

## الصراع التنظيمي، المفهوم، المحددات والنتائج.

## .Le conflitorganisationnel, concepts, determinants eteffets

سليمان تيشيتيش، محمد لين، أ. محاضر، جامعة ابن خلدون-تيارت

البريد الإلكتروني: sttml@univ-tiaret.dz

بوسكرة، عمر، أ. محاضر، جامعة ابن خلدون-تيارت

البريد الإلكتروني: boussakra2009@gmail.com

رمضان، سعيد، أ. مؤقت، جامعة 20 أوت-1955-سكيكدة

البريد الإلكتروني: said.ramdane@yahoo.fr

تاريخ النشر Publication date	تاريخ القبول Acceptance date	تاريخ التلقي Submission date
2020-12-27	2020-12-04	2020-11-22

## ملخص الدراسة:

تهدف الورقة البحثية لتقديم دعامة نظرية تستند على التراث النظري والامبريقي، قصد التسهيل على الطلبة والباحثين وتبسيط مفهوم الصراع التنظيمي بالنسبة لهم. حيث تم تقديم عرض مفصل لمختلف التعريفات الخاصة بمفهوم الصراع التنظيمي، وتصنيفها لغويا واصطلاحيا، ومقارنتها حسب التوجهات النظرية لأصحابها، مع تبيان ما ركزت عليه وما أهملته. ثم تم التطرق إلى عرض أبعاد الصراع التنظيمي المعتمدة في أغلب الدراسات المعاصرة، من أجل ، وتحديد وضبط مؤشراتهما. كما تم عرض محدّدات ونتائج الصراع التنظيمي، والتي تم استخلاصها من دراسات سابقة حديثة..  
الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، صراع المهمة، صراع العملية، صراع العلاقة..

## Abstract:

Cet article vise à fournir un support théorique basé sur l'héritage théorique et empirique, afin de simplifier pour les étudiants et les chercheurs le concept de conflit organisationnel. Une présentation détaillée des différentes définitions du concept de conflit organisationnel a été présentée, selon les orientations théoriques, et avec une explication de ce sur quoi ils se sont concentrés et de ce qu'ils ont négligé. Ensuite, la présentation des dimensions du conflit organisationnel adoptées dans la plupart des études contemporaines a été abordée. Les déterminants et les effets du conflit organisationnel ont également été présentés, extraits d'études antérieures récentes.

**Mots clés:** Conflit organisationnel, Conflit de tâches, Conflit de processus, Conflit relationnel.

## مقدمة:

يعد متغير الصراع التنظيمي من بين أبرز المتغيرات التنظيمية التي اهتم بها الباحثون في العلوم الاجتماعية، لما لهذا المتغير من أثر على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة من جهة، وعلى أدائها من جهة أخرى. حيث يتميز الصراع التنظيمي بأنه من المتغيرات التي يمكن أن يؤدي وجودها إما لنتائج سلبية أو إيجابية تبعاً لشدة الصراع. حيث سيتم في مرحلة أولى من هذه الورقة البحثية عرض عدد المفاهيم حول الصراع التنظيمي، لغويا واصطلاحيا. ثم تقديم عرض لأبعاده الواردة في الأدبيات العلمية والمقارنة بين تعاريفها، وتحديد مؤشراتهما من أجل تسهيل عملية استغلالها من قبل الباحثين في بناء استبياناتهم. وفي الأخير تم التطرق إلى محدّدات الصراع التنظيمي وكذا المتغيرات المتأثرة به التي يمكن أن تفيده عند تحليل بيانات الدراسة الميدانية، والمستخرجة من دراسات سابقة حديثة، حيث تم تقسيم المحدّدات إلى محدّدات تنظيمية وأخرى فردية من أجل تسهيل تصنيفها.

## 1- مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر مفهوم الصراع من أهم المفاهيم المتداولة حالياً في أغلب العلوم الاجتماعية، لما يتميز به العالم المعاصر من تنافس شديد من أجل القوة والموارد المحدودة. ويختلف هذا المفهوم حسب تخصص الباحثين ومقارباتهم، مما يوجب تقديم تحديد لهذا المفهوم يخص الدراسة الراهنة.

فالصراع لغة هو كلمة مشتقة من الفعل "صرع"، وفي المعجم الصافي للغة العربية يوجد الفعل "صَرَغَ"، وترد كلمة "الصَّرْعُ" على أنها الطرح بالأرض بالنسبة للإنسان، و"مصارعُ" القوم معناها أين قُتِلُوا" (العلي، 1980، 334). أي أن للصراع معنى يتسم بقدر من العنف يبدأ من الطرح بالأرض وينتهي بالقتل، والمعاني السابقة تحمل معنى التحييد للمنافس والخصم.

وفي المنجد في اللغة العربية ترد كلمة "الصَّرْعان" ومعناها "الليل والنهار" (معلوف، 1980، 491)، وهما كلمتان متضادتان. ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الصراع في اللغة العربية يحمل معنيين، أحدهما يدل على العنف والثاني يدل على التنافر والتباعد والاختلاف.

أما في اللغة الإنجليزية يعرفه قاموس أكسفورد المحيط "إنجليزي-عربي" على أنه "القتال والعراك والنزاع والاختلاف" (بدوي، 2003، 222)، وكلها معاني تشكل تدرجاً يبدأ بصراع فكري وهو الاختلاف وينتهي بصراع جسدي وهو القتال.

ويعرفه قاموس الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية "إنجليزي-عربي" على أنه "سعي غير مباشر نحو أهداف محددة ومشتركة بالقضاء على الخصم أو إضعافه، وعملية تعارض تنقصها المبادئ التعاونية" (مصلح، 1999، 111). حيث يحتوي هذا التعريف شرحاً للصراع على أن غرضه تحقيق أهداف تكون مشتركة بين فرد وأفراد آخرين يستبدلون التعاون بالتنافس الذي يصل لإضعاف الخصم وحتى للقضاء عليه، وهذا ما سيتم التوسع فيه عند التطرق للمفهوم الاصطلاحي للصراع التنظيمي.

أما في اللغة الفرنسية فيعرفه قاموس القاموس "فرنسي-عربي" بأنه "التنازع" (سعيد، 2004، 196)، وهو نفس تعريف المعجم النقدي لعلم الاجتماع الذي عرفه على أنه "النزاع" (بودون، 1986، 560). والنزاع مرادف أقل قوة وعنفاً مما ورد في التعاريف العربية ويشكل أحد المرادفات الإنجليزية للصراع.

واختلف الباحثون حول وضع تعريف اصطلاحي للصراع التنظيمي، فمنهم من ركز على جانب التعارض بين أفراد المجموعة المتصارعة حول أهدافها وطريقة تنفيذها لتلك الأهداف، ومنها من ركز على سبب الصراع الذي يرون أنه يكمن في ندرة الموارد ومحدوديتها داخل المنظمة، ومنهم من حاول التوفيق في تعريفه بين هاتين الرؤيتين للخروج بتعريف أكثر شمولاً.

يعرف "ماكس فيبر" الصراع على أنه "علاقة اجتماعية ينطلق فيها الفاعل من نية تنفيذ الإرادة الذاتية، مع وجود مقاومة من الشريك أو الشركاء" (فيبر، 2001، 72). هذا التعريف ينطلق من فكرة وجود رؤى وإرادات مختلفة ومتعارضة داخل الجماعات، وأن الصراع ينطلق من تلك اللحظة التي يريد فيها أحد الفاعلين فرض رؤيته الخاصة على من معه.

ويرى "دارندورف" أن الصراع هو "النزاع والتعارض والمنافسة والضغط الناتجين بسبب الصدمات الاجتماعية، ويدخل ضمن علاقات الصراع كل العلاقات بين مجموع الأفراد التي تتضمن أهدافاً مختلفة لا يمكن توحيدها" (قاسمي، 2014، 11). رغم أن "دارندورف" لا يضيف الكثير على تعريف "فيبر" حيث أعاد التأكيد على التعارض الذي يحتويه الصراع، إلا أنه يورد مفاهيم قريبة من الصراع وهي النزاع والمنافسة والضغط دون أن يوضح الفوارق بينها.

ونجد مفهوم التعارض أيضا في تعريف كل من (Barabeland Meier, 2006, 777) حيث يعتبران الصراع عبارة عن "اختلاف بين فرد أو عدة أفراد حول واحد أو أكثر من النقاط "أهداف، قيم، مصالح، مناهج، أدوار، مكانة"، مما يتسبب في ظهور علاقات متعارضة". حيث يوضح هذا التعريف أن التعارض بين الأفراد يكون سببه اختلاف رؤيتهم لأهداف الجماعة وأدوار أفرادها ومكانتهم وما ينجر عنهما من مصالح.

يضيف (جاد الرب، 2010، 338) أن الصراع التنظيمي هو "التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف". حيث يزيد التعريف هنا توضيح فكرة التعارض، حيث يرى أن سببها يتخطى التعارض في الأهداف إلى التعارض في طريقة إنجاز هذه الأهداف.

أما "ليفييت" فيعرف الصراع على أنه "حالة تتطلب إتخاذ قرار حول حاجتين متعارضتين" (كاظم، 2002، 143). ورغم قصر هذا التعريف واختصاره الشديد، إلا أنه أبرز خاصية مهمة في الصراع وهو إتخاذ القرار بالدخول فيه، فحسب هذا التعريف لا يوجد صراع عند وجود تعارض فقط، بل يتطلب ذلك إدراك الفرد للتعارض واتخاذ القرار بالدخول في الصراع.

من خلال التعاريف السابقة للصراع التنظيمي يمكن القول أنها ركزت على مبدأ التعارض بين أهداف فردين أو أكثر داخل جماعة العمل، وسعي أحدهم أو عدد منهم لفرض رؤية واحدة على بقية المجموعة، كما أن الصراع التنظيمي لا يكون موجودا إلا إذا أدركه أفراد المجموعة لهذا التعارض واتخذوا القرار بالدخول فيه. إلا أن هذه التعاريف السابقة أغفلت الآثار التي يمكن أن تنتج عن الصراع التنظيمي بسبب تعارض رؤى الأفراد، وهذا ما ركزت عليه التعاريف التالية، حيث يرى "عبد الله عبد الرحمن" بأنه "العملية التي تنشأ بين طرفين يوجد بينهما تعارض في المصالح والأهداف، ويسعى كل منهما لتحقيق مصالحه وأهدافه، مستخدما كافة الوسائل والأساليب سواء كانت مشروعة أو غير مشروعة" (عيشور، 2008، 25). حيث يعتبر الصراع التنظيمي حسب هذا التعريف عملية تستخدم فيها كل الوسائل بغض النظر عن شرعيتها، حيث يمكن الاستنتاج أن الأفراد لا يتصارعون وفقا لما يسمح به التنظيم الداخلي دائما، بل قد يستعملون طرقا غير قانونية للضغط على بعضهم البعض بهدف تحقيق أهدافهم.

والصراع حسب (Lebaron, 2009, 39) هو "المعارضة المفتوحة بين الفاعلين أو مجموعات الاجتماعية، وتتراوح أشكال الصراع من تقديم عريضة أو الإضراب والتظاهر إلى الإساءة اللفظية والجسدية". حيث يوضح هذا التعريف أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون محدودا كتقديم عريضة ليتدرج أعلى في سلم العنف حتى يصل إلى إلحاق الضرر الجسدي بالخصم.

أما "زايد" فيعرف الصراع التنظيمي على أنه "النشاط الذي يقوم به الشخص «أ» لإفساد جهود الشخص «ب» بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص «ب»، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه" (شلابي، 2011، 92). من خلال هذا التعريف يمكن الملاحظة أن الصراع التنظيمي لا يكون دائما عن طريق السعي لتحقيق شخص لأهدافه باستخدام وسائل تساعد على ذلك، بل يمكن أن يكون عن طريق منع الآخرين من الوصول لذلك الهدف وإعاقتهم عن طريق إتباع سياسة «خاسر-خاسر».

بعد التطرق إلى التعاريف التي تناولت الصراع التنظيمي من حيث كونه عملية تعارض بين أهداف فردين أو أكثر، وما قد يقوم به هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم، سيتم التطرق الآن إلى عدد من التعاريف التي تركز على مفهوم ندرة الموارد كسبب أساسي من أسباب الصراع التنظيمي، ومن هذه التعاريف نجد تعريف "ماكيفر" الذي يرى أن الصراع التنظيمي هو "نشاط كلي يتنازع فيه الأفراد مع بعضهم البعض من أجل هدف معين" (عيشور،

2008، 23). يركز هذا التعريف على الرهان الذي من أجله يظهر الصراع وهو تحقيق هدف ما، إلا أنه يبقى غامضا من حيث طبيعة هذا الهدف من جهة، ومن جهة أخرى درجة ندرته أو توفره.

أما "مراد زعيبي" فيرى أنه "عملية اجتماعية تعبر عن العلاقة التي يبذل فيها طرفان أو أكثر الجهد من أجل الفوز بشيء ما، وذلك بالتغلب على الخصم أو الانتصار عليه أو قهره" (عيشور، 2008، 25). يشترك هذا التعريف مع تعريف "ماكيفر"، من حيث الغموض في تحديد رهان الصراع، إلا أنه يصف هذا الرهان وصفا ملموسا أكثر مقارنة بالهدف الذي وصفه بالشيء، كما أن هذا التعريف مثل بعض التعاريف السابقة يربط التغلب في الصراع بالتغلب على الخصم، وهذا ما يقدم دليلا على أن الأشياء التي تم التصارع من أجلها نادرة حيث لا يمكن أن يتشاركها الخصمان، وهو ما لم يتم توضيحه في التعريف السابق.

يبرز مفهوم الندرة في تعريف "كوزر" الذي يرى أن الصراع هو "تنافس على القيم والمكانة النادرة أو المرموقة، من أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم" (علام، 1994، 200). حيث يصف «كوزر» القيم والمكانة على أنها نادرة مما يدفع الأفراد للنضال من أجل تحصيلها حتى يحصلوا على القوة التي تساعدهم في التغلب على منافسيهم والحصول على المزيد من الموارد النادرة.

في التعاريف السابقة تم التطرق لمفهوم تعارض الأهداف وندرة الموارد داخل المنظمة، وفيما يلي يتم عرض التعاريف التي أضافت مفهوم تعارض المصالح، حيث يعرف (Boudon, 2005, 42) الصراع التنظيمي على أنه "كل أشكال التضاد بين فاعلين أفرادا كانوا أو جماعات، والذين لديهم مصالح متعارضة مؤقتا فيما يخص امتلاك أو تسيير الموارد النادرة المادية والرمزية". ويضيف "بودون" مقارنة بالتعاريف السابقة مفهوم المصالح التي وصفها بأنها متعارضة وأن هذا التعارض مؤقت، وبعبارة أخرى يريد القول أنه لا يوجد صراع إستراتيجي وأن الصراعات تكتيكية وتتغير حسب تغير المصالح التي تم وصفها على أنها نادرة.

ويضيف "الحنيطي" على تعريف "بودون" مفهوم العلاقة الاعتمادية، حيث يرى أن الصراع التنظيمي "يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما" (الطجم والسواط، 2013، 226). فالصراع هنا لا يكون بين فردين فقط، بل بين فردين بينهما تفاعل قوي يرقى إلى علاقة اعتماد متبادل، وما يفسد هذه العلاقة النفعية هو ندرة الموارد، التي تدخلها في صراع حولها. إلا أن هذا الصراع غالبا لا يؤدي إلى تفكك المجموعات وإنما يبقى في درجة مقبولة بسبب تلك الاعتمادية التي تمنع أحد المتصارعين وبالتحديد الفائز في الصراع من تحطيم الآخر.

ويمكن تقديم تعريف للصراع التنظيمي على أنه "تفاعل اجتماعي يقوم على الاختلاف بين فردين أو أكثر، تتعارض آراؤهم حول الأهداف الواجب تحقيقها ومضمون عملهم وطرق تنفيذه والحلول المقترحة للمشكلات التي تعترض ذلك".

## 2- أبعاد الصراع التنظيمي:

في هذه الدراسة سيتم اعتماد التقسيم الثلاثي لأبعاد الصراع التنظيمي إلى صراع المهمة والعملية وعلاقة. وهذه الأبعاد تظهر بين أعضاء مجموعة العمل أو بينهم وبين مشرفهم. وفيما يلي تفصيل حول هذه الأبعاد:

### 1-2- صراع المهمة:

يعتبر صراع المهمة أكثر أبعاد الصراع التنظيمي دراسة من طرف الباحثين نظرا لأهميته وعلاقته المباشرة بتحقيق أهداف المنظمة. ويتواجد هذا النوع من الصراع "في حالة عدم وجود اتفاق بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام التي يقومون بها والتي تتضمن الاختلاف في وجهات النظر وفي الآراء والأفكار" (عبد الرسول والعبيدي، 2009،

(179)، حيث يتضح من هذا التعريف أن صراع المهمة هو خلاف ذو طبيعة فكرية نظرية بدرجة أولى، و"يحدث عندما لا يتفق أعضاء الجماعة حول تأويل البيانات وطرق الحساب والحلول الواجب تبنيها، والخيارات أمام مشكل أو مضامين عمل معين" (Abraham, 2011, P5).

وهذا يقترب من تعريف "نورثكرافت" الذي يرى أنه "تعارض بين الأفكار داخل الجماعة واختلاف يتعلق بمحتوى وغايات المهام، حيث يتولد من الاختلاف في الأحكام والتصورات الفردية المختلفة للمهمة، ويظهر عندما يعاين ويقارن أفراد الجماعة آراءهم ثم يحاولون الخروج برأي واحد" (Boisard-Castelluccia and Chelly, 2006, P10). وحسب هذه الرؤية فإن صراع المهمة لا يحدث في المهام الروتينية التي تعود أفراد مجموعة العمل القيام بها، بل يظهر عند أداء المهام الجديدة التي تتطلب إيجاد حلول لتحديات لم يعتد عليها هؤلاء الأفراد.

ويضيف (Benraouane, 2012, P197) أن هذا النوع من الصراع "يمكن أن يكون نتيجة لوجود فرد في الجماعة يسعى للسيطرة عليها عن طريق فرض آراءه على أعضائها، كما قد يظهر كنتيجة اختلاف حول استحقاق فكرة أو طريقة لحل مشكلة في العمل"، والذي يكون غالباً نتيجة ضعف درجة الثقة التنظيمية.

وهناك من التعاريف التي أضافت إلى الاختلاف في الأفكار الاختلاف حول إجراءات وطرق تنفيذها مثل تعريف (عبد الرسول والعبودي، 2009، 179) اللذان يريان أنه في صراع المهمة "يكون أعضاء الفريق غير راضين وغير متفقين حول مواضع المهمة التي تتضمن الأهداف ومجالات اتخاذ القرارات والإجراءات والفرص الملائمة للتنفيذ"، وهذا يقترب إلى حد بعيد من تعريف (القطب والخشالي، 2008، 229) الذي ينص على أنه "التعارض بين آراء الجماعة فيما يخص المهام، ويتضمن طبيعة وأهمية أهداف هذه المهام، ومراكز القرارات الرئيسية، وإجراءات تنفيذ هذه المهام"، لكن هناك من الباحثين من فصل بين الاختلاف في الأفكار وبين الاختلاف في طرق تجسيدها عن طريق تطبيق القرارات والإجراءات النابعة منها، حيث تم إضافة بعد صراع العملية كما في العنصر التالي.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف لصراع المهمة على أنه "اختلاف الأفكار ووجهات النظر بين أفراد الدائرة حول الخطط والأهداف الموضوعية وتفسير البيانات المتعلقة بها وطرق حل المشكلات التي تواجههم عند تنفيذها".

### 2-2- صراع العملية:

يعتبر هذا البعد امتداداً للبعد صراع المهمة، حيث يشكل الشق التنفيذي منه. حيث يعرفه (بن روان) على أنه "الاختلافات في طريقة العمل والتعامل مع الوضع. قد يكون سببه اختلال في حجم العمل أو في اختيار طرق ومناهج العمل" (Benraouane, 2012, P198). يركز هذا التعريف على الجانب التوزيعي للمهام من حيث حجمها، حيث قد يختلف أعضاء المجموعة حول حجم العمل الذي يكلفون به والذي يرون أنه أكبر مما كلف به زملائهم.

أما (القطب والخشالي، 2008، 231) فيعتبران أن صراع العملية "يتعلق باختلاف أفراد الجماعة بخصوص تحديد إجراءات عمل الجماعة، وكيفية توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ ما يكلفون به من مهام فضلاً عن اختلافهم حول الطريقة المناسبة لتنفيذ العمل"، وهما يضيفان إلى ما سبق ذكره الاختلاف في توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ المهام.

من خلال ما سبق من تعاريف يتضح أنه حتى ومع ضبط خطط ذات أهداف واضحة ومحددة للعمل، يمكن أن يحدث الاختلاف الذي يسمى صراع العملية، والذي يمكن تعريفه على أنه "الاختلاف حول كيفية تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المسطرة لمجموعة العمل، بالإضافة إلى الاختلاف حول توزيع الموارد اللازمة لتحقيق ذلك والتباين في حجم العمل الموزع على أفراد المجموعة، ما يؤدي إلى ضعف في التنفيذ وعدم التزام بالمواعيد، وكذا غموض مسؤوليات ودور كل منهم، مما ينتج عنه ضعف التنسيق وتداخل المهام وعدم التعاون بينهم".

### 3-2- صراع العلاقة:

يرى كل من (عبدالرسول العبيدي، 2009، 179) أن هذا البعد من أبعاد الصراع التنظيمي يتواجد "في حالة عدم وجود تناسق شخصي بين أعضاء الفريق، والذي يتضمن بشكل طبيعي التوتر والعداوة والانزعاج بين الأعضاء خلال حياة الفريق"، وعدا الجوانب النفسية لهذا البعد كالتوتر والعداوة والانزعاج، يركز هذا التعريف على انعدام التناسق بين أعضاء فريق العمل، مما يؤدي إلى "التنافر بينهم فيظهر التوتر والغضب والعداء الذي يمكن أن يترجم إلى احتكاكات وخلافات شخصية بين أفراد الجماعة" (القطب والخشالي، 2008، 229).

ويرى "نورثكرافت" أن صراع العلاقة هو "صراع ذو بعد شخصي وعلائقي داخل الجماعة، يتميز بوجود احتكاكات، إحباط وشجار بين أعضاء الجماعة ويتضمن خلافا شخصيا أو استياء فرديا" (Boisard-Castelluccia and Chelly, 2006, P11)، يرجعه بعض الباحثين إلى "اختلافات إدراكية تؤدي إلى سوء تفسير الاتصالات التي قد ينظر إليها على أنها انتقادات شخصية، مما يؤدي إلى ميل الأفراد إلى معارضة وجهات النظر الأخرى، وتفسيرها على أنها عداة شخصي وخاصة عندما تؤدي نتائجها إلى خسارة أو ربح كبيرين" (Boisard-Castelluccia and Chelly, 2006, P11).

هذه المشاكل الإدراكية التي تشوه المعلومات المتبادلة بين أفراد فريق العمل يرجعها (Mills and Schulz, 2009, P7) إلى أن "أعضاء الفريق يأتون مع مجموعة متنوعة من الخلفيات، المفاهيم، القيم، الأدوار، المعتقدات، الثقافات، المواقف، الآراء، الاحتياجات، الأهداف، التوقعات والسلوكيات"، مما ينتج عنه فروق في تفسير المعلومات والتصرفات التي يسوء تفسيرها فتنتج عنها خلافات ذات بعد شخصي قد لا تكون لها أية علاقة مع المهام أو العمليات التي كلف بها أعضاء المجموعة.

من خلال ما سبق من تعاريف يتضح أنه حتى مع تحديد المهام وطرق وإجراءات تنفيذها، يمكن أن تحدث اختلافات شخصية بين أفراد مجموعة العمل تسمى صراع العلاقة، والذي يمكن تعريفه على أنه "ذلك الاختلاف الإدراكي الناتج عن الفوارق الفردية والثقافية بين الأفراد العاملين في الدائرة الواحدة، والذي ينتج عنه توتر بسبب التباين في تفسير بيانات العملية الاتصالية بينهم، يمكن أن يؤدي إلى ظهور عداوة وصدام، أو تبني سلوكيات سلبية كالتجنب والحد من الاتصالات المتبادلة، وكلها تؤدي إلى تعطيل العمل والتأثير سلبا على تحقيق الأهداف المسطرة".

### 3- محددات للصراع التنظيمي:

يرى (ماهر، 2003، 267) أن "الصراع داخل الجماعة يرجع إلى كون إدراكاتنا تختلف، وقدراتنا على الاتصال تتمايز"، وهذه الاختلافات ينتج عنها تباين في طريقة تعامل الأفراد مع أسباب الصراع، التي قد تكون تنظيمية نابعة من المحيط الاجتماعي للفرد داخل المنظمة، أو فردية نابعة من الاختلافات بين أعضاء المنظمة من حيث الخصائص كالجنس، العمر، العرق.

#### 3-1- الأسباب التنظيمية:

يدخل ضمن هذه المسببات كل ما يتعلق بالمنظمة وأهدافها ومواردها وطرق اتخاذ القرار فيها كما يلي:

##### 3-1-1- نمط اتخاذ القرار:

حيث أنه "ورغم شعبية تطبيق نمط المشاركة في أسلوب اتخاذ القرار إلا أن ذلك يفتح المجال لظهور تناقضات" (شلابي، 2011، 111)، ففي كل المنظمات يوجد أفراد منفتحون على الآراء المختلفة لزملائهم متقبلين لأفضلها ومناقشين لبقيتها، وهذا قصد الوصول لحل مناسب وتوافقي تقبله جماعة العمل. كما نجد البعض الآخر متعصبا لرأيه وإن كان خاطئا، ولا يقبل مناقشته أو التراجع عنه حتى وإن أدى ذلك إلى تعطيل العمل. فيما نجد صنفا من الأفراد منعزلين عن جماعة العمل لا يشاركونها قراراتها ولا يساهمون في النقاشات الدائرة حول مهامها وأهدافها.

وقد اختلفت الدراسات في النتائج التي توصلت إليها حول العلاقة بين نمط القيادة التشاركي وبين صراع المهمة، فبينما نتج عن الدراسات الأجنبية معاملات ارتباط عكسية، كما هو الحال بالنسبة لدراسة (Guinot, 2015, P43) ودراسة (Yan, 2011, P400) التي تحصلتا على ارتباط مقداره (-0.219) و(-0.130)، بينما توصل كل من (عبدالرسول والعبدي، 2009، 186) إلى معامل ارتباط طردي بلغ (0.979). وهو ما يدل نسبياً على أن العلاقة بين هذين المتغيرين تختلف من بيئة إلى أخرى، فتكون طردية في البيئة العراقية وفي قطاع البنوك بالتحديد، بينما تساهم مشاركة الآراء في اتخاذ القرار في تقليص حدة صراع المهمة في البيئة الإسبانية والأمريكية، وبالتحديد في قطاع الصناعة.

وفي غياب دراسات أكثر وتحليلات إحصائية أعمق تعتمد على المقارنة بين مجتمعات بحث متميزة ثقافياً وقطاعياً، يبقى الحديث عن أي علاقة مضبوطة وثابتة أمراً صعباً، وكذلك الأمر بالنسبة للبحث عن أسباب الاختلافات الموجودة.

### 2-1-3- الرضا عن تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت يقود إلى بروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلاً من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع (شلابي، 2011، 111).

وهذا ما تدل عليه النتائج التي توصل إليها كل من (بونو وآخرون) (Bono) إلى ارتباط بلغ (-0.070) (Bono, 2002, P161)، (ميلزو وشولز) (Mills and Schulz) إلى ارتباط بلغ (-0.434) (Mills and Schulz, 2009, P13) و (Schilderman, 2011) إلى ارتباط بلغ (-0.575).

يمكن ملاحظة أن كل معاملات الارتباط سلبية مما يدل على وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي الذي يدخل ضمنه الرضا عن التقييم، وبين صراع المهمة. كما أن هذه العلاقة العكسية تكون أقوى في قطاع الخدمات يليها قطاع الرياضة ثم التعليم، فبينما يتميز القطاعات الأول والثاني بنظام فردي بالنسبة للمكافآت التي يتحصل عليها أعضاؤه، يتميز القطاع الثالث وهو قطاع التعليم بمكافآت تميل لكونها جماعية نظراً لطبيعة عملية التعليم التي لا يمكن قياس عوائدها بطريقة دقيقة وموضوعية، عكس الخدمات والرياضة التي تتميز المهام فيها بالفردانية.

نفس الشيء بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وصراع العلاقة، حيث توصل كل من (Bono, 2002, P161) إلى ارتباط بلغ (-0.320)، (Mills and Schulz, 2009, P13) إلى ارتباط بلغ (-0.471) و (Schilderman, 2011) إلى ارتباط بلغ (-0.501)، وهي معاملات ارتباط سلبية مما يدل على وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين صراع العلاقة. أما بالنسبة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وصراع العملية فتوجد دراسة واحدة تم الاطلاع عليها تقيسها، وهي دراسة (Schilderman, 2011) الذي توصل إلى ارتباط بلغ (-0.549) وهو معامل الارتباط الأقوى بين كل معاملات الارتباط السابقة، والذي يدل على الدور الذي يلعبه غياب الرضا الوظيفي في زيادة صراع العملية، أو بالأحرى ارتفاعه، نظراً إلى تميز قطاع الخدمات بطبيعة عمل فردية لا يشترك فيها الموظفون في تقاسم موارد أو طرق عمل واحدة.

### 3-1-3- حجم مجموعة العمل:

بالنسبة لعلاقة حجم مجموعة العمل مع الصراع التنظيمي فقد توصلت أغلب الدراسات لوجود علاقة طردية ضعيفة بينهما. فبالنسبة للعلاقة مع صراع المهمة تحصل (Yan, 2011, P400) على ارتباط بلغ (0.030) في دراسة أجريت على قطاع الصناعة، بينما تحصل (Choi and Cho, 2011, P1115) على ارتباط بلغ (0.100) في دراسة أجريت على قطاع التعليم، أما (Schilderman, 2011) فقد تحصل على ارتباط بلغ (0.140) في دراسة أجريت على قطاع

الخدمات. ويلاحظ من خلال النتائج السابقة أن تأثير حجم المجموعة على صراع المهمة هو تأثير طردي، ويتزايد كلما زادت الفردانية والمرونة التي يتميز بهما القطاع الذي ينتهي إليه أعضاء المجموعة.

حيث يضعف التأثير في قطاع الصناعة ليزداد في قطاع التعليم ويبلغ أعلى ارتباط في قطاع الخدمات. ويمكن أن ترجع هذه الفوارق لكون قطاع الصناعة يكون فيه نظام العمل مضبوطاً وهذا الضبط يشمل الجميع، ووضع الخطط والتفكير للمهام حكر على عدد محدود من أفراد الإدارة العليا والبقية عملهم التنفيذ مهما كان عددهم، وهذا ما يمكن أن يفسر اقتراب معامل الارتباط القريب من الانعدام. أما بالنسبة لقطاع التعليم والخدمات، فإنه ونظراً لضرورات العمل، فإن أعضاء الجماعات في هذين القطاعين يحتاجون للتشاور لوضع خطة تدريبية أو محاور التدريس في قطاع التعليم، ويشاركون في رسم الخطط في قطاع الخدمات نظراً لاستشارة أعضائه انطلاقاً من احتكاكهم المباشر مع الزبائن والمعلومات القيمة التي يزودون بها متخذي القرارات.

أما فيما يخص العلاقة بين حجم مجموعة العمل وصراع العملية فإنه ورغم الندرة الشديدة للدراسات حول الموضوع، فالبحثان اللذان تم الإطلاع عليهما توصلا إلى أنها علاقة طردية ضعيفة جداً في قطاع الخدمات حيث بلغ معامل الارتباط في دراسة (Schilderman, 2011) (0.017)، وقريبة من المتوسط بالنسبة لعمال الشركات متعددة الجنسيات في دراسة (Puck and Neyer and Dennerlein, 2010, P428) الذين تحصلوا على معامل ارتباط بلغ (0.268).

ويمكن هنا تفسير النتيجة الأولى بالعودة إلى طبيعة عمل موظفي الخدمات التي تقوم على التكيف مع الزبائن والتعامل معهم على حسب الموقف، مما لا يترك مجالاً للصراع بين الزملاء على طريقة العمل، وهذا ما نتج عنه معامل ارتباط ضعيف وقريب من الصفر.

أما بالنسبة لقطاع الشركات متعددة الجنسيات، فالأمر قد يرجع للخلفيات الثقافية والتنظيمية المختلفة التي يأتي منها أعضاء مجموعات العمل، والتي تجعل كل واحد منهم يعمل على فرض طريقته في التنفيذ التي ألفها وتعود عليها في منظمته الأصلية. إلا أن هذه التفسيرات تبقى مجرد فرضيات تحتاج لدراسات أكثر عدداً وأعمق تحليلاً. أما بالنسبة للعلاقة بين حجم مجموعة العمل بصراع العلاقة فإن العلاقة كانت طردية في قطاع التعليم بمعامل ارتباط قريب من المتوسط بلغ (0.310) (Choi and Cho, 2011, P1115)، وفي قطاع الصناعة بمعامل ارتباط متوسط القوة بلغ (0.350) (Pelled and Eisenhardt and Xin, 1999, P15)، إلا أنها كانت عكسية في قطاع الخدمات بمعامل ارتباط بلغ (-0.281) (Schilderman, 2011). حيث يمكن أن يتسبب العدد الكبير من الموظفين في التقليل من الحساسيات الثنائية التي تنتج بسبب الاحتكاك الدائم بين عدد محدود من الأفراد، وبالتالي التقليل من درجة صراع العلاقة عندهم.

### 2-2-3- الأسباب الفردية:

قليلة هي الدراسات التي تطرقت إلى العوامل الفردية المؤدية للصراع التنظيمي، والتي من بينها:

#### 3-2-1- العمر:

بالنسبة لعلاقة العمر مع صراع المهمة، فإن دراسة كل من (Krewin and Doherty, 2010, P229) و (Breugst, 2012, P196)، توصلتا إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بلغت (-0.060) و (-0.100) على التوالي، ويمكن تفسير هذه العلاقة بكون الأفراد الأكثر عمراً غالباً يكونون الأكثر خبرة، مما يعطي لأرائهم قيمة أكبر ويجعل زملائهم الأقل عمراً وخبرة يستشيرونهم عند وضع خطط العمل فيساهم هذا في التقليل من اختلافهم مع بقية المجموعة.

أما بالنسبة لصراع العملية فقد توصل (Krewin and Doherty, 2010, P229) إلى معامل ارتباط بلغ (-0.120)، مما يدل على وجود علاقة عكسية أقوى من تلك التي مع صراع المهمة، نظراً للخبرة الكبيرة التي يكتسبها الفرد كلما

زاد سنه، والتي تجعله مرجعا فيما يتعلق بطريقة تنفيذ المهام. هذا مع العلم أن هاتين الدراستين تم إجراؤهما على عينة من قطاعي التعليم والإدارة، وهما قطاعان تساهم فيهما الخبرة المتراكمة في تحسين جودة العمل وتنفيذه بطريقة أفضل، مما يقلل الاختلافات بين أفراد هذه الفئة وبقية الفئات العمرية الأخرى التي تعتمدهم غالبا كمرجع في العمل.

أما بالنسبة لعلاقة العمر مع صراع العلاقة، فهي طردية ضعيفة بالنسبة لقطاع التعليم بمعامل ارتباط بلغ (0.090)، وعكسية لكن قريبة من الصفر قدرت بـ(-0.040).

(Krewin and Doherty, 2010, P12) في قطاع الإدارة، وهذا يمكن أن يعود لكون الاحتكاك قليل بين الفئات العمرية المختلفة، حيث تختلف رهانات كل منها، ولا ترى في أفراد الفئة الأخرى منافسا لها.  
2-2-3- الاختلافات الثقافية:

وتسمى أيضا تنوع الفريق، والذي يرى عدد من الباحثين أنه "يساهم في ظهور بعض الصراعات داخل المنظمة، ويؤدي إلى ضغوطات ومشاكل في العمل وإلى عدم الشعور بالرضا" (شلابي، 2011، 113)، وهذا ما أكدته دراسة (McGurk, 2002, P28) التي أجراها على الطلبة الضباط في الكليات العسكرية الأمريكية، وتحصل من خلالها على معامل ارتباط بلغ (0.170) مع صراع المهمة. وهذا يرجع إلى كون الطلبة لم يتعودوا بعد على الحياة الجماعية ولم يتقبلوا الاختلافات العرقية والجغرافية بينهم، مما نتج عنه هذه العلاقة الطردية.

إلا أن دراسة (Pelled and Eisenhardt and Xin, 1999, P15) توصلت لوجود علاقة عكسية بلغت (-0.240)، وهذا يدل على أن ما ذهب إليه الباحثون لا يصلح على المطلق. أما بالنسبة لعلاقة تنوع فريق العمل بصراع العلاقة فلم يصل (Pelled and Eisenhardt and Xin, 1999, P15) لنتيجة ذات دلالة، حيث كان معامل الارتباط ضعيفا وبلغ (0.040).

#### 4- نتائج الصراع التنظيمي:

يمكن تقسيم هذه النتائج المترتبة عن وجود الصراع التنظيمي بين أفراد مجموعات العمل إلى نتائج سلبية تتسبب في تعطيل العمل وإفشال خطط المنظمة ومنعها من تحقيق أهدافها عن طريق إضعاف تماسك الجماعة وولائها نحو المنظمة وثقتها فيها، ونتائج إيجابية تتمثل في تحفيز العاملين وتحسين فعاليتهم بسبب التنافس الناتج عن عملية الصراع.

#### 4-1- النتائج السلبية:

##### 4-1-1- ضعف الأداء:

تباينت نتائج الدراسات من حيث أثر الصراع التنظيمي على الأداء، لكنها إتفقت من حيث كون أغلبها سلبية، حيث كانت معاملات ارتباط صراع العلاقة مع الأداء في قطاع البنوك الباكستاني بين (-0.693) (Khan and Afzal and Rehman, 2009, P484) و(-0.720) (Anwar, 2012, P1342)، وهي علاقة عكسية قوية، تشبه تلك التي تحصل عليها (Breugst, 2012, P196) في قطاع الصناعة، و(-0.28) (McGurk, 2002, P28) في القطاع العسكري بمعامل ارتباط عكسيين لكن أضعف من السابقين بلغا (-0.160) و(-0.200) على التوالي. حيث أن الاختلافات في الرؤى والأهداف الرئيسية يدفع الأفراد على تبني أفكار مخالفة والعمل على تحقيق أهداف ثانوية وأحيانا لا تتماشى مع أهداف المنظمة، مما يضيع الجهود المبذولة والموارد المتاحة، فيضعف أداء الأفراد.

أما فيما يخص علاقة صراع العلاقة بالأداء، فقد كانت أيضا علاقة عكسية تراوحت بين (-0.200) (Pelled and Eisenhardt and Xin, 1999, P15) و(-0.240) (Breugst, 2012, P196) في قطاعي الصناعة والتعليم على التوالي. حيث تؤدي الخلافات الشخصية والتوتر بين الأفراد إلى تبيينهم لسلوكيات سلبية تعطل العمل، وأحيانا يقومون بأعمال تخريب أو إتلاف أو تعطيل للعمل واحتكار المعلومة، وكل هذا يؤدي بدوره لإضعاف الأداء الكلي للمنظمة. لكن تبقى هناك دراسات أخرى سيتم التطرق إليها في عصر الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي، توصلت إلى معاملات ارتباط إيجابية على عكس الدراسات التي تم التطرق إليها في هذا العنصر.

#### 2-1-4- ضعف الثقة في المنظمة:

تشابهت نتائج الدراسات من حيث أثر الصراع التنظيمي على الثقة في المنظمة واتفقت من حيث توصلها لنتيجة عكسية بين هذين المتغيرين. حيث كانت معاملات ارتباط صراع المهمة مع الثقة في التنظيم في قطاع التعليم (-0.690) (Choi and Cho, 2011, P1115)، في قطاع الإدارة (-0.420) (Krewin and Doherty, 2010, P229)، في قطاع الخدمات (-0.360) (Simons and Peterson, 2000, P107) وفي قطاع الصناعات الدوائية متعددة الجنسيات (-0.310) (Simons and Peterson, 2000, P107)، وهي معاملات ارتباط عكسية بعضها قوي وبعضها متوسط، وتأتي كنتيجة لكون الأفراد الذين لا يخذ بأرائهم عند وضع خطط المنظمة، ولا يتم تقبل أفكارهم وتبني خططهم، يكون لديهم تصور سلبي لها، ولا يرون أنهم ينتمون إليها فتضعف ثقتهم فيها وفي مشرفهم وفي الإدارة العليا التي يرون أنها لا تستمع لهم.

ونفس الشيء بالنسبة لصراع العملية، حيث ورغم التوصل لدراسة واحدة حول هذا الموضوع فقد كانت سلبية بمعامل ارتباط بلغ (-0.590) (Krewin and Doherty, 2010, P229)، وهي أقوى علاقة من بين العلاقات التي تحصل عليها (كروين و دوهرتي) (Krewin and Doherty) في دراستهما التي طبقت على قطاع الإدارة، أي أن صراع العملية هو أكثر الأبعاد علاقة بضعف الثقة في التنظيم وهذا يمكن أن يرجع إلى كون الخلافات حول طرق التنفيذ والتنسيق بين أعضاء المجموعة، يساهم في إضعاف انسجامهم، ويرون فيه مؤشرا على ضعف مكانتهم داخل المنظمة، ويقلل من أمنهم الوظيفي بسبب تهميش آرائهم وعدم تهمينها.

أما بالنسبة لمعاملات ارتباط صراع العلاقة مع الثقة في التنظيم فقد كانت في قطاع الخدمات (-0.620) (Simons and Peterson, 2000, P107)، في قطاع الصناعات الدوائية متعددة الجنسيات (-0.580) (Han and Harms, 2010, P30)، في قطاع التعليم (-0.540) (Choi and Cho, 2011, P1115)، في قطاع الإدارة (-0.490) (Krewin and Doherty, 2010, P12)، وقد جاءت هذه العلاقة العكسية المتوسطة والقريبة من القوية بسبب تأثير الثقة في التنظيم خصوصا شقها المتعلق بالثقة في الثقة في الزملاء والأقران بالعلاقة الشخصية بينهم، حيث أن المشاكل الثنائية تساهم في إضعاف مناخ حذر، مليء بالشكوك في نوايا الزملاء، مع الخوف من أن يتسببوا في نقل كلام خاطئ أو حتى إفساد العمل.

#### 3-1-4- ضعف التعاون:

تقاربت نتائج الدراسات من حيث أثر الصراع التنظيمي على درجة التعاون بين أفراد مجموعة العمل، واتفقت من حيث توصلها لنتيجة عكسية ضعيفة بين هذين المتغيرين. حيث كانت معاملات ارتباط صراع المهمة مع درجة التعاون بين أفراد المجموعة في قطاع الصناعة (-0.040) (Chen and Qi and Vogel, 2012, 171)، وفي قطاع الخدمات (-0.095) (Schilderman, 2011). وقد ترجع هذه العلاقة العكسية لكون الأفراد غالبا ما لا يميلون للتعاون في النشاطات التي لم يقتنعوا بها، والخطط التي لم يساهموا بوضعها ولم يستشاروا فيها.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين صراع العملية ودرجة التعاون وفي قطاع الخدمات، فقد بلغ معامل الارتباط (-) 0.020 (Schilderman, 2011)، وهو معامل ارتباط يدل على وجود علاقة عكسية رغم ضعفها الشديد واقترابها من الصفر. وهذه العلاقة العكسية تكون بسبب ضعف درجة الخلافات في التنفيذ التي يتميز بها قطاع الخدمات، الذي يقوم عمله على العلاقات المباشرة بين الموظف والزبون، والتي من غير الممكن ضبطها بدقة وتحديد إجراءات صارمة لها عكس قطاع الصناعة مثلا الذي يقوم على القيام بمهمة واحدة عدة مرات متتالية وبالنسبة لكل أفراد المجموعة غالبا. إضافة إلى ضعف التفاعل بين موظفي الخدمات غالبا، مما يقلل من احتمالات الاحتكاك والتعاون منذ البداية. أما بالنسبة للعلاقة الارتباطية بين صراع العلاقة ودرجة التعاون وفي قطاع الخدمات، فقد بلغ معامل الارتباط (-) 0.044 (Schilderman, 2011)، وهو معامل ارتباط يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة. وهذه العلاقة العكسية ترجع لضعف التفاعل بين موظفي الخدمات غالبا، مما يقلل من احتمالات الاحتكاك والتعاون كما تمت الإشارة إليه سابقا.

#### 4-1-4- ضعف الولاء التنظيمي:

لم يتم التوصل لعدد كبير من الدراسات التي عالجت موضوع علاقة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي، حيث تم التحصل على دراسة واحدة طبقت في المجال الرياضي قام بها كل من (Mills and Schulz, 2009, P13)، توصلوا من خلالها إلى وجود علاقة عكسية بلغت (-) 0.130 بين صراع المهمة والولاء التنظيمي، وهذا يرجع إلى كون الولاء للمنظمة يتأثر بتقبلها للفرد وأفكاره، وإحساسه بأنه يساهم في نموها، ويشارك في وضع رؤيتها، فإذا لم يحدث هذا ضعف ولاؤه لها، وزاد سعيه للبحث عن منظمة أخرى تتفق مع آرائه ووجهات نظره. لكن ما يثير الاهتمام أكثر هنا هو أن صراع العلاقة كان بدوره في علاقة عكسية مع الولاء التنظيمي، وهذه العلاقة كانت أقوى من العلاقة مع صراع المهمة وبلغت (-) 0.326 (Mills and Schulz, 2009, P7). ويمكن إرجاع هذه النتيجة لكون صراع العلاقة وخصوصا إذا كان من المسئول في العمل، يتم رؤيته على أنه صراع مع المنظمة ككل، لما يمثله هذا المسئول من سلطة قانونية نابعة من الوظيفة الإشرافية التي أسندت له، مما يضعف درجة الولاء نحو المنظمة ككل.

#### 2-4- النتائج الإيجابية:

رغم الصورة السلبية التي يعطيها مفهوم الصراع التنظيمي غالبا، إلا أن بعض الدراسات وعلى قلتها أثبتت أن له بعض الآثار الإيجابية والتي من بينها:

#### 1-2-4- زيادة الفعالية:

توصل (De Dreu and Van Vianen, 2001, P323) في دراسته التي طبقت على قطاع الصناعة على معامل ارتباط بلغ (-) 0.183، مما يدل على وجود علاقة عكسية بين صراع العلاقة والفعالية التنظيمية رغم كونها ضعيفة نسبيا. وهذا راجع إلى محاولة كل طرف من أطراف الصراع أن يثبت كفاءته وفعالته في العمل، حتى يكون في موقف قوة ويتجنب اللجوء للآخرين ممن لهم خلاف معه، أو إعطائهم المجال لانتقاده.

#### 2-2-4- تحسن الأداء:

كما تم التطرق إليه في العنصر السابق الخاص بالآثار السلبية للصراع التنظيمي، فإن الأداء غالبا ما يتأثر سلبا بالصراع، غلا أن بعض الدراسات توصلت لنتائج مختلفة أثبتت وجود علاقة طردية بين الصراع والأداء ولو كانت قوتها ضعيفة. ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة (Bezrukova, 2005, 29) في قطاع نظم المعلومات، التي تحصلت على معامل ارتباط بلغ (0.064)، ودراسة (McGurk, 2002, P28) التي طبقتها على الطلبة الضباط بالجيش الأمريكي بمعامل ارتباط بلغ (0.070)، ودراسة (Chen and Qi and Vogel, 2012, 171) في قطاع الصناعة بالصين الذين

تحصلوا على معامل ارتباط (0.170). حيث يلاحظ أن هذه القطاعات تختلف عن سابقتها التي وجدت فيها علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والأداء، حيث أنها تشكل مجتمعات بحثية عالية الكفاءة كقطاع المعلومات، أو شديدة الانضباط كالجيش، أو مختلفة ثقافيا كالمنظمات الصينية.

#### - الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية، تم تقديم عدد من التعاريف اللغوية والاصطلاحية لمتغير الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى التطرق إلى أن للصراع التنظيمي ثلاثة أبعاد هي صراع المهمة والعملية والعلاقة، وأن هذه الأبعاد لها علاقة طردية بين بعضها البعض.

كما تم عرض عدد من الدراسات من أجل استخراج أسباب الصراع التنظيمي، والتي كانت تنظيمية من جهة كاعتماد طرق اتخاذ القرار غير تشاركية وكبير حجم جماعة العمل، وفردية من جهة أخرى كالعمر والتنوع الثقافي داخل فريق العمل، ثم تم تصنيف لآثار الصراع التنظيمي إلى آثار سلبية تتمثل في ضعف الأداء والثقة في التنظيم والتعاون والولاء، وإيجابية في حالات نادرة تتمثل في زيادة الفعالية والأداء.

#### قائمة المراجع:

##### المعاجم:

- صالح، العلي (1980)، المعجم الصافي في اللغة العربية، مطابع الشرق الأوسط، السعودية.

- لويس، معلوف (1980)، المنجد في اللغة، ط، 19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت.

- محمد، بدوي (2003)، قاموس أكسفورد المحيط: إنجليزي-عربي، دار أكاديميا للنشر، لبنان.

- محمد، سعيد (2004)، قاموس القاموس: فرنسي-عربي، دار الكتب العلمية، لبنان.

##### الكتب:

- ماهر، أحمد (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.

- علام، اعتماد (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

- كاظم، خضير (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

- بودون، ريمون (1986)، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- شلابي، زهير بوجمعة (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

- الطجم، عبد الله و السواط، طلق (2013)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.

- جاد الرب، سيد (2010)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار الفكر العربي، مصر.

- فيبر، ماكس (2011)، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، منشورات المركز القومي للترجمة، مصر.

- عشوي، مصطفى (1992)، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

- الصالح، مصباح (1999)، الشامل لمصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للنشر، السعودية.

- عيشور، نادية (2008)، الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر.

- قاسيمي، ناصر (2014)، سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

##### المجلات:

- عبد الرسول، حسين علي و العبيدي، إزهار (2009)، "النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق"، مجلة

مركز دراسات الكوفة بالعراق، العدد 13، العراق، 195-169.

- محي الدين القطب و شاكر الخشالي(2008)، "العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجماعة"، *المجلة الاردنية التطبيقية*، المجلد 11، العدد 02، الأردن، 225-245.

#### المراجع باللغات الأجنبية:

#### الكتب:

- Frederic Lebaron (2009), *La sociologie de A à Z*, Editions DUNOD, France.
- Michel Barabel et Olivier Meier(2006), *MANAGEOR*, éditionsDunod, France.
- Raymond Boudon (2005), *Dictionnaire de sociologie*, éditions Larousse, France.
- Sid Ahmed Benraouane(2012), *Le management des ressourceshumaines*, 2ème edition, Office des publications universitaires, Algérie.

#### المقالات:

- De Dreu, (2001), *Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 22, no3, 309-328.
- Han,GuoHong and Harms,Peter (2010), *Team identification, trust, and conflict: A mediation model*», *International Journal of Conflict Management* vol.21, no 01,20-43.
- Hamm-Kerwin, Shannon et Doherty, Alison(2010), *Intragroup conflict in nonprofit sport boards*. *Journal of Sport Management*, vol. 24, no 3, 245-271.
- Heather Mills and John Schulz(2009), *Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment*, *Sport Management International Journal*vol. 05, no 01, 5-18.
- Jacob Guinot(2015), *The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning*, *International Journal of Conflict Management* no 26, 85-112.
- Joyce Bono(2002), *The Role of personality in task and relationship conflict*, *Journal of Personality* vol.70, no 03, 311-344.
- Jun Yan(2011), *An empirical examination of the interactive effects of goal orientation, participative leadership and task conflict on innovation in small business*, *Journal of developmental entrepreneurship* vol.16, no 03, 393-408.
- Kyoosang Choi and Bongsoon Cho(2011), *Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict*, *Journal of Organizational Behavior* vol.32, no 08,1106-1126.
- Lisa Pelled, Kathleen Eisenhardt and KatherinXin(1999), *Exploring the black box: an analysis of work group diversity*, *Conflict and Performance Administrative Science Quarterly* vol.44, no 01,1-28.
- Muhammad Khan, HasanAfzal and KashifurRehman(2009), *Impact of Task Conflict on Employee's Performance of Financial Institutions*, *European Journal of Scientific Research* vol.27, no 04,479-487.
- NaveedAnwar(2012), *Task Conflict and Its Relationship with Employee's Performance*, *International Journal of Contemporary Studies*vol. 03, no 09,1338-1343.
- Nicola Breugst(2012),*Relationship conflict improves team performance assessment accuracy: Evidence from a multilevel study*, *Academy of Management Learning & Education* vol.11, no 02, 187-206.
- Puck, J.F., Neyer, A-K. andDennerlein, T(2010),*Diversity and conflict in teams:a contingency perspective*, *European J. International Management*,vol.04, no04, 417-439.
- Tony Simons and randalPeterson(2000),*Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust*, *Journal of Applied Psychology* vol.85, no 01, 102-111.
- Zhen-Jiao Chen, Xin Qi and Douglas Vogel (2012), *Is Cooperation a Panacea? The Effect of Cooperative Response to Task Conflict on Team Performance*, *Systems Research and Behavioral Science* vol.29, no 02,-163 178.

#### الملتقيات:

- KaterinaBezrukova(2005), «Do Faultlines Hurt or Help? Exploring Distance, Identity, Task Conflict, and Individual Performance in Diverse Groups», *IACM 18th Annual Conference*, (spain : Santa Clara University).
- Mohamed Bayad, Haifa Naffakhi et Christophe Schmitt(2007), «L'équipeentrepreneuriale : rôle de la diversitédans le processus entrepreneurial», *8eme congrès international de l'académie de l'entreprise*, (France: Institutd' Administration des Entreprises).
- Sylvie Boisard-Castelluccia et Amine Chelly(2006), «La diversitédémographique des équipesentrepreneuriales, une source de créativité», *8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME* (Suisse : Haute école de gestion (HEG) Fribourg).

#### الأطروحات:

- Dennis McGurk(2002), «The effects of diversity on intragroup conflict and performance in the U.S. Army Reserve Officer[']s Training Corps», (Ph. D, Texas Tech University, USA).