3.55	التعاون	08
الأولى	0.63	3.74	المتوسط الحسابي العام لفقرات التعاون	
09	0.69	3.26	التجنب	09
10	0.60	2.85	التجنب	10
11	0.80	2.80	التجنب	11
12	0.60	2.77	التجنب	12
13	0.84	2.74	التجنب	13
14	0.82	2.71	التجنب	14
15	0.78	2.69	التجنب	15
16	0.60	2.68	التجنب	16
الثانية	0.72	2.81	المتوسط الحسابي العام لفقرات التجنب	
17	0.8	2.51	التنافس	17

18	<b>0.66</b>	<b>2.32</b>	التنافس	18
19	<b>0.6</b>	<b>2.30</b>	التنافس	19
20	<b>0.81</b>	<b>2.17</b>	التنافس	20
21	<b>0.78</b>	<b>2.16</b>	التنافس	21
22	<b>0.79</b>	<b>2.10</b>	التنافس	22
23	<b>0.81</b>	<b>1.96</b>	التنافس	23
24	<b>0.6</b>	<b>1.80</b>	التنافس	24
الثالثة	<b>0.73</b>	<b>2.16</b>	المتوسط الحسابي العام لفقرات التنافس	

من خلال الجدول رقم (37) نستنتج أن أسلوب التعاون يعد أكثر الأساليب استخداما في عملية التعامل مع الصراعات التنظيمية ، و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب ( 1.80 ) وبانحراف معياري قدره (0.80) ومنه فأسلوب التعاون هو الأسلوب السائد .وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: يعتبر التعاون الأسلوب السائد للتعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية محققة.

## رابعا - نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (38) يبيّن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي

الرتبة	الانحراف المعياري العام للمحور	المتوسط الحسابي العام للمحور	الأسلوب	الرقم
الأولى	0.63	3.74	التعاون	01
الثانية	0.72	2.81	التجنب	02
الثالثة	0.73	2.16	التنافس	03

من خلال الجدول رقم (38) الذي يوضح أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لعبارات المقياس ككل فإن أعلى عبارة من حيث درجة الممارسة كانت من بين عبارات أسلوب التعاون ، حيث حصلت جميع عبارات أسلوب التعاون والبالغ عددها (8) على درجة عالية و تراوحت متوسطاتها ما بين (3.95) و (3.55) مما يدلّ على أنّ جميع عبارات أسلوب التعاون تمارس بدرجة عالية من قبل المديرين في المدارس الابتدائية بولاية أدرار، ومنه فإنّ أسلوب التعاون هو الأسلوب الممارس بدرجة كبيرة .

أما أقلّ عبارة من حيث درجة الممارسة كانت من بين عبارات أسلوب التنافس ، و الذي كان ترتيبه

الأخير في ترتيب أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي التي بحثتها الدراسة.

- فيما يتعلّق بأسلوب التعاون ، يلاحظ أنّ مديري المدارس الابتدائية بولاية أدرار أكثر اهتماما بالتعاون مع أطراف الصّراع وأكثر اهتماما بتعزيز فكرة "الرسالة المشتركة والأهداف العالية". ويحاولون معرفة أسباب الصّراع مع كافة المتصارعين، بدفعهم أطراف الصّراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح. وبسعيهم وإيمانهم بأنّ حلّ الصّراع يمكن أن يؤدّي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف.

- وقد أجمع غالبية مديرو المدارس الابتدائية بأدرار على تعزيز أسلوب التعاون كونه أسلوب يكسب الجميع من استخدامه ويساهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية عن طريق إشراك جميع أفراد المدرسة في وضع الأهداف والخطط السنوية والشهرية واليومية ، والتعامل معها بكلّ شفافية ووضوح. والعمل على خلق الرغبة للعمل.

- يرجع السبب الرئيسي في اتجاه غالبية المديرين (\*) إلى استخدام أسلوب التعاون كون هذا الأسلوب يتمتّع به عدد كبير من مديري المدارس الابتدائية ولهم خبرة كبيرة تحوّلم الحصول على التزام الأطراف الأخرى بالمشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المنظّمة بعيدا عن الصراعات المضرة التي لا تخدم أحدا.

(\*) مقابلات عدّة أجريت مع كثير من المديرين بولاية أدرار



وجاء أسلوب التعاون في المرتبة الأولى كما صرح بذلك مدراء المدارس الابتدائية كونه يعتبر أسهل الأساليب التي يمكن تطبيقها لتخفيف حدة الصراعات التنظيمية داخل المدارس ، ويرون أنّ تطبيق هذا الأسلوب المستند على المشاركة من شأنه أن يحافظ على استقرار الفريق التربوي داخل المنظمة ويقضي على دوران العمل، ويتيح لأفرادها إمكانية تحقيق مشاريع المؤسسة طويلة الأمد. في حين رأى آخرون أيضا أنّ تطبيق أسلوب التعاون من شأنه العمل على المحافظة على تماسك الفريق التربوي وتجنّب الصراعات فيما بينهم، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت واتفقت عليه مجمل الدراسات على أنّ أبرز الأساليب المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية هو أسلوب التعاون ، كدراسة كلّ من العتيبي (2006) ، دراسة الشّريف (1997)، دراسة زايد (1995)، ودراسة الجندي(1998) دراسة ،هنكن ،سيستون و دي(2000) ،دراسة بارسونز (1994) ، دراسة ليونارد (1998).

- بالنسبة لأسلوب التنافس ، يلاحظ أنّ بعض مديري المدارس الابتدائية بولاية أدرار يهتمون برفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معهم أطراف الصّراع. ويجعلون مصلحة العمل في سلّم أولوياتهم. ويجعلون من الضغط على أطراف الصّراع مطية للحصول على تنازلات تنهي الصّراع. و يلاحظ حصول معظم مفردات أسلوب استخدام التنافس على متوسطات حسابية ما بين [1.80 و 2.51] ، مما يدلّ على أنّ ممارسة مديري المدارس الابتدائية بأدرار لهذا الأسلوب - ضعيفة

- بالنسبة لأسلوب التجنّب ، يلاحظ أنّ بعض مديري المدارس الابتدائية بولاية أدرار يتفادون مواجهة الصّراع بشكل مباشر ويتلافون اتخاذ مواقف قد تؤدّي إلى جدل ويتفادون أيضا تكوين علاقات مع أيّ طرف من الأطراف المتصارعة.

و يتّضح ذلك من حصول جميع عبارات أسلوب التجنّب و عددها (8) على متوسطات حسابية متوسطة تتراوح ما بين [2.81 و 3.26] مما يدل على أنّ ممارسة مديري المدارس الابتدائية بولاية أدرار لهذا الأسلوب جاءت بدرجة متوسطة ، حيث يأتي أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بعد أسلوب التعاون.

#### نستنتج إذن :

-رأت الدّراسة أنّ الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما ، وأنّ المديرين يستخدمون جميع الأساليب و أنّ أساليب التعاون والتجنّب والمنافسة تستخدم بدرجات متباينة من قبل المديرين.  
-إتباع مدير المدرسة لأسلوب التعاون للتعامل مع الصّراع التنظيمي يساهم بشكل أساسي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية.

## خامسا - التوصيات :

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات والتي يمكن إجمالها بالآتي :
- انسجاما مع نتائج الدراسة بخصوص تفوق استخدام أسلوب التعاون من بين الأساليب الأخرى في المدارس الابتدائية بولاية أدرار , يرى الباحث ضرورة تشجيع الأسلوب التعاوني لما له من أهمية في ترسيخ مفاهيم وأسس عمل الفريق الواحد و لما لهذا الأسلوب من فوائد كبيرة إذ يساعد التعاون على إقامة العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم .
  - دعوة الباحثين والمهتمين لتوسيع إطار الدراسة الخاص بأساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي وذلك بإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع من زوايا أخرى و في قطاعات مختلفة و ذلك نظرا لقلّة الدراسات الميدانية-في حدود علمنا-و التي تبرز أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي.
  - تعميق فهم العاملين لأساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي المختلفة و لمزايا و سلبيات كل أسلوب، وتعريفهم بالحالات و الظروف التنظيمية التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب.
- أخيرا يأمل الباحث أن تكون هذه النتائج في مستوى الجهود المبذولة والأهداف المسطرة، وأن تنال رضا كل من يهّمه تطوير البحث العلمي والرّقي بالأمة والوطن.

خاتمة

## خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده - ما هي أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية بأدرار من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ؟

وكانت الدراسة تهدف إلى تحقيق عدّة أهداف أهمّها التعرف على أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ومعرفة أبرز الأساليب المستخدمة من طرف مديري المدارس الابتدائية بأدرار.

ولهذا الغرض تمّ وضع فرضية أساسية كان محتواها " يتمّ التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وفق ثلاث أساليب ( التعاون ، التنافس ، التجنب )، ولقد تم وضع فرضيتان فرعيتان ترتبطان بالأساليب المقترحة للتعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

- فكانت الفرضية الجزئية الأولى : هناك استخدام لمختلف أساليب ( التعاون، التنافس ، التجنب) للتعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

- أما الفرضية الجزئية الثانية فكانت محتواها : يعتبر التعاون الأسلوب السائد في التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

ولقد حققت الدراسة أهدافها حيث تمّ فعلا الكشف عن أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية بأدرار من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية مجال الدراسة، حيث أثبتت الدراسة صدق الفرضية الأولى حيث جاءت النتائج الواردة في الجداول المختلفة تثبت استخدام مختلف أساليب ( التعاون، التنافس ، التجنب) للتعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من طرف المديرين ..

كما تم إثبات صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أنّ التعاون يعتبر الأسلوب السائد في التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية .

ولهذا و انطلاقا ممّا ورد في البيانات السابقة يمكن القول أنّ الفرضية العامة والتي كان محتواها " يتمّ التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وفق ثلاث أساليب ( التعاون ، التنافس ، التجنب )، قد تحققت .

من خلال ما تم عرضه و مناقشته سابقا بالنسبة لنتائج فرضيات الدراسة ككلّ و كما هو ملّخص في الجدول (38) الذي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي .

فإنّنا نستنتج مايلي :

- يستخدم المديرون للتعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسات التي شملتها الدراسة الأساليب الثلاثة التالية: التعاون، التجنب، التنافس.
- يعتبر التعاون الأسلوب السائد في التعامل مع الصّراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

مراجع

- القرآن الكريم  
أولاً - المراجع العربية:  
أ- الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2005.
- 2.
3. السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
4. السيد رشاد غنيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
5. السيد عليوه، إدارة الصّراعات الدولية: دراسة في سياسات التعاون الدولي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1988.
6. السيد عبد الحليم الزيّات، البناء الطبقي الاجتماعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. إبراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. أحمد إبراهيم خضر، اعترافات علماء الاجتماع، ط1، المنتدى الإسلامي، لندن، 2000.
9. أحمد أبو زيد، البناء الاجتماعي: مدخل لدراسة المجتمع، ط8، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1982.
10. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1988.
12. أحمد زايد، علم الاجتماع: النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط2، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1984.
13. أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2005.
14. أحمد سليمان أبو زيد، نظرية علم الاجتماع: رؤية نقدية راديكالية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2006.
15. أرفنج زيتلن، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: دراسة نقدية، تر: محمود عود، إبراهيم عثمان، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1993.
16. ألان تورين، نقد الحداثة، تر: أنور مغيث، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 1998.
17. ألان سيحود، النظرية في علم الاجتماع، ج1، تر: السيد عبد العاطي السيد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
18. أميمه الدهان، نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992.
19. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة لعامة، الرياض، 1991.
20. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
21. بيار أنصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، تر: نخلة زيفر، المركز الثقافي الجامعي، بيروت، 2003.
22. بيير بورديو، التلفزيون وآليات التلاعب بالعقول، ط1، تر: درويش الحلوجي، دار كنعان، دمشق، سوريا، 2004.
23. بيير بورديو، العنف الرمزي: بحث في أصول علم الاجتماع التربوي، ط2، تر: نظير جاهل، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1995.
24. توماس بوتومور، علم الاجتماع والنقد الاجتماعي، تر: محمد الجوهري وآخرون، القاهرة، دار المعارف، 1991.
25. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان والعلاقات العامة، د.ط، مكتبة عين الشمس، مصر، د.س.
26. جراهام كيتلوتش، تمهيد في النظرية الاجتماعية: تطورها ونماذجها الكبرى، تر: محمد السعيد فرج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
27. جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
28. جلال عبد المنعم، محمد عبد الحميد مرسي، منهج البحث العلمي عند العرب في مجال العلوم الطبيعية والكونية،

- دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1982
29. جون ركس ، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية ، ترجمه محمد الجوهري وآخرون ، منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1983.
30. جوناثان تيرنر، بناء النظرية في علم الاجتماع، ط2، تر محمد السعيد فرج، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
31. جيري وزينسكي، تسوية الخلافات في العمل، تر: مشتركة، مكتبة جرير، السعودية، 1999.
32. حسن شحاتة سعفان ، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1975 .
33. حسن محمد العمارة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
34. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الطبقات الاجتماعية والمجتمع، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008 .
35. خيري الجزيري، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم، ط3، دار الثقافة العربية، القاهرة، 2002.
36. رمون آرون ، صراع الطبقات، تر: عبد الحميد الكاتب ، سلسلة زدني علما ، ط3، منشورات عويدات، بيروت ، لبنان ، 1983.
37. زكي إسماعيل، الانثروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1982.
38. سلامة عبد العظيم حسن ، طه عبد العظيم حسن ، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
39. سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع، مكتبة سعيد رأفت، القاهرة، مصر، 1977.
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
41. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، ط 1، دار غريب، مصر، 1996.
42. طلعت إبراهيم لطفي، وكمال الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، مصر، 1999.
43. طه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
44. عبد الباسط عبد المعطي، قراءة نقدية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
45. عبد الرحمان ابن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، بيروت، منشورات دار ومكتبة الهلال ، 2000 .
46. عبد الرؤف الضبع ، عبد الرحيم تمام ابو كريشة ، تصميم البحوث الاجتماعية، دط، دب، 2000.
47. عبد العزيز محمد ملائكة، تنمية مهارات القيادة الإدارية ، د . ط، دار النوايح للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989 .
48. عبد العليم محمد، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
49. عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع : النظرية الكلاسيكية، د ط، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
50. علي الحوات ، النظرية الاجتماعية، ط1، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1990.
51. علي السلمي، تطوّر الفكر التنظيمي، ط2، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
52. علي السيد شتا، نظريات علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1993.
53. علي عبد الرزاق جلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
54. علي ليلة، البنائية الوظيفية في علم الاجتماع والانثروبولوجيا، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1982.
55. علي ليلة، روبرت ميرتون والتجديد داخل البنائية الوظيفية، المكتبة المصرية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
56. عمر الشرف، أسامة عبد العليم ، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
57. فؤاد زكرياء ، هوبرت ماركيزوز، دار الفكر المعاصر، القاهرة، مصر، 1978.
58. فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، تر: محمد ياسر الخواجة، ط1، مصر العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
59. ماركس وانجلز، البيان الشيوعي، الشركة اللبنانية للكتاب، بيروت، لبنان ، دت.

60. محمد اسماعيل قباري، قضايا معاصرة في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1979 .
61. محمد الجوهري وعبد الله الخريجي، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990.
62. محمد الجوهري، علم الاجتماع و قضايا التنمية في العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1978.
63. محمد خليل الشماع، كاظم محمود خضير، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
64. محمد عابد الجابري، فكر ابن خلدون : العصبية والدولة، ط8، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ب.س
65. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2008.
66. محمد علي محمد ، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997 .
67. محمد علي محمد ، سامية محمد جابر، السيد عبد العاطي السيد ، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم الاجتماع ، ط1، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 1985 .
68. محمد علي محمد، تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1986.
69. محمد فؤاد حجازي، النظريات الاجتماعية، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1988.
70. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
71. محمد كمال المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
72. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل، عمان، الأردن، 2013.
73. مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع ، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية ، القاهرة، مصر، 2009.
74. معن خليل عمر، انشطار المصطلح الاجتماعي، دار الأمل، الأردن، 1994 .
75. معن خليل معن، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
76. مؤيد السالم ، القوة التنظيمية ، ط1، مكتبة الجامعة، الشارقة ، الإمارات المتحدة، 2009.
77. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات : دراسات نظرية وتطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
78. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة، الرياض، السعودية، 1993 .
79. نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، تر: محمود عودة وآخرون، ط5، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1978.
80. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، 1998.
81. هونغ دلفيك ج.ب ، أ.موران ، الجماعة ، السلطة والاتصال، تر: نظير جاهل، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر
82. والتوزيع، بيروت، 1996.
83. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، الأردن، 2006.
84. يونيل تايمز، علم الاجتماع ودراسة المشكلات الاجتماعية، تر: غريب السيد احمد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979 .



## ب- القواميس والمعاجم :

1. الزاغب الأصفهاني، مفردات ألفاظ القرآن، ط2، دار القلم، دمشق، سوريا، 1992.
2. ابن منظور، لسان العرب، ط 1، دار صادر للطباعة والنشر، مج 6، بيروت، لبنان، 1997.
3. جميل صليبا، المعجم الفلسفي، مج1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1978.
4. علي السيّد الشّحبي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الرباط، المغرب، 2012.
5. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
6. محمد علي محمد، سامية محمد جابر، السيّد عبد العاطي السيّد، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.

## ج- المجلّات :

1. أحمد سمير العسكر، "دور الصّراع في الإدارة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الرياض، ع4، 1983.
2. أحمد سمير العسكر، "قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ع2، 1991.
3. أديب محمد الشّخص، "إدارة النزاع في المنظّمات"، مجلة الإداري، جامعة أم القرى، السعودية، العدد 56، 1994.
4. أمل محمود علي العبيدي، "إستراتيجية الصّراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ع 69، 2008.
5. رمضان أحمد عيد، "إدارة الصّراع وإحداث التغيير التربوي في المنظّمات التعليمية: دراسة تحليلية"، مجلة الفيصل، دار الفيصل الثقافية، الرياض، ع 249، 1997.
6. زيد عادل محمد، "استراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مج 34، ع 4، 1995.
7. سعود بن محمد النّمّر، "الصّراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جدة، مج 7، ع 7، 1994.
8. شاكر جار الله الحشالي، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة و إيجابية الصّراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصّناعية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمّان، الأردن، مج 7، ع 1، 2004.
9. عادل السيّد الجندي، "استراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي"، مجلة كلية التربية، مكتبة زهاء الشرق، القاهرة، ع 22، ج 2، 1998.
10. عادل محمد زايد، "استراتيجيات إدارة الصّراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مج 34، ع 4، 1995.
11. لطفي راشد، "مفهوم الصّراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته"، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مج 1997، ع 9.
12. لعلى بوكميش، "إسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة: قراءة نقدية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، ع 27، 2012.
13. مؤيد السّالم، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه، أسبابه، واستراتيجيات إدارته"، مجلة الإدارة العامة، العدد 68، الرياض، السعودية، 1990.
14. يوسف سعدون، "التحليل السّوسولوجي لجماعات المصلحة في التّنظيمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، ع 12، 2005.

د- الرسائل الجامعية :

1. بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة : دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامع الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
2. خليل إبراهيم القصيمي ، إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين ، 2008.
3. روابح وهيبه ، إشكالية الصّدق الإمبريقي لأطروحات ميشال كروزيه : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسكيكدة ، مذكرة مكّملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007
4. سليمان التّملة ، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية-تصور مقترح، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية ، قسم الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة الملك سعود ، 2007
5. طارق موسى العتيبي ، الصّراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
6. عبد الله أحمد الزهراني، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1999.
7. علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع :دراسة سوسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989.
8. فاطمة الزهراء براحيل ، الصراع العمالي نظريات تطبيقية في العالم مع دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 1993.
9. فاطمة عليان السفياني ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسبوا إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2009.
10. ليلي عبد الحميد قطيشات ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1، رسالة ماجستير منشورة ، مركز دار الكتاب الأكاديمي ، عمّان ، الأردن ، 2006.
11. محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2013.
12. محمد مهدي الخالدي ،أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، 2008.
13. منيرة نايف العتيبي ، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، تصور مقترح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض، 2007.
14. ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2005.

## د- النصوص القانونية :

1. المادة رقم 140 مكرر 4 الفقرة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 29 ماي 2012 المعدل والمتّم للمرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 والمتضمّن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين للأسلاك الخاصّة بالتربية الوطنية، ج.ر.، عدد 34. 2012
2. المادة رقم 140 مكرر 4 الفقرة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 240 مؤرخ في 29 مايو سنة 2012 المعدل والمتّم للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 أكتوبر سنة 2008 والمتضمّن القانون الأساسي الخاص بالموظّفين المنتمين للأسلاك الخاصّة بالتربية الوطنية، ج.ر.، عدد 34. 2012
3. تعليمة الوزير الأول رقم 242 المؤرخة في 29 جويلية 2013، والمتضمّنة كميّة التّوظيف لدى الإدارات والمؤسّسات والهيئات العمومية.

## ثالثا - المراجع الأجنبية :

### a) Books:

1. Alain Touraine, *Le retour de l'acteur*, Fayard, Paris, 1984
2. Anzieu, Didier. Martin, Jacques. Yves , *La Dynamique des Groupes Restreints*, PUF, Paris, 1986
3. Blake R. and Mounton J, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing 'Company Houston, New York , 1964.
4. Crozier .Michael, *Le phénomène Bureaucratique* ,éd Du Seuil broché Bristol, Paris, 1963
5. Dolan .S L, Gosselin .E ,Carriere .J, *La Dynamique et la Gestion des Conflits en Milieu de Travail et Comportement Organisationnel* ,3 éd , Montréal Gaetan Morin ,2007
6. Gerey. Rocher , *le Changement Social*, Tome 03 , Paris 1968
7. Jean-Joseph Moisset, Jean Plante et Pierre Toussaint, *La gestion des Ressources Humaines pour la Réussite Scolaire*, Presses de l'Université de Québec, Québec, 1997
8. Lehisch .J P .*La communication dans l'Entreprise*.P.U.F.3 éme Ed.Paris. 1991
9. Louis. Cozer , *Les Fonctions du Conflit Social* , Traduit par Matigman , éd PUF, Paris, 1992
10. Marcel Laflamme, *Dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations*, 2<sup>ème</sup> Ed, Gaetan Morin éditions Québec, 1979
11. SekiyouLakhdar .,Blondin Louis, Fabi Bruno, Bayed Mohamed., *Gestion des Ressources Humaines*, 2ème éd., Boeck , Québec , Canada,2001
12. Talcott. Parsons, *An Analytical Approach to the Theory of Social Stratification*,in: *Essays in Sociological Theory*, The Free Press ,1962
13. Weber. Max, *Economie et Société* ,Plon, Paris,1971

**b) Reviews:**

1. Dubose P . and Pringle C" , Choosing a Conflict Management Technique , "Journal of Organizational Behavior ",Vol (50) , No. 6 ,1998.
2. Fredj Stambouli , " Ibn Khaldoun et le Système Social, Traditionnel Maghrébin " ; Revue Tunisienne des Sciences Sociales, Centre d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales , Tunis n<sup>o</sup>20 , 1970, p 216.
3. Gordon L. Lippitt , " Managing Conflict in Today's Organizations,"Training and Development Journal" ,vol(36),n(2),1982.
4. Henkin. & Cistone , and Dee , J" Conflict Management Strategies of Principals in site "-Based Managed Schools ,Journal of Educational Administration" , U.S.A , 2000
5. Pondy L. Organizational Conflict Concepts and Models, Administrative Science Quarterly,Vol. 2, No. 12,1980.

**c) Dictionaries:**

1. E.Williemas, Dictionnaire de Sociologie, Adaptation française par Armand Cuvillier,2<sup>ème</sup> Éd, librairie Marcel Rivière et Cie, Paris,1971,p.62.

**d) Internet web sites :**

1. Lockwood .David , "Some Remarks on The Social System " ,checked on 16/04/2014 at (22:19) [http://www.jstor.org/»](http://www.jstor.org/)
1. أحمد القصير، منهجية علم الاجتماع بين الماركسيّة والوظيفة والنبويّة، يوم 2014.11.12 على الساعة (15:37) عن المكتبة الالكترونية [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)
2. أكرم حجازي،"البنويّة التركيبيّة فلسفة بيير بورديو"، مجلة علوم إنسانية، العدد20/2005، يوم: 23 /02/2014،،على الساعة (22:58) [www.haria.arabblogs.com](http://www.haria.arabblogs.com)
3. أكرم حجازي،"البنويّة التركيبيّة فلسفة بيير بورديو"، مجلة علوم إنسانية، العدد 20/2005، يوم: 2014/11/12، على الساعة (23:58) [www.haria.arabblogs.com](http://www.haria.arabblogs.com)
4. براين تيرنر، علم الاجتماع والاسلام:دراسة نقدية لفكر ماكس فيبر، تر: أبو بكر احمد باقادر، يوم 2014-12-06 على الساعة (17:18)، ، عن موقع "اجتماعي" . " <http://www.ejtemay.com>
5. لطفي الإدريسي،"إميل دوركايم : تقسيم العمل"، الحوار المتمدّن، ع 2937 ، يوم 2014-12-03 على الساعة (17:18)، عن موقع "<http://www.ahewar.org>"

## قائمة الملاحق

-ملحق رقم (01) يوضح قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

-ملحق رقم (02) يوضح التوزيع الجغرافي للمدارس الابتدائية التي تمثل

عينة الدراسة بولاية أدرار

-ملحق رقم (03) يوضح أداة الدراسة في صورتها النهائية

-ملحق رقم (04) يوضح دليل المقابلة

ملصق رقم (01) يوضّح قائمة بأسماء مهكّمي أداة الدّراسة

الجامعة	التخصّص	الاسم واللقب	مهكّم
جامعة أدرار	علم الاجتماع تنظيم وعمل	د/ رضا نعيّجة	01
جامعة وهران	علم الاجتماع تنظيم وعمل	د/ مراد مولاي الحاج مراد	02
جامعة وهران	علم الاجتماع تنظيم وعمل	د/ جنيد حجّيج	03
جامعة وهران	علم الاجتماع تنظيم وعمل	د/ عبد الكريم العايدي	04
جامعة وهران	علم الاجتماع تنظيم وعمل	د/ عدّة بوجلال	05
جامعة وهران	علم الاجتماع تنظيم وعمل	د/ مصطفى مرضي	06

ملصق رقم (02) يوضح التوزيع الجغرافي للمدارس الابتدائية التي

تمثل عينة الدراسة بولاية أدرار

الرقم	جنس المدير	مكان التعيين	الرقم	جنس المدير	مكان التعيين
1	ذكر	مدرسة مناد أحمد أدرار	63	ذكر	بوفادي تمنطيط
2	أثى	مدرسة الامام الحسين ادرار	64	ذكر	نومناس تمنطيط
3	ذكر	الامير عبد القادر ادرار	65	ذكر	زاوية سيد البكري
4	ذكر	تيليلان أدرار	66	ذكر	مدرسة تاسفاوت
5	ذكر	بلعور البشير أدرار	67	ذكر	اولادالحاج المامون
6	ذكر	مدرسة ابن باديس ادرار	68	ذكر	الجمع الجديد اولاد سعيد
7	ذكر	مدرسة طارق بن زياد أدرار	69	ذكر	مدرسة الذكور ابن باديس تيميمون
8	ذكر	ابي عبيدة بن الجراح ادرار	70	ذكر	نوارى محمد زاوية الداغ
9	ذكر	بريك عبد القادر	71	ذكر	مدرسة زاوية الداغ المركزية
10	ذكر	مدرسة عائشة أم المؤمنين	72	ذكر	مدرسة محبوب تيميمون
11	ذكر	مدرسة قويدري قويدر أدرار	73	ذكر	تبرغامين
12	ذكر	زكري عمر ادرار	74	ذكر	مدرسة عيشاوي قادة زاوية الداغ
13	ذكر	ادغا أدرار	75	أثى	اولاد وعلان شروين
14	ذكر	مدرسة 500 مسكن تيلان	76	ذكر	عين حمو تينركوك
15	ذكر	مالك بن انس أدرار	77	ذكر	مدرسة بني مهلال تيميمون
16	ذكر	العقيد لطفى	78	ذكر	مدرسة اولاد محمود
17	ذكر	الإنتفاضة	79	ذكر	مدرسة تعنطاس ز/الداغ

مدرسة الامير عبد القادر ادرار	ذكر	18	مدرسة بني ملوك تميمون	ذكر	80
مدرسة العقيد لظفي أدرار	ذكر	19	مدرسة تيلكوزة تينركوك	ذكر	81
مدرسة اولاد اوشن	ذكر	20	تعرايت رقان	ذكر	82
مدرسة أولاد عيسى ادرار	ذكر	21	تيدماين الجديدة	ذكر	83
مدرسة المنصورية	ذكر	22	مجمع رقان	ذكر	84
مدرسة اولاد بوحفص	ذكر	23	مدرسة المناضير	ذكر	85
مالك بن نبي ادرار	ذكر	24	سالي باب الله	ذكر	86
مدرسة خالي علي علي	أشئ	25	أبو بكر تينورت	ذكر	87
بوعلي	ذكر	26	زاوية الحشف سالي	ذكر	88
زاوية الشيخ	ذكر	27	مولاي عمر بريش	ذكر	89
أولاد سيدي وعلي	ذكر	28	ميمون سالي	ذكر	90
بوزان	ذكر	29	مدرسة عبد الحميد بن باديس المستور	ذكر	91
أولاد براهيم القديمة	ذكر	30	مدرسة سبع	ذكر	92
المجاهد	ذكر	31	الزاوية لقصر فنوغيل	ذكر	93
مدرسة العربي بن مهدي اقبلي	ذكر	32	اعباني فنوغيل	ذكر	94
بوضياف أولف	ذكر	33	برشيد فنوغيل	ذكر	95
بن بولعيد تيط	ذكر	34	عثمان بن عفان فنوغيل	ذكر	96
زاوية حينون الأمير عبد القادر	ذكر	35	مدرسة عزي	ذكر	97
المغيلي أولف	ذكر	36	مدرسة كالي	ذكر	98
البنات 1 أولف	ذكر	37	مدرسة انجلو قصر قدور	ذكر	99
مجمع تمقطن	ذكر	38	اسماعيل احمد	ذكر	100
مدرسة خميسي أولف	ذكر	39	يغزر	ذكر	101
الإبراهيمي أولف	ذكر	40	أقسطن	ذكر	102
مدرسة سيدي عيسى أولف	ذكر	41	تيلولين الوسط	ذكر	103



أعبود	ذكر	104	برج باجي مختار رقم : 01	ذكر	42
أنجزمير	ذكر	105	برج باجي مختار رقم : 02	ذكر	43
مدرسة تاورسيت	ذكر	106	تيمياوين	ذكر	44
تيلولين أفبور	ذكر	107	لقصيبة بودة	ذكر	45
ماسين	ذكر	108	بني وازل بودة	ذكر	46
مدرسة طرواية	ذكر	109	مدرسة مجلة بودة	ذكر	47
مدرسة تالالت	ذكر	110	المنصور بودة الجديدة	ذكر	48
مدرسة شيخاوي اقبور	ذكر	111	لغمارة بودة	ذكر	49
البركة دلدول	ذكر	112	مدرسة بن دراعو بودة	ذكر	50
مدرسة سيدي عثمان	ذكر	113	بن دراعو بودة	ذكر	51
زقور	ذكر	114	تيطاف تامست	ذكر	52
عيشاوي حمادة قيس	ذكر	115	لحمر تامست	ذكر	53
مدرسة زاوية الحاج بلقاسم	ذكر	116	غرميانو تامست	ذكر	54
عيشاوي مسعودة	أثني	117	الجديد تامست	ذكر	55
تاوزيرت	ذكر	118	مدرسة وجلان تسابيت	ذكر	56
مدرسة عين حمو	ذكر	119	مدرسة كبرتن تسابيت	ذكر	57
أطوى زكتة	ذكر	120	الهبلة تسابيت	ذكر	58
أولاد الحاج	ذكر	121	حماد تسابيت	ذكر	59
مدرسة الكاف	ذكر	122	برينكان الجديدة تسابيت	ذكر	60
مدرسة تيطاين الشرفاء	ذكر	123	مدرسة عريان الرأس	ذكر	61
مدرسة أولاد عيسى	ذكر	124	بالحاج تمنطيط	ذكر	62
مدرسة تيمزلان قصر قدور	ذكر	125			

ملصق رقم (03) يوضّح أداة الدّراسة في صورتها النّسائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية

السيدة) المدير(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد ،،

## استمارة بحث

نحن بصدد إعداد مذكرة ماجستير هدفها، التعرف على " أساليب التعامل مع الصراع

التنظيمي في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار .

لذا يرجى منكم الإجابة بكل صراحة وموضوعية على الأسئلة المدرجة في هذا الاستبيان حتى نتمكن

من تحقيق نتائج مفيدة، ونعلمكم بأن نتائج هذه الدراسة سوف تقدم لأغراض علمية بحتة شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم .

تحت إشراف:

أ.د/ لعلى بوكيش

إعداد الطالب :

محمد بن صافية

الموسم الجامعي : 2014 م/ 2015م

ملاحظة: ضع علامة x على الإجابة المناسبة  
معلومات عامة حول المبحوث:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- الخبرة المهنية في منصب مدير:  من 2 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 9 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- المؤهل العلمي: شهادة الكفاءة التربوية  ثلاثة ثانوي  بكالوريا  ليسانس  ماجستير
- 5- الالتحاق الجغرافي:  مقيم بالولاية  قادم من ولاية أخرى  بدون إجابة
- 6- موقع المدرسة:  مدينة  قصر

الأسلوب	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	في حالة نشوب نزاع في العمل أقوم ب:					
أولاً: أسلوب التعاون	1. أعزز فكرة "أنا جميعاً في قارب واحد"					
	2. أميل دائماً لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة.					
	3. أعمل على تهيئة مناخ يسوده روح التعاون لحل بوادر نشوب الصراع داخل المدرسة.					
	4. أبذل جهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة المتصارعين.					
	5. أتيح الفرصة بقدر متساو لأطراف الصراع لعرض وجهات نظرها . .					
	6. أشجع أطراف الصراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح					
	7. أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات ترضي الأطراف المتصارعة.					
	8. أرى التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف					
ثانياً: أسلوب التفاوض	9. أطبق اللوائح والأنظمة بشدة على من يخالف معي في وجهات النظر.					
	10. لأهتم كثيراً بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع.					
	11. أضع مصلحة العمل في سلم الأولويات في سبيل إيجاد حلول للصراع.					
	12. لأحاول البحث عن أسباب الصراع لمعالجتها .					
	13. أحاول الضغط على أطراف الصراع لقبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل .					
	14. أحاول الضغط على أطراف الصراع للحصول على تنازلات تنهيه .					
	15. أعمد في تعاملي مع الصراع على اللوائح التنظيمية الرسمية والصلاحيات.					

					16. أرفع الصّراع إلى جهات أعلى عندما لا يتعاون معي أطراف الصّراع.
					17. أتجنب الصّراع عندما تكون المشكلة قليلة الأهميّة.
					18. أتفادى مواجهة الصّراع بشكل مباشر.
					19. أتجنب المناقشات المفتوحة بشأن الخلافات مع المعلمين.
					20. أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.
					21. أترك مشكلة الصّراع للأطراف المتصارعة لتجد حلّها.
					22. أقوم بتأجيل حلّ قضايا الصّراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها.
					23. أحاول المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصّراع مظهراً تعاطفاً وتفهماً لموقف كل طرف.
					24. أتلافى اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل.

ثالثاً: أسلوب التجنب

ملصق رقم (04) يوضح دليل المقابلة

## دليل المقابلة

- 1) - كيف يبني المدير علاقاته الشخصية مع المعلمين ؟
- 2) - ماهو الطابع الذي يجب أن يغلب على علاقات مدير المدرسة مع المعلمين ؟
- 3) - كيف ينمي المدير علاقته مع المجتمع؟ كيف يقضي المدير يومه المدرسي منذ بداية العمل حتى نهايته ؟
- 4) - لماذا كثر الحديث مؤخرا عن الجانب العلائقي وأهميته في الإدارة؟
- 5) - هل تقتصر العلاقات الإنسانية على مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ؟
- 6) - لماذا ترتبط الإدارة ارتباطا وثيقا بدستور الدولة وبقوانينها وبالسلطة التشريعية فيها ؟
- 7) - ما الذي يجعل مدير المدرسة مديرا جيدا ناجحا ؟
- 8) - ما هي الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراعات التنظيمية داخل المدرسة؟ أيّ الأساليب تفضّل ؟
- 9) - في حالة نشوب نزاع في العمل ما هي الخطوات الأولى التي يقوم بها مدير المدرسة ؟
- 10) - كيف يحقق المدير النجاح أثناء أداء مهامه الإداري ؟
- 11) - ما هو أسلوب الذي تراه مناسبا ويمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لحلّ الصراع ؟
- 12) - إلى أيّ مدى تعتمد في تعاملك مع الصراع على تطبيق اللوائح والنصوص التنظيمية؟
- 13) - هل ترى تجنّب الصراعات حلاً مفيداً ؟