



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات

إعداد

د/ مها مراد علي أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنيا

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الحادى عشر - جزء ثانى - نوفمبر ٢٠١٨ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة للصراع التنظيمي ومصادره، والنتائج المترتبة عليه حتى يمكن التعرف على الإستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي وأهمية أن يدار بطريقة إدارية إيجابية، مع توضيح أوجه القصور التي تشوب كل إستراتيجية من خلال تحليل الدراسات السابقة لها. حتى يمكن إقتراح تصور لكيفية الإفادة من إستخدام إستراتيجية نظرية المباراة كأحد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية. وعلى ضوء ذلك إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وفي النهاية قدمت تصور مقترح بهدف الإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إجراء تعديلات وتغييرات وإضافات في جوانب عملها من مؤسسات وأعضاء.

Abstract

The study aimed at discussing the nature of the organizational conflict, the common types of organizational conflict, its sources, and its consequences, so that the strategies that are most used in the management of the organizational conflict can be identified and it is important to be managed in a positive management manner. A scenario can be proposed for how to use the game theory strategy as one of the quantitative behavioral methods in managing organizational conflict in educational institutions. In light of this, the study used the descriptive analytical method. In the end, a proposed scenario was presented in order to benefit from the theory of games in the management of the organizational conflict in educational institutions, through amendments, changes and additions in the aspects of its work from institutions and members.

مقدمة:

يقر الفكر الإداري المعاصر بوجود الصراع الذي ينشأ من التناقض بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة للأفراد، من ناحية، والنمط السلوكي الذي يفضله التنظيم من أجل تحقيق أهدافه، من ناحية أخرى. وبذلك يطرح مفهوم الصراع على أنه "مصطلح حيادي، وأن أثره في التنظيم وفي سلوكيات الأفراد فيها يعتمد - إلى حد كبير - على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله. وتعتبر العلاقة بين الصراع والتغيير في التنظيمات الإدارية المعاصرة عن امكانيات استخدام إدارة الصراع في إحداث التغيير، وذلك من خلال التطوير المبدع للإداريين، وتوظيف الصراعات التنظيمية بين الأفراد أو الجماعات، لتحقيق التحرك الحيوي والتفاعل مع التنظيمات الاجتماعية الأخرى" (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٢).

ولأن الإستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فإن الصراعات غالباً مايرافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيفه للحد المسموح به، أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة (خضير كاظم حمود، ٢٠٠٢، ص ص ١٤٢-١٤٣). كما أن الإتجاهات المهمة بالتغيير الدائم والتنوع المتزايد للموارد البشرية وتزايد فرق العمل الافتراضية والمدارة ذاتياً، وقلة الإتصال وجها لوجه المزيد من التفاعل الإلكتروني، الاقتصاد العالمي القائم على أساس المزيد من التفاعل والتعامل عبر الثقافات، جميعها تجعل الصراع التنظيمي أمر حتمياً لا مفر منه. على هذا الأساس يعد الصراع أحد الأجزاء المتممة لحياة المنظمة فالإختلاف الواضح بين الأفراد هو سمة بارزة في جميع المنظمات إذ لا إتفاق بينهم حول أسباب المشاكل والأدوات المستخدمة في العمل وتحديد الصواب والخطأ وعدم الإتفاق حول الأولويات أو الأهداف (حميد أنور أحمد، ٢٠١٤، ص ٣٢).

ويتفق هذا مع ما يقوله رحيم (Rahim, 2001) بأن الصراع عملية تفاعلية داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (Social entities) كالأفراد والجماعات والمؤسسات، يصابها تنافر وعدم توافق أو انسجام بين هذه الأطراف، ويحدث ذلك في رأيه في الحالات التالية :

- عندما يطلب من الفرد القيام بنشاط لا يتفق مع حاجاته ومصالحه.
- عندما يرغب الفرد بسلوك يتعارض مع سلوك مرغوب من الطرف الآخر.
- عندما يرغب في الحصول على مصادر محدودة يسعى الآخرون للحصول عليها.
- عندما يمتلك قيم واتجاهات وأهداف ومهارات متعارضة مع ما يمتلكه الآخرون.
- عندما يمتلك وجهة نظر خاصة إزاء الأعمال المشتركة مع الآخرين.
- وأخيراً عندما تكون مهامه وأعماله مرتبطة ومعتمدة على مهام وأعمال الآخرين.

ويتضمن بهذا الصراع التنظيمي مصالح متضاربة بين الأفراد والجماعات عند قيامهم بانشطة غير متوافقة مع انشطة زملائهم في محيط العمل . حيث يعتقد كل منهم بأن الطرف الآخر يهدد مصالحه فيسعى للدفاع عن هذه المصالح ليكون رابحا على حساب غيره. ولهذا فظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات. وبما أن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية ، وبما أنه لكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه ووسائل وأساليب التفاعل فيه" (محمد حسن العميرة، ١٩٩٩ ، ص ٢٣١) .

يتضح لنا مما سبق، أن الصراع في المنظمة الاجتماعية - بصفة عامة - شئ محتوم لا مفر منه، كما أن المنظمات التربوية لا تشذ عن هذه الحقيقة، وبخاصة أن الصراع غالبا ما يزداد في مراحل التطوير والتغيير التربوي، وهو ما يشهده العالم اليوم من تغيرات تربوية متسارعة ومتلاحقة تمثلت في ظهور: مفهوم التنمية الشاملة، والتنمية الريفية، والمفهوم الإنساني للتنمية، والإهتمام بالتعليم غير النظامي واسهاماته في تحقيق تنمية الموارد البشرية، والتحول في أولويات التعليم إلى أولية أقل للتعليم الثانوي والعالى، كما منحت عناية خاصة لتحسين نوعية التعليم ولملاءمة المضمون، وللاصلاحات والتجديدات اللازمة في النظام الرسمي، بما في ذلك التصميم واختيار الطرق البديلة والمتاحة لتقوية الإدارة التعليمية والكفاءة الداخلية والإنتاجية الخارجية (رمضان أحمدعيد، ١٩٩٧، ص ٤٣).

ولهذا فالصراع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية فهى تحدث بداخلها في أشكال متعددة كرد فعل لهذه التفاعلات. "والمنظمة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسئوليات، وتوجد المنظمة داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه يطلق عليها حينئذ (مؤسسة)، ومن خلال نشاطها تتولد عمليات تفاعلية ينتج عنها ظهور أشكال من الصراع التنظيمي" (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٠٠٨، ص ص ٢-٣). "الصراع على مستوى المنظمات أمرا حتميا وعلى المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية" (زهير بوجمعة شلابي، ٢٠١١). ومن الممكن أن تساعد إدارة هذا الصراع في إحداث تغيير إيجابي في المؤسسة، ولقد وجد هذا الإنطباع الجيد عن الصراعات لدى المديرين في كثير من المنظمات، وقد أكد ذلك (واصل جميل المومني، ٢٠٠٦) أن في دراسة أجرتها المنظمة الامريكية للإدارة أن المديرين يعتبرون أن إدارة الصراعات فى منظماتهم يحظى باهتمام متزايد وذلك لأن المديرين يقضون ٢٤% من أوقاتهم في التعامل مع الصراع، وأن المقدرة على إدارة الصراع أصبحت أمرا ملحا في السنوات الأخيرة، وأن المديرين يصنفون الصراع وإدارته بشكل مواز أو أكثر أهمية من أي وظيفة إدارية أخرى كالتخطيط ، الإتصال ، والدافعية واتخاذ القرار. وأن اهتمامات المديرين بمصادر وأسباب الصراع يتركز على عوامل سيكولوجية مثل: اساءة الفهم، والفشل في التعامل، وصراع الشخصية، واختلاف القيم.

وعندما نذكر التفاعلات الإجتماعية ونذكر معها الرياضيات فإن أهم ما يجب ذكره هو نظرية المباريات أو نظرية اللعبة التي كان لجون ناش إسهام كبير فيها. فهي تأتي من الرياضيات ولكنها تلعب دورا في العلاقات الاجتماعية والاقتصاد بالدرجة الأولى (على وديع حسن، ٢٠١٨)، ففي فترات الشدة تظهر أفضل وأسوأ الصفات في البشر فتراهم حسادا وكرماء، متنافسين ومتعاونين، عمليين ونظريين، متوترين وهادئين في الوقت نفسه. ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن الناس لا يستطيعون أن يقرروا كيف يتصرفون، لأنهم لا يعرفون فيما إذا كانت مصالحهم البعيدة المدى ستتحقق بشكل أفضل إذا تصرفوا كأفراد أم إذا تعاونوا كجماعة (مايكل غيلن Michael Guillen، ص١١٨).

ولهذا تم تطوير حقل كامل في الرياضيات أطلق عليه نظرية المباريات (GAME THEORY)، حيث أن مصطلح مباراة أو لعبة يعني معضلة أو مشكلة ما حدثت مع مجموعة من الأشخاص أو المجموعات (اللاعبون) يشتركون بمجموعة من القواعد والأنظمة تصنع الظروف والأحداث التي تشكل بداية المباراة، وأن هذه النظرية تميز بين عدة أشكال من المباريات، وفقا لعدد اللاعبين ولفظوف المباراة نفسها (Marianne Freibeger, 2014). لذا اكتسبت نظرية المباراة شهرة كبيرة بحيث كتب عنها الشيء الكثير، فهي طريقة يتم اللجوء إليها لدراسة صناعة القرار في حالة الصراع. بحيث تهدف إلى دراسة سلوك عدد من أشخاص العلاقات تجاه قضية معينة، وفرز واعداد أحسن التصرفات الممكنة والرد الفعل عليها من قبل الفرقاء المعنيين. والمقصود من هذه العملية، هو التوصل إلى وضع افتراضات معينة تجاه الإستراتيجيات التي قد يتم تطبيقها. ويتم تطبيق نظرية المباراة في الكثير من المجالات بما في ذلك التجارة والمالية والاقتصاد والعلوم السياسية وفي العلوم الاجتماعية خاصة علم النفس بالإضافة إلى استخدامها للوصف، والتنبؤ، وتفسير السلوك، وتطوير نظريات السلوك الأخلاقي أو المعياري، والمساعدة في فهم السلوك الجيد والسليم. ببساطة فهم هذه النظرية واستيعاب إستراتيجياتها مهم جدا لتعزيز التفكير المنطقي ومهارات صنع القرار (Game Theory https://en.wikipedia.org/wiki/Game_theory).

ولقد أشار (على وديع حسن، ٢٠١٨) إلى أن تطبيقات نظرية المباريات بالنسبة للناحية الاقتصادية كبيرة ومتعددة للغاية كما أنها معقدة، فالأمور لا تكون أبدا بسيطة وسهلة. أما التطبيقات السلوكية لها فهي قابلة للتطبيق بالاعتماد على تحليل شخصيات وظروف الأشخاص عموما، لكن دقتها ليست مطلقة كون الأمر كثيرا ما يتضمن متغيرات. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية وهي إلقاء بعض الضوء على سلوكياتنا وخاصة فيما يتعلق بطرق اتخاذ القرار وذلك بعد مطالعة التراث النظري المتعلق بالصراع مما اوضح أهميته لكونه موضوعا خصبا للدراسات السوسولوجية وذلك حينما يتطرق إلى فئات العاملين بالمؤسسات التعليمية، أضف إلى ذلك أهميته العملية والعلمية، وكذلك كون الصراع ظاهرة إنسانية مستمرة في الزمن فكيف يمكن استغلال تطبيقات نظرية المباريات لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من خلال إستراتيجيات نظرية المباريات.

مشكلة الدراسة:

تسهم إستراتيجيات إدارة الصراع في حل بعض المشكلات التي يواجهها الفرد في حياته، والصراع ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ومن الطبيعي عند اجتماع الناس معا لا يمكن منع الصراعات، وبالتالي يصبح الهدف هو إدارة الصراع بشكل بناء. (أركارو جانيس، ٢٠٠١، ص ٦٦)، ويرى (Michael Szporluk, Scott Dubin, 2006, p 2) أن الهدف الأساسي من إستراتيجيات إدارة الصراع هو مساعدة الناس لكي يكونوا منتجين ومتسامحين، وغير عدائيين ولديهم القدرة على التحمل.

لهذا يعد الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الاداري. وتتعدد فيه إستراتيجيات إدارة الصراع التي أشار إليها (محمد سعد محمد، ٢٠١٠، ص ٤٧٣-٤٧٥) هي: إستراتيجيات التنافس، إستراتيجيات التعاون، إستراتيجيات التوفيق (التعويض)، إستراتيجيات التلطيف (المواءمة)، إستراتيجيات الإنسحاب. ولقد قدمت العلوم السلوكية طرقا ووسائل ونظريات أخرى بمقدورها أن تساعد المحللين ومتخذي القرارات في اختيار البديل الأفضل منها نظرية المباراة (Game Theory)، حيث أن جوهر نظرية المباريات يقوم على افتراض وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم و التي يسعون لتحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم بعض السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي يتعاملون جميعا معه، فهذه النظرية لا تقرض فوز طرف كامل مقابل خسارة الطرف الآخر فحسب، بل قد تنتهي المباراة بحدوث نوع من التعاون بين الطرفين بحيث يتم تقادي الخسارة المطلقة، وتعد إحدى النظريات المهمة لاتخاذ القرارات، وهدفها ترشيد الاختيار من بين البدائل المختلفة التي تقرزها هذه المواقف الصراعية، مما يمكنها أن تعالج معظم صراعات المصالح فبموجبها يقوم المحلل بتحليل مجموعة اختيارات متمازجة ومترابطة بين معطيات البديل وصولا إلى البديل الأفضل كفاءة وفعالية مقارنة بغيره من البدائل المتنافسة للوصول إلى النتيجة المرغوبة.

وعلى ضوء افتراضات النظرية التفاعلية الحديثة، التي ترى بأن الصراع ظاهرة طبيعية ما دام أن هناك تفاعل مستمر بين الأفراد، وأن نظرية المباراة (Game Theory)، تعبر عن الاختيار الرشيد للبديل في ضل الاجواء والحالات التنافسية بين أطراف الصراع. لذلك تحاول الدراسة الحالية تطبيق هذا الافتراض في الواقع الإداري للمؤسسات التعليمية لتفسير جوانب متعددة في العلاقات القائمة بين الأفراد الذين في حالة صراع، حيث يفترض من خلال هذه نظرية المباريات أن عملية الصراع ما هي إلا مباراة يحاول أطرافها انتقاء أفضل الحركات المقترنة بتوقع ما يمكن أن يقدم عليه الطرف الآخر لتحقيق أفضل انجاز بما يؤدي إلى الوصول إلى حلول أكثر نجاحا ورضا لأطراف الصراع. لذا طرحت الدراسة سوألا رئيسيا مفاده: كيف يمكن لإستراتيجية نظرية المباريات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية؟ وانطلاقا من السؤال الرئيسي واستنادا إلى نتائج الدراسات السابقة والتراث النظري طرحنا الاستئلة الفرعية التالية:

١. ما طبيعة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما الإستراتيجيات الأكثر استخداما في معالجة الصراع التنظيمي من خلال الفكر الإداري المعاصر؟
٣. ما طبيعة نظرية المباريات في الفكر الإداري المعاصر.
٤. ما التصور المقترح للإفادة من إستراتيجية نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية؟

أهداف الدراسة:

"الصراع على مستوى المنظمات أمرا حتميا وعلى المنظمات الإعتراف به كظاهرة طبيعية وعادية" (زهير بوجمعة شلابي، ٢٠١١). وبناء على ذلك لا يمكن تحاشي الصراع لكن الأمر يستوجب أن يتعلم الأفراد داخل المؤسسة (مديرين وعاملين) كيفية التعامل مع مواقف الصراع المختلفة بفاعلية، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى: مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة للصراع التنظيمي ومصادره، والنتائج المترتبة عليه حتى يمكن التعرف على الإستراتيجيات الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي وأهمية أن يدار بطريقة إدارية إيجابية من خلال تحليل الدراسات السابقة لها. حتى يمكن اقتراح تصور لكيفية الإفادة من استخدام إستراتيجية نظرية المباراة كأحد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من أهمية قطاع التعليم هذا القطاع الذي ستنتم هذه الدراسة من خلال المؤسسات التعليمية له؛ فالتعليم يعتبر مفتاح التقدم والنمو لأي مجتمع، والأساس في تحضره ورفقيه، وباعتبار التعليم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهنا تأتي أهمية نتائج مثل هذه الدراسات؛ والتي نتوقع أن تقدم حلولا عملية لترشيد الصراع التنظيمي، كما تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية مواجهة التحديات التعليمية المتجددة التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية بأنواعها، مما يحقق الاستفادة منها في التهيؤ والاحتياط لتلك التحديات وذلك بوضع افتراضات معينة تجاه إستراتيجيات إدارة الصراع التي قد يتم تطبيقها بهدف رفع مستوى الأداء والنهوض بالمؤسسات التعليمية؛ لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية.

ومن هنا تتجلى أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- قلة الدراسات العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة - على حد علم الباحثة - التي تناولت نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي جعل منها مجال مناسب للدراسة.
- معظم الدراسات التي اهتمت بنظرية المباريات كان في إطار المجال الاقتصادي والسياسي، بينما الدراسة الحالية تناولتها في إطار المجال التعليمي. ولهذا تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها.

- يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري متكامل لدراسة نظرية المباريات.
- يمكن الاستفادة من الدراسة الحالية في مختلف قطاعات التربية والتعليم، فهي تزود أصحاب القرار في إدارة الصراعات التنظيمية بمجموعة من المهارات المعرفية والسلوكية والاجتماعية التي يمكن الاعتماد عليها أثناء التعامل مع الآخرين في بيئة العمل المختلفة للمعالجة السليمة للصراعات، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- يمكن أن تفتح الدراسة الحالية الابواب لكثير من الباحثين والمهتمين للقيام بدراسات وابحاث عن إستراتيجيات نظرية المباريات في مجالات إدارية أخرى.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة واستناداً إلى الاسئلة التي طرحتها المشكلة الرامية إلى معرفة الإستراتيجيات المتبعة لإدارة هذا الصراع، ودور نظرية المباريات في تحديد النتائج المرغوبة من إدارة الصراع والتي نحن بصدد تشخيصها بطريقة وصفية، أي أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسات السابقة:

(١) دراسة رفيق سلامة محمود عوض (٢٠٠٢)

هدفت إلى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لإدارة الصراع، واشتملت عينة الدراسة على جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين بلغ عددهم (١٧٦)، استخدم استبيان الصراع المنظمي التي قام بترجمتها بواب ١٩٨٦م عن ثوماس وكليمان (Thomas and Kilman, 1974)، وأظهرت النتائج أن أنماط التسوية ثم التعاون ثم التجنب من أنماط إدارة الصراع الشائعة الاستخدام لدى رؤساء الأقسام، أما المجاملة والمنافسة فكانت الأقل استخداماً في إدارة الصراع لديهم، وعلى ضوء ذلك أوصت بالآتي:

- التنوع في أنماط إدارة الصراع تبعاً للمواقف الإدارية المتعددة، وعدم اقتصرها على نمط دون نمط.
- وضع منهجية محددة للتعامل مع الصراع من خلال تدريب رؤساء الأقسام عليها بعقد دورات تدريبية وورش عمل.
- استخدام أساليب تربوية جديدة لجعل الصراع في المؤسسة التربوية صراعاً إيجابياً للمؤسسة.
- أن تكون القدرة على إدارة الصراع أساساً لتقييم رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

(٢) دراسة آمال بترحنا (٢٠٠٣)

هدفت إلى تحديد معالم النموذج الشائع لأشكال الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في الأجهزة الخدمية في مصر وعلاقته بالرضا الوظيفي، والتعرف على أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة داخل هذه الأجهزة، واستنتاج بعض الأدوات التي يمكن من خلالها المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي، بما يمكن من تحقيق أعلي معدلات الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر، واشتملت عينة الدراسة على ٣٢٢ عامل، من إجمالي أعداد العاملين بمستشفى قصر العيني والبالغين ٨٧٧٤ عامل، ما بين موظف وطبيب وعامل، استخدم الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، وأظهرت النتائج أن: هناك علاقة طردية بين صراع الدور أو المهمة الناتج عن كثرة الأعمال أو عن اختلاف توقعات الأداء، أو عن غموض المهام وبين الرضا الوظيفي هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف في قيم تحقيق الذات أو قيم التعاون أو اختلاف الجنس أو السن وبين الرضا الوظيفي (آمال بترحنا، ٢٠٠٣).

(٣) دراسة محمد عبد الله حسن حميد (٢٠٠٤)

هدفت إلى معرفة الإستراتيجية الشائعة لإدارة الصراع التنظيمي، والنتائج المترتبة على إتباعها لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء، ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ونتائج الصراع بالجامعة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كما هدفت أيضا إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقا لمحددات الرضا المختلفة، واشتملت عينة الدراسة على ١٩٦ عضو هم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ممن هم بدرجة أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد من إجمالي ٧٣٤ عضو هيئة تدريس، استخدم الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، وأظهرت النتائج أن:

- أكثر الإستراتيجيات استخداما لإدارة الصراع التنظيمي في كليات جامعة صنعاء هي إستراتيجية التعاون، وأقلهن استخداما هي إستراتيجية التنافس.
- وجود علاقة عكسية بين إستراتيجية التعاون وحدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التنافس وبين حدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط سلبي بين إستراتيجية التنافس وفعالية الإدارة.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التجنب وحدة الصراع.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا العام وإستراتيجية التعاون والتجنب.
- وجود علاقة ارتباط سالبة بين الرضا العام وإستراتيجية التنافس.

(٤) دراسة عبد القادر محمود قادر الحيايى (٢٠٠٥)

هدفت إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي والتعرف على فاعليه معالجة الصراع التنظيمي ومقارنة فاعلية معالجة الصراع من قبل الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية في المنطقة الشمالية ، واشتملت عينة الدراسة على (٣٢٠) إداريا ومدربا ومساعد مدرب في لندبة المنطقة الشمالية، استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والتي تمت معالجتها إحصائيا عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي والنسبة المئوية وتحليل التباين بإتجاه واحد واختبار دنكن، وأظهرت النتائج أن أسلوب المواجهة أكثر الأساليب استخداما عند معالجة الصراع التنظيمي عند المدربين وأسلوب التهذئة أكثر استخداما عند مساعدي المدربين عند معالجة الصراع التنظيمي وفاعلية الملاكات الإدارية والفنية في معالجة الصراع بإستثناء مساعدي المدربين وتفوق ملاكات الأندية الرياضية والإتحادات على أقرانهم في مراكز الشباب في معالجة الصراع التنظيمي (عبد القادر محمود قادر الحيايى، ٢٠٠٥).

(٥) دراسة مسلم علاوي السعد، وفاء علي سلطان (٢٠٠٥)

هدفت إلى معرفة أهمية الصراع واستراتيجيات إدارته وما هي أفضل إستراتيجية ملائمة في المنظمات لاستخدامها، استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الحسابي الفرضي والأهمية النسبية، وأظهرت النتائج أن الإستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات هي التي تبني على أساس التفاوض والتحالف والاتفاق (مسلم علاوي السعد، وفاء علي سلطان، ٢٠٠٥، ص ص ٤١ - ٥٦).

(٦) دراسة بثينة حسين علي الطائي(٢٠٠٨)

هدفت إلى التعرف على الأسلوب الشائع في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية، واشتملت عينة البحث على الإداريين والمدربين العاملين في المديرية بالطريقة العمدية بلغ العدد الكلي للعينة (٢١) فردا، استخدم مقياس أساليب معالجة الصراع التنظيمي الذي اعد وطبق وقتن على بيئة عراقية في المنظمات الرياضية، وأظهرت النتائج أن أسلوب الإيجاب والمساومة من أكثر الأساليب استخداما لدى الكادر الإداري التدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل. وعلى ضوء ذلك أوصت بالآتي: أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوفر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها وخاصة في المجال الرياضي. تشجيع الملاكات الإدارية التدريبية المسؤولة عن أعضاء الفريق الواحد على علاقات حيادية مع الأطراف المتصارعة مما يساهم في تحسين وتطوير رغبة تلك الملاكات بحل الصراع بطرق عادلة (بثينة حسين علي الطائي، ٢٠٠٨، ص ص ٢٤٤-٢٦٣).

(٧) دراسة مؤمن خلف عبد الواحد (٢٠٠٨)

هدفت إلى بحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، واشتملت عينة الدراسة على (٢٣٤) مؤسسة تم توزيع الاستبانات عليهم، استخدم الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة، وأظهرت النتائج ميل المدراء لاتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة، وعدم ادراك المدراء لأهمية إدارة الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداء بناء. وعلى ضوء ذلك أوصت بالآتي: ضرورة زيادة وعي المدراء وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة، وتعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب الأمثل حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٠٠٨).

(٨) دراسة حميد أنور أحمد (٢٠١٤)

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المديرون وكما يدركها العاملون في إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها هؤلاء العاملون عند إدارتهم للصراع مع مدرائهم، واشتملت عينة الدراسة على العاملين في رئاسة جامعة تكريت وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبارات s'Kendall & RUNS استخدم الاستبيان الذي أعد لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج: أن المدراء يستمدون قوتهم التنظيمية فعليا من قوة ارتباطهم (قوة الارتباط بالعاملين)، في حين أن بقية مصادر القوة التنظيمية لم تظهر كمصدر لقوة المدير. أن العاملين يلجأون إلى إستراتيجيتي الإنسحاب والسيطرة بشكل فعلي في إدارتهم للصراع مع مدرائهم. وعلى ضوء ذلك أوصت بالآتي: أن على المدراء تنويع مصادر قوتهم للتأثير فيهم، عدم التركيز على مصدر واحد لقوتهم التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع المتبعة من قبل هؤلاء العاملين عند إدارتهم للصراع مع مدرائهم (حميد أنور أحمد، ٢٠١٤، ص ص ٢٢-٥٣).

(٩) دراسة حسين يوسف سيد (٢٠١٥)

هدفت إلى التعرف إلى مستويات الذكاء الانفعالي لدى مدراء المدارس الخاصة في جنوب لبنان، وعلاقة الذكاء الانفعالي بدرجة اعتمادهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في حل المشاكل التنظيمية المختلفة التي تواجههم خلال مزاولتهم لمهامهم التربوية، كما هدفت إلى الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الذكاء الإنفعالي لديهم في ضوء متغيرات الدراسة: العمر، المستوى العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة التربوية.

واشتملت عينة الدراسة على عينة من مدرء المدارس الخاصة في جنوب لبنان (٢٠% من المدرء)، استخدم استبيان خاص يتضمن قسمين أساسيين: الأول لقياس مستويات الذكاء الانفعالي لديهم بمجالاته الخمسة: الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، والمهارة الاجتماعية، والثاني لقياس مدى اعتماد مدرء المدارس الخاصة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية الاسترضاء، إستراتيجية التجنب، وإستراتيجية المنافسة) في حل مشاكلهم التنظيمية، وأي الإستراتيجيات هي الأكثر اعتمادا لدى عينة الدراسة . وأظهرت النتائج ان:

- مستوى الذكاء الإنفعالي لدى عينة الدراسة (من وجهة نظرهم) كان مرتفعا جدا.
- درجة ممارسة عينة الدراسة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (من وجهة نظرهم) كان كبيرة، وحلت إستراتيجية التعاون في المرتبة الأولى، تلتها إستراتيجية التسوية في المرتبة الثانية، ومن بعدهما جاءت إستراتيجية الاسترضاء، لتحل إستراتيجية المنافسة في المرتبة الرابعة، وحلت إستراتيجية التجنب خامسة .
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الذكاء الانفعالي لدى عينة الدراسة وبين درجة ممارسة أفراد هذه العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (باستثناء مجال الدافعية)، حيث برزت العلاقة الطردية بين هذا المجال وبين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء الانفعالي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المستوى العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة التربوية، مع بروز علاقة طردية بين متغير العمر ومجال الوعي الذاتي كواحد من مجالات الذكاء الانفعالي.

وعلى ضوء ذلك أوصت بإبراز الدور الهام للذكاء الانفعالي باعتباره أحد أبرز عوامل النجاح المهني للمدرء، لأنه يتيح لهم التكيف مع مختلف الظروف، والتعامل بحكمة ودراية عالية مع المواقف المختلفة أيا كانت التحديات، وهذا بالطبع سيجعل المدرء في حركة إرتقاء دائم على مستوى الأداء الإداري. وبيان بعض مجالات الإستفادة من الذكاء الإنفعالي (كواحد من مجالات الذكاء) على مستوى إدارة المدارس الخاصة في لبنان، وذلك للارتباط الوثيق للذكاء الانفعالي بالعديد من العلوم الإدارية والتربوية والنفسية والمهنية (حسين يوسف سيد، ٢٠١٥).

دراسة ايليا طاهر العباس (٢٠١٧)

هدفت إلى تحديد أنواع الصراع التنظيمي، وتحديد الأنماط المتبعة من قبل اعضاء الهيئة التدريسية في إدارة هذا الصراع، ودرجة تأثير هذه الأنماط في الإلتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وتحديد مستويات هذا الإلتزام لديهم، واشتملت عينة البحث على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة تشرين بلغت ٢٩٠ عضو هيئة تدريس، استخدم الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة، وأظهرت النتائج وجود تأثير جوهري لأنماط إدارة الصراع التنظيمي على الإلتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، أكثر الأنماط استخداما في إدارة الصراع التنظيمي هو نمط التعاون يليه نمط التجنب يليه نمط المجاملة يليه نمط التنافس، وأخيرا نمط الحل الوسط (ايليا طاهر العباس، ٢٠١٧).

(١٠) دراسة بن جلول نبيل، زاهى منصور (٢٠١٧)

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مهارات الإتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، واشتملت عينة الدراسة على ١٨٠ قياديا بطريقة عشوائية، استخدم الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة، وأظهرت النتائج أن الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني خاصة إذا كان العاملين على درجة عالية من النضج المهني، وأن هذا النظام المتعاون يقود إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (بن جلول نبيل، زاهى منصور، ٢٠١٧، ص ص ٢١-٣٤).

(١١) دراسة نايف لافي المطيري، محمد عبود الحراحشة (٢٠١٧)

هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة لدى مديرو مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وعلى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس، ومعرفة أن كانت هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الممارسة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واشتملت عينة الدراسة على جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظتي (الأحمدي وحولي) في الكويت للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ م، والبالغ عددهم (٤٦٣٩) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (٥٥٤) فردا، وتوزعت حسب الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، استخدم الاستبيان فقد قام الباحثان بتطوير استبانة لمعرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء. اشتمل الأول منها على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب، وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واشتمل الثاني على (٣٣) فقرة حول الأنماط القيادية الممارسة لدى مديرو المدارس، وتكون الجزء الثالث من (٢٤) فقرة لقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

أشارت النتائج إلى أن النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ويليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وأخيرا النمط المتساهل بدرجة منخفضة. وجاءت درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة للإستراتيجيات الثلاث، وجاءت إستراتيجية التعاون بالمرتبة الأولى وتلاها التجنب وأخيرا الإجبار.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان العديد من التوصيات والمقترحات، ومنها:

١. عقد ورش عمل لمديري المدارس تبيين أهمية توطيد العلاقات الاجتماعية مع المعلمين خارج نطاق العمل.
٢. تأهيل المدراء لاستخدام أساليب الإدارة الحديثة.
٣. منح المدراء الصلاحيات المناسبة لتقديم الحوافز للمعلمين لحثهم على التعاون.
٤. عقد دورات تأهيل للمدراء للتعامل بروح القانون وفق الموقف.
٥. إجراء دراسة مشابهة وبنفس المتغيرات ولكن على مجتمع آخر. (دراسة نايف لافي المطيري، محمد عبود الحراشنة، ٢٠١٧، ص ١-١٦)

تعقيب على ضوء الدراسات السابقة :

من خلال ما سبق نخلص الى:

حظي موضوع الصراعات داخل المنظمات بإهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين من مختلف الإتجاهات الفكرية والمكانية وقد عكست المدارس الإدارية تباينا كبيرا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات فقد أكدت هذه الدراسات وجود الصراع في جميع الخبرات الإنسانية، حيث تعد بعض أنواع الصراعات إيجابية ودليلا على صحة المنظمة عندما تؤدي إلى نتائج إيجابية في الإبداع والإنتاجية والرضا الوظيفي. ولكن عندما توجد صراعات تؤثر في فاعلية المنظمة بشكل سلبي تؤدي إلى الإضرار بكفاءة وفاعلية المنظمة. هذا هو سبب تعدد الإستراتيجيات التي تناولتها الدراسات السابقة لتعزيز الجوانب الإيجابية لعملية الصراع والحد من آثاره السلبية.

أن إستراتيجيات إدارة الصراع بصفة خاصة دون الجوانب الأخرى من عملية إدارة الصراع من المتغيرات التي وجدت الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في إطار علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، ومعرفة أي من هذه الإستراتيجيات أكثر استخداما من خلال الدراسة الميدانية لهذه الدراسات، ولكن البحث في إستراتيجيات جديدة لإدارة الصراع التنظيمي في حدود علم الباحثة - لم يكن موجود، لذلك لا توجد دراسة عربية. في حدود علم الباحثة تناولت إستراتيجية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وهذا ما جعل هذه الدراسة مجال مناسب للبحث، ومكملة للدراسات السابقة للمساهمة في مجال المعرفة العلمية.

كما نجد أن غالبية الدراسات السابقة تهدف إلى التعرف على أشكال الصراع التنظيمي، ومسبباته، وأساليب واستراتيجيات إدارته. كما انتهت معظم نتائج هذه الدراسات؛ بأن الأشكال السائدة في الصراعات هي الصراع بين الأفراد والصراع بين المجموعات وبين الأقسام والإدارات، وأن أسبابها في الغالب ترجع إلى: ضغوط العمل، والرتب المنخفض وندرة الحوافز والعلاقة السيئة مع الزملاء وجهة الإشراف، والموارد المحدودة، والإتصالات ونقل المعلومات، وغموض الدور وصراعه، وتداخل الاختصاصات، وعدم المشاركة، وأن الأساليب المناسبة لإدارة الصراعات هي إستراتيجيات التعاون، وأسلوب المواجهة وأقلهن استخداما إستراتيجية المنافسة، وأسلوب الإيجار والتجنب.

الاطار النظري للدراسة:

المحور الأول: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تمهيد:

يمثل الصراع جانبا حتميا في الحياة المعاصرة وعلى الإداري أن يكون جاهزا ومؤهلا وقادرا على فهم منظومة الصراع، ولديه الكفايات الفنية والتصورية والإنسانية للتعامل معها. وأن يكون واعيا للطرق غير الفاعلة في إدارة الصراع والممثلة بعدم اتخاذ الإجراءات وتجاهل الصراع، وتطويق المشكلة بالإعتراف بها فقط دون إجراءات، وتسويقها والتكتم عليها. وعلى الإداري مراعاة الطرق التي تمنع الخلاف والصراع داخل مؤسسته التعليمية، مثل التركيز على نشر الأهداف العامة للمؤسسة، وتحديد المهام، وتسهيل عمليات التواصل بين الأفراد والمجموعات، وتفويض الصلاحيات، وتحقيق العدالة، والحرص على توفير جو من الثقة والاحترام بين العاملين. كما على الإداري استخدام إستراتيجيات في كيفية أداء مهامه تسهم في تخفيف نشوء الصراع والخلاف في المؤسسة مثل الاعتماد على القوانين والتعليمات الواضحة، والفصل بين الأفراد عند الضرورة، وتقليل الاحتكاك بين المجموعات، ومحاولة إيجاد أهداف مشتركة بينهم، وتنمية روح الحوار والمبادأة بطرح المشكلات، والعمل بروح الفريق وادخال طرف ثالث أحيانا في حل النزاع والتركيز على المصلحة العامة للمؤسسة، واستخدام التدريب لتنمية مهارات الأداء، والعلاقات الإنسانية بين الأفراد. كل ذلك وغيره من السلوكيات الإدارية التي تصب في مهارة الإداري أو مهارات الأطراف المتنازعة تسهم في النظر إلى مشكلة الصراع نظرة منظومية شاملة بكل جوانبها وأبعادها للوصول إلى الحلول الإيجابية والسليمة بما ينعكس على صحة المؤسسة كانت مدرسة أو جامعة أو أي تنظيم اجتماعي آخر (خالد العمري، ٢٠٠٥، ص ١٢).

أولا: مفهوم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

الصراع في اللغة: الجمع صراعات، والمصدر صارع، أما التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف والشقاق أو المشادة أما كلمة صراع في علوم الاجتماع فتعني تضارب الأهداف مما يؤدي إلى الخلاف أو التصارع بين قوتين أو جماعتين. أو هو اتجاه يهدف إلى الفوز على الأفراد أو الجماعات المعارضة أو الإضرار بممتلكاتها أو بأي شئ مما تتعلق به (معجم اللغة العربية المعاصر)

أما اصطلاحا لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم. فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات وقد ينشأ عن الإختلاف في الأهداف والمصالح، أو المركز والقوة.

ولقد اشتق (محمد قاسم القريوتي، ٢٠٠٠، ص ٢٥٨) من مفهوم العلوم الاجتماعية له فعراف الصراع بصفة عامة بأنه "جهد هادف يقوم به فرد أو منظمة للإطاحة بأهداف الآخرين مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح". ويعرف "بأنه إحدى الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما إستهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وأن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع (موسى اللوزي، ٢٠٠٣، ص ٧٤٠). أو هو "الحاجة للسيطرة على الموارد النادرة أو الاختلاف في السياسات" (مسلم علاوي السعد، وفاء علي سلطان، ٢٠٠٥، ص ٤٣). أو كونه عملية أو اجراءات بأنه " عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على كل شئ ما يهتم به الطرف الأول". (ماجدة العطية، ٢٠٠٣، ص ٢٦١). وكذلك بأنه "مجموعة الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية . وأيضا هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد أو (جماعة) بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو (الجماعات) لحقوق الآخرين. ويتفق هذا مع ما قاله (Rahim, 2002, p207) بكونه " عملية تفاعل تظير بصيغة عدم الإتفاق، أو التعارض أو التنافر ضمن نفس الكيان الاجتماعي أو بين الكيانات الاجتماعية أفراد ، جماعة ، منظمة. أو في سياق تقسيم الصراع من حيث تأثيره في الأداء إلى صراع بناء وهدام فالصراع البناء هو عبارة عن مواجهة بين جماعات تعزز وتعود بالمنفعة على أداء المنظمة ، أما الصراع الهدام فهو كل صراع أو تفاعل بين جماعات يضر بالمنظمة ويعيق تحقيق الأهداف التنظيمية (Ivancevich & Matteson, 2002, p351) في دراسة (حميد أنور أحمد، ٢٠١٤، ص ٣٣).

مما سبق يتضح أن مفاهيم وهنا تشير (أمل عبد محمد علي، أكرم الياسري، ٢٠٠٢، ص ١٢١) بأن التباين في المفاهيم هو ظاهريا وليس جوهريا، فالصراع هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشيء من عدم التوافق بين الأهداف، الفلسفات، الأيدلوجيات، القيم، الحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المتعارض المرغوب فيه من قبل هذه الأطراف.

لذا يمكن صياغته في الدراسة الحالية على أنه: ظاهرة سلوكية طبيعية تعبر عن أحد أشكال الصدام الذي يحدث عندما يسلك فرد أو مؤسسة معينة سلوكا من شأنه تحقيق أهدافها ومصالحها بشكل يمثل تهديد لأهداف ومصالح الأفراد أو الوحدات الأخرى .

٢- الصراع التنظيمي:

يتسم الصراع في التنظيمات الاجتماعية بضرورة وجوده مادام هناك اختلاف أو تعارض بين أهداف الأفراد وتطلعاتهم، وأهداف الجماعات التنظيمية داخل التنظيم الواحد، ومن ثم فإنه يكتسب صفة الشرعية، "وكما قال برنارد : Barnard أن التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماطا اجتماعية تتميز بالنقاوض والتوتر والصراع" (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٣). ومن هنا فالصراع التنظيمي هو ما يحدث بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر. فكما هو معروف أن أي منظمة تتكون من عدد من الوحدات التنظيمية تساهم كل منها - بطريقة أو بأخرى في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك بدءا من إمداد المنظمة في حاجة إلى تعاون وتكاتف هذه الوحدات معا حتى يمكنها تحقيق الأهداف

الخاصة بها. ولكن لا يعنى هذا أن هذه الوحدات تتصهر معا وتتحد أهدافها ومصالحها في شكل أهداف ومصالح مشتركة، وانما تكون لكل وحدة تنظيمية أهدافها ومصالحها الخاصة التي تحاول تحقيقها ولو على حساب الوحدات الأخرى. ومن هنا يعرف الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى"، ويعرفه بولندج (Boulding) بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (محمود سليمان العميان، ٢٠٠٤، ص، ص ٣٦٣، ٣٦٤). أو هو "عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى" (Gareth Jones, 1995, p500).

كما يعرف الصراع في مجال السلوك التنظيمي بأنها الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها. " مما يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي" (محمود سليمان العميان، ٢٠٠٤، ص ٣٧٤).

ويشير القول السابق إلى أن الصراع التنظيمي أحد أنماط الممارسات الاجتماعية لسلوك داخل المنظمة الاجتماعية عامة، وهو ما يحدد أهم العناصر أو الأبعاد الأساسية للصراع هي (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٤):

- ١- تعارض أهداف الأفراد والجماعات فالنظم الاجتماعية مؤلفة من جماعات مصالح، ولكل منها أغراضها الخاصة.
- ٢- إدراك هذا التعارض لأن التغيير ملمح رئيس لتحليل الصراع التنظيمي، وذلك أنه يمكن توقع التغيير إذا ما كان النظام الاجتماعي يتألف من مجموعة من القيم المختلفة.
- ٣- اعتقاد كل طرف أن الآخر سيهدد اهتمامات الطرف الآخر، لأن التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة هو الذي ينتج عملية الصراع من خلال محاولة إحدى هذه الجماعات تحقيق أغراضها على حساب الجماعات الأخرى.
- ٤- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد .

وتتضمن هذه الأبعاد للصراع التنظيمي الطبيعية الديناميكية للنظم الاجتماعية، وأنها تتألف من تجمعات أو مجموعات ذات مصالح خاصة تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق أغراضها الخاصة، وتسعى دائما إلى مواجهة أية قيم تنظيمية لا تتفق مع أغراضها الخاصة. وهو ما يعني اتجاهها - باستمرار - إلى إحداث التغيير في النظام الاجتماعي، وإعادة صياغة القيم الحاكمة له مع قيمها الخاصة بها (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٤). وغالبا ما يكون السبب في صعوبة تحقيق أهداف كلا الطرفين في نفس الوقت هو عدم توافر الموارد التي يتصارع عليها الأطراف (موارد مالية أو بشرية أو معلومات) ، أو رغبة أحد الأطراف في الإستحواذ على الطرف الأكبر من تلك الموارد في حالة توفرها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الصراع غالبا ما يحدث في الحالات التي يكون فيها عدم توافق بين مصالح الأطراف المختلفة مما يؤدي إلى ظهور الخلاف والصراع.

٣- إدارة الصراع:

لقد مرت الأفكار والدراسات المتعلقة بإدارة الصراع بتطورات عديدة خلال القرن العشرين . فكانت البداية مع حركة الإدارة العلمية حيث اعتقد رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم فردريك تايلور بأن الصراع يشكل تهديدا. وعليه فإنه ينبغي تجنبه أو الإسراع في حله، أما أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية فقد ادركوا حتمية الصراع ونصحوا المدراء بتعلم كيفية التعايش معه. بالرغم من هذا بقي التركيز على حل الصراع كلما كان ذلك ممكنا. في بداية السبعينات أدرك المتخصصون في السلوك التنظيمي بأن الصراع له نتائج إيجابية وسلبية واعتمادا على طبيعته وشدته، هذا المنظور قدم فكرة مثلت ثورة في مجال الصراع التنظيمي لتلك المنظمات التي تعاني من قمة الصراع، كما تشير الدراسات إلى أن الجوانب الإيجابية للصراع تعتمد على الأسلوب الذي يستخدم في إدارته، وأن أهداف الصراع تكمن في جعله إيجابيا ومفيدا بشكل دائم. والفرق بين حل الصراع وإدارة الصراع أكثر من مسألة دلالة اللفظ كما يشير إلى ذلك ، (Robbins , 1978) إلى أن حل الصراع يدل ضمنا على حالة : خفض أو القضاء - استبعاد أو إنهاء الصراع (حميد أنور أحمد، ٢٠١٤، ص ٣٣)، لذا فإن عدد كبير من الدراسات التي تتناول موضوع التفاوض والمساومة والتحكيم والتوسط تقع ضمن فئة حل الصراع.

وطبقا لرأي رحيم وهو أحد أشهر المتخصصين في موضوع الصراع التنظيمي فإن ما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو إدارة الصراع وليس حل الصراع أو إنهائه، فإدارة الصراع ليست بالضرورة أن تعني تنمّا تتضمن وضع وتصميم جنب أو تخفيض أو إنهاء الصراع وإنما إستراتيجيات كمية على مستوى المنظمة وتطبيقات من أجل التقليل من الصراعات الضارة (السلبية) وتعزيز الوظائف البناءة والإيجابية للصراع (Rahim, 2001, 208). وفي هذا السياق يعرف (ديفيدلانج فورد، وبارشير، محمود المشيقح، ٢٠٠٠، ص ٦٧) إدارة الصراع بأنها " الطريقة التي تستخدم في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله، ويتأثر النزاع بين الأفراد بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة "، ويعرف (سعود سعيد السلمي، ٢٠٠٤، ص ١١) إدارة الصراع بأنها " الحالة التي يتم فيها تشخيص الصراع والتدخل فيه على المستوى الفردي داخل الفرد نفسه أو بينه وبين الآخرين أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها، أو بينها وبين جماعات أخرى"، ويصف (Davidson & Wood) إستراتيجيات إدارة الصراع بأنها " نشاطات معرفية أو سلوكية معنية بالمهارة، والتي تختص باختيار أحد البدائل من بين البدائل المتاحة لكي يتم من خلالها التعامل مع متطلبات الموقف الذي يعاني الفرد فيه الصراع" (محمد عبد الغني محمد، ٢٠٠٤، ص ٤٧١)، ويعرفها (Francis, 2010, p11) بأنها " فن تصميم إستراتيجية ملائمة لتسوية النزاع وحل الصراع ".

يتضح مما سبق عرضه من مفاهيم إدارة الصراع، أن هذا النمط من الإدارة لا يبتغي القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته لتحديد أسبابه، وتعرف أطرافه، واحتياجاتهم أو رغباتهم الخاصة بهم، واستخدام التسوية الملائمة للتنسيق بين الاحتياجات التنظيمية الرئيسية، والاحتياجات الثانوية التابعة، وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم ككل كافة، وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة. ولأن إدارة الصراع في تعاملها مع الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم، لا تقر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه، وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية. وعلى ضوء ذلك تعد أساليب وإستراتيجيات العمل لإدارة الصراع وفي إطار الدراسة الحالية فهي " الإجراءات التي يستخدمها الفرد في المؤسسة التعليمية؛ من أجل حل الصراع وإدارته وذلك للخروج من موقف الصراع بأفضل ما يمكن، باستخدام الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع من بين الإستراتيجيات المتاحة والمناسبة.

ثانياً: أهمية الصراع في منظمات العمل:

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، وتضالؤ الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، ولهذا أصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً؛ على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع.

وإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعاً جديداً للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث توافقاً نفسياً واجتماعياً لديه لارتباطه بالنجاح في العمل.

"قالمؤسسات الخالية من الصراع تتصف بالسكون والركود، وللخروج من هذه السلبية القائلة للمؤسسة وللعاملين يستثار أنواع من الصراعات" (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٠٠٨، ص ١٧)، لكن وجود الصراع بالقدر المعقول والمسيطر عليه يكون ضرورياً إذا أحسن الأفراد إدارته عن علم به وتخطيط مسبق له، ومن هنا تظهر أهمية الصراع من خلال المزايا والفوائد التالية:

- ١- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.
- ٢- إيجاد فرص للتغيير والتحسين.
- ٣- إكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة.

- ٤- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم فالتوافق والرضا مؤشر إيجابي محمود.
- ٥- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ٦- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للإبتكار من خلال دعم مفهوم الصراع البناء بمعنى التنافس والتحدي لتقديم أفكار وابتكارات خلاقة نابعة من الحرص على مسيرة المؤسسة، واملا في نيل حوافز وترقيات (أحمد مصطفى، ٢٠٠٠، ص ٤٤٦) في (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٠٠٨، ص ١٧). حيث يحقق الصراع التنظيمي وفقا للمنظور الإيجابي **Positive Perspective** بما أشار اليه بوندي (Pondy) بأن الصراع يمكن أن يحفز على الإبداع والتكيف والى اتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظر عديدة ومتباينة.
- ٧- فضلا عن ذلك فإن الصراع يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكولوجية النفسية Psychologically والسوسولوجية الاجتماعية Sociologically حيث أنه صحي من الناحية السيكولوجية لأنه يسمح للأفراد بالتعبير عن الاحباطات Frustrations ويمثل مجالا للتفيس عنها، ويكون صحيا من الناحية السوسولوجية لأنه يشجع على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، ويعزز بعض المفكرين إلى أن الصراع يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر، وكذلك فإن التوجهات الايجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطيء للصراع وأشارت بأن ذلك يقود إلى نتائج سلبية منها إتخاذ قرارات غير جيدة، أفكار قليلة، اللامبالاة، الجمود.

إلا أن المستوى المنخفض والمستوى العالي للصراع أمر غير مرغوب فيه حيث يؤدي إلى مستوى منخفض من الأداء مما يتطلب استخدام إستراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى، واستراتيجيات لتقليل الصراع في الحالة الثانية. أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته، وأن الصراع في هذا المستوى يكون مصدرا لتغيير الحاجات ويمكن أن يزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، أما عند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم، وأن المنظمة تعيق عملية التطور وطرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة، فضلا عن تأثيرها على التنسيق وبذلك فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم لا تمنع فقط الأذى بل يمكن أن تدعم جهود المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية. Competitive Advantage. (أمل عبد محمد على، أكرم الياسري، ٢٠٠٢، ص ص ١٢٤-١٢٥).

وما يعزز الأهمية السابق الإشارة إليها الأهمية العملية للصراع، حيث أشارت الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association في إحدى دراساتها بأن المدير يستغرق حوالي ٢٠% من وقته في معالجة وإدارة الصراع. وما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية حول المواضيع التي تحتل الأهمية الأكبر من قبل المديرين في برامج التطوير الإداري، أن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، والقيادة، ومهارات الإتصال. (Robibins & Decenzo , 2001: 394) في (أمل عبد محمد على، أكرم الياسري، ٢٠٠٢، ص ١١٩).

ثالثاً : النظرة (الآثار) الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي: Functional and Dysfunctional Conflict

تختلف النظرة إلى آثار الصراع وفقاً للمدرسة التي ينتمي إليها، ومن اللافت للنظر أن هناك كثيراً من وجهات النظر عن الصراع، فمثلاً هناك من يتصور أن تجاهل الصراع (عندما تظهر بوادره) سيؤدي إلى إضعافه شيئاً فشيئاً، ومع أن التجاهل قد يفيد أحياناً إلا أنه قد يؤدي إلى عواقب وخيمة في أحيان أخرى. لذا يجب علينا أن نتفهم أسس الصراع حتى نستطيع توظيف إستراتيجيات التعامل معه في الموضوع الصحيح والوقت المناسب. هناك أيضاً من يعتقد أن "المواجهة" هي دائماً أبداً عملاً غير محبب والأفضل أن لا نعبر عن مشاعر الغضب التي بداخلنا. مع أن المواجهة أو الصراحة إذا تم توظيفها في قالب الصحيح ستكون مفيدة جداً في حل كثير من الصراعات.

فالصراع ظاهرة حتمية مستوطنة في أي تنظيم ويكتسب الشرعية أحياناً كما يقول أونز (Owens, 1995) وكيث ونيوستريم (Keith & Newstrom, 1989) فهناك مسح يشير إلى أن ٢٠% من وقت الإدارة يستخدم في حل الصراع. فاعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم في تفاعلاتهم واعتماد أعمالهم على بعضها في نظام اجتماعي ديناميكي متغير، وفي بيئة متغيرة، يفرض وجود الصراع. غير أن هذا الصراع ليس سيئاً أو جيداً في طبيعته ولكن فاعلية إدارته أو عدمها هي التي تقود إلى نتائج إيجابية أو سلبية للمؤسسة التي يظهر فيها (خالد العمري، ٢٠٠٥، ص ٩). ويتفق (سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبية، ٢٠٠٠، ص ٢٢١)، مع هذا حيث تشير إلى أن عدم وجود صراع داخل المنظمة لا يعبر بالضرورة عن ظاهرة صحية، بل من الواجب أن تحافظ الإدارة على قدر معين من الصراعات لاستغلالها لصالح المؤسسة.

أ) النظرة السلبية للصراع :

أنصار هذه النظرة هي النظريات الكلاسيكية، والتي نظرت إلى الصراع على أنه انحراف Aberration فوقاً للنظرة الميكانيكية للمنظمات ورؤيتها على أنها نظم مغلقة، فإن الصراع لا يجب أن يوجد. ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية والتي كانت أكثر واقعية في نظرتها للصراع، حيث اعترفت بوجوده، إلا أنها على الرغم من اعترافها بوجوده، إلا أنها اعتبرت أيضاً انحراف Aberration حيث يعتبره مايو (MAYO) بمثابة المرض للمنظمة. يبين (حجيلة رحالي، ٢٠١٢) أن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. وهذا ما أكدته (عثمان حمود الخضر، ٢٠١٢) أن الصراع إذ ما وصل إلى مستوى مرتفع فإن الأداء يبدأ في التدهور.

يورد (سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبية، ٢٠٠٠، ص ٢٢٢)، (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٠٠٨، ص ٥٢)، (إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، ٢٠٠٩، ص ١٩) بعض الآثار السلبية للصراع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وما يتبعها من سلوكيات الصراع فيما يلي:

- (١) السعى لحل الصراع قد يؤدي إلى الإهتمام بالمصلحة الشخصية دون مصلحة الجماعة، حيث تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية، مما قد يؤدي إلى انخفاض روح الفريق والعمل الجماعي، وتدهور الأداء التنظيمي.
 - (٢) الصراع قد يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد بدلا من الإستفادة منه في أنشطة نافعة مما يؤدي إلى نقص الفاعلية والكفاءة.
 - (٣) الصراع قد يترتب عليه سيادة روح الشك وفقد الثقة وعدم التعاون بين العاملين، مما يؤدي إلى تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
 - (٤) شعور بعض الموظفين بالإحباط والإنهزام وعدم الرضا نتيجة عجزه عن إشباع حاجة أو تحقيق هدف تم بذل الجهد لإنجازه، فالإحباط يولد غضبا وكل يحطم نفسية الفرد وينال منه، وقد يدفعه لترك العمل
 - (٥) قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته.
 - (٦) تزايد العداء بين الجماعات المتنافسة، ويتم البحث عن نقاط الضعف والسلبيات لديها بعيدا عن المهنية والاخلاق.
 - (٧) ضعف الإتصال على مستوى الأفراد والجماعات حيث ينعدم التفاعل مما يعبر عن إنعدام وحدة الجماعة.
 - (٨) الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى ويصبح الشغل الشاغل لها حيث يتم مراقبة ومتابعة أنشطتها بحثا عن أخطاء، مما يؤدي إلى إهمال متابعة الأعمال الوظيفية والتخطيط لها.
- وهنا يحذر (نبيل عبد المنعم محمد، ٢٠٠٣، ص ٨٧) أن الآثار السلبية للصراع إذا لم يتم إدارة الصراع بطريقة جيدة، أنه قد يسبب المتاعب، والإصطدام، وانتشار الإشاعات المضللة، والانتقادات وإيجاد جو من عدم الثقة، وانخفاض الروح المعنوية بين أطراف الصراع.

ب) النظرة الإيجابية للصراع :

يقول ستيفين روبنز (STEPHEN ROBBINS) أن النظرة البناءة للصراع أحلت محل النظرة المدمرة للصراع ويقول أن هذه النظرة اعترفت بأهمية الصراع ومدى ضرورة وجود كمية من الصراع المسيطر عليه Controlled داخل المنظمات . أما ROBBINS فيرى أن الصراع البناء يكون ضروري وذو قيمة للمنظمة فبدون الصراع، نجد أن المنظمة تواجه عدد قليل جدا من التحديات الجديدة New Challenges ولا تولد أفكار جديدة ن وتصاب باللامبالاة والركود .

وهذه النظرة الإيجابية للصراع يدعمها الفكر الإداري الحديث ففي أحد البحوث الحديثة التي أجريت على الإدارات العليا والوسطى للمنظمات وجدت أن إدارة الصراع أصبحت وظيفة متساوية الأهمية مع وظائف الإدارة الأخرى مثل التخطيط والتحفيز واتخاذ القرارات. ووجدت أن المديرين ينفقون حوالي ٢٠ % من وقتهم لإدارة الصراعات.

هناك آثار إيجابية للصراع يوردها (سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هبية، ٢٠٠٠، ص ٢٢٢)، (إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، ٢٠٠٩، ص ١٩) (زهير بو جمعه شلابي، ٢٠١٣، ص ١٢٣) فيما يلي:

- (١) الصراع يبرز الطاقات الكامنة والقدرات والاستعدادات التي لا تظهر في الظروف العادية.
- (٢) الصراع يساعد الفرد على البحث عن حل للمشكلة التي يتعرض لها ويساعد على تطوير الأفكار، والإتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة.
- (٣) الصراع نوع من الإتصال، وحل الصراع قد يساعد في تفتيح ذهن الفرد وتنشيطه، والتفكير الجيد للوصول إلى الحل، وتحسين مستوى جودة القرار.
- (٤) الصراع يساعد على إشباع حاجات الأفراد خاصة الشخص العدواني مما يعطي الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
- (٥) الصراع يساعد على التعرف على معلومات وحقائق وخبرات جديدة مما يدفع من عملية الإبداع و التطوير ويحسن نوعية الأداء الوظيفي.
- (٦) إدارة الصراع تعد مهارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية وزيادة النمو، ويحسن مستوى الالتزام التنظيمي.

إن نخلص أن الإتصالات في حد ذاتها لا يمكن أن تؤدي إلى تغيير القيم والإتجاهات والأهداف الخاصة بالإدارات وإن كانت يمكن أن تعالج سوء الفهم بين الإدارات. أيضا الإتصالات التي تؤدي إلى معرفة كل إدارة لأهداف وقيم واهتمامات الإدارات الأخرى يمكن أن تؤدي إلى الصراع، وكذلك الإتصالات المنعدمة بين الإدارات تؤدي أيضا إلى الصراع. وبصفة عامة، يزداد احتمال الصراع عندما تزداد درجة اعتمادية الإدارات على بعضها البعض، وعندما تزداد درجة عدم التأكد البيئي. أما من الناحية التنظيمية، فإن الصراع يزداد احتمال حدوثه في المنظمة التي تزداد بها درجة التعقد التنظيمي، ودرجة الرسمية والمنظمة التي بها نطاق واسع من الإتصالات والمنظمة التي بها درجة عالية من اللامركزية .

رابعاً: مصادر أو أسباب الصراع التنظيمي في منظمات العمل:

إن المتمعن في طبيعة مفهوم الصراع لابد أن يتعرف على أسبابه وكيفية نشوئه وعلى أنواعه ومستوياته ونتائجه وهي كفايات اساسية لا بد للإداري التربوي أن يتسلح بها في ادارته للصراع على مستوى المدرسة أو الجامعة (خالد العمري، ٢٠٠٥، ص ١٠). ويرى (علاء محمود الشعراوي، ٢٠٠٤، ص ٩٧) "أن الصراع يحدث عندما يوجد الفرد بين قوتين - على الأقل - تدفعانه، وعليه أن يختار أحدهما، كما يظهر الصراع عندما تختلف أهداف الفرد مع أهداف الآخرين، أو عندما يتنافس الفرد مع الآخرين، وتحدث الصراعات في الأسرة عندما تختلف الاهتمامات، أو تختلف الأجيال في ثقافتها، أو حتى في النسق القيمي لها"، وهذه العوامل التي لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة يمكن أن تكون بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها ، ولهذا فأسباب

الصراع كثيرة ومتشعبة منها تداخل المهام، وغموض التشريعات، وتباين المصالح، ومعوقات الإتصال، وغياب المعايير، والتمييز داخل المؤسسة وغياب العدالة، والإختلاف على المصادر المادية والمالية، والفروق الفردية في القدرات والخصائص السلوكية للأفراد، والصراعات الكامنة التي لم تحل وغيرها الكثير، وهذه الأسباب التي تعمل على نشوء الصراع داخل المؤسسة تتم في أربعة مراحل هي (خالد العمري، ٢٠٠٥، ص ١٠):

- الإحباط (Frustration) وينجم عن شعور الفرد بأنه غير قادر على تحقيق أهداف هامة بالنسبة له كالمنافع والمصادر المادية والفنية .

- التصور (conceptualization) وتلي هذه المرحلة مرحلة الإحباط حيث يحاول كل طرف أن يفهم ويحدد المشكلة مع الطرف الآخر ويضع سيناريو وتصور لأولوياته واستراتيجية لحل المشكلة .

- السلوك (Behavior) الفعلي و يتمثل بالسعي والعمل لحل المشكلة في ضوء التطور الذي حدده كل طرف وتتضمن هذه المرحلة التكتيك المستخدم من كل طرف للحل.

- النتائج (Outcome) تنتهي هذه المرحلة بإقرار الطرفين على حل مرض للصراع لكليهما أو ببقاء الصراع مستمرا وكامنا ليؤدي إلى صراعات أخرى .

ومن هذه المراحل يحاول كل طرف إظهار آلية دفاعية للتعبير عن عدم رضاه، من خلال جلب الإنتباه والتبرير والتعويض والإسقاط والعزل والعودة للماضي، والضغط، والتخيل، والسلبية، والبحث عن طرف يحمله المسؤولية.

ولهذا وجه البعض أن أسباب الصراع تظهر عندما توجد عوامل كثيرة تمثل مصادر للصراع مثل: سوء الفهم، إختلاف القيم والأهداف، إختلاف معايير الأداء، إختلاف أساليب العمل، إفتقاد التعاون، مشاكل السلطة، مشاكل المسؤولية، الإحباط، المنافسة على الموارد المحدودة، عدم الإلتزام بالقواعد والسياسات، ضعف الإتصالات. ولقد قسم بوندي (Pondy) في نموذجه عن الصراع مسببات الصراع الى:

• **مسببات تقع خارج سيطرة الوحدات المتصارعة** مثل الاعتمادية المتبادلة، عدم توازن السلطة، المشاركة فى الموارد العامة ، إلخ ، حيث تعتبر هذه المسببات جزء من البيئة للوحدات المتصارعة وبالتالي تملك هذه الوحدات قدر ضئيل أو معدوم من السيطرة على هذه المسببات.

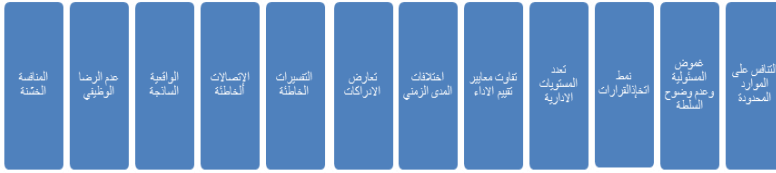
• **مسببات تقع تحت سيطرة الوحدات المتصارعة** مثل معوقات وصعوبات الإتصال، عدم الرضا، إختلاف القيم والإدراكات ، إلخ ، حيث تملك الوحدات المتصارعة قدر كبير من السيطرة عليها .

فعن المسببات التي تقع تحت سيطرة الوحدات المتصارعة تم تقسيمها إلى محورين أساسيين كما يلي (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٠٠٨، ص ص ٢٢-٢٧):

اسباب تقع تحت سيطرة الوحدات المتصارعة

علاقات شخصية

تنظيمية



أولاً: الأسباب التنظيمية للصراع:

وتتمثل هذه الأسباب بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الإختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة. ومن هذه الأسباب ما يلي:

- ١- **التنافس للحصول على الموارد المحدودة:** قد يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، حيث يدور الصراع حول تقسيم هذه الموارد سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات نتيجة الاعتقاد أن كل طرف احق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل.
- ٢- **غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:** بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع داخل المؤسسة.
- ٣- **نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:** المشاركة في اتخاذ القرارات مؤشرا جيدا إذا ما كان ضمن أطر التعاون والمصلحة العامة للمؤسسة، ويقوم على آليات واضحة وأسس الإحترام المتبادل فيكون الصراع هنا صراع خير لا معول هدم. أما إذا فتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بآرائهم ومقترحاتهم فقد ينشأ صراعا سلبيا لا فائدة منه.
- ٤- **تعدد المستويات الإدارية:** مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات الإدارية ولا يخلو الأمر من تعمد البعض إخفاء بعض المعلومات حبا في السيطرة والمحافظة على السلطة، وهنا تعتبر المعلومات مؤشرا يؤدي إلى بروز الصراعات.

٥- **تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:** تكون الفرصة مهيأة للصراع بين الأقسام المختلفة في المؤسسة الواحدة مما يؤدي سلبا على مصلحة العمل، فحينما يكون آلية التقييم وتحديد المكافآت لا تتناسب وطبيعة العمل في كل قسم.

٦- **اختلافات المدى الزمني:** إن اختلاف ادراكات المجموعة للوقت من حيث الإحترام والإلتزام بالأوقات المحددة للإنتهاء من إنجاز المهام يؤثر في الأولويات التي تمنحها المجموعة للأعمال والأنشطة المختلفة. ومن هنا يبدأ الخلاف حيث الأنشطة الحرجة ذات الأولوية العالية قد لا يعطي لها نفس الدرجة أو الأهمية ناهيك عن الإهمال الذي قد يحدث من مجموعة أخرى عملها مرتبط مع المجموعة الأخرى وهو ما يترتب عليه نشوء الصراع بين المجموعات.

٧- **تعارض الادراكات:** قد ينشأ الصراع داخل المنظمة نتيجة لاختلاف الادراكات حول بيئة العمل المحيطة نتيجة لاختلافات الأهداف العامة للمؤسسة.

ثانيا: الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

هناك أسباب أخرى مرتبطة بالشخصية تلعب أيضا دورا بارزا في إظهار الصراع على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات وهي:

١- **التفسيرات الخاطئة:** أن التفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دورا قويا في نشأة الصراع بل غالبا ما تلعب هذا الدور. وفي بعض الأحيان تؤدي هذه التفسيرات إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه فيها.

٢- **الإتصالات الخاطئة:** فالأفراد يختلفون فيما بينهم في فهم المعاني أو استقبالهم للمعلومات أو عدم كفاية المعلومات، لهذا يكون الإتصالات مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم ربما بدون قصد يترك شعورا باللوم الهدام مما يولد شعورا بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات لا نهاية لها.

٣- **الواقعية الساذجة:** إن الاعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية، ومثارة بنظرياتهم. هذا الشعور يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعبا مما يعرقل العمل الجامعي وينشئ خيوط الصراع بينهم.

٤- **عدم الرضا الوظيفي:** قد ينشأ عدم الرضا الوظيفي لأسباب مختلفة ويولد شعورا بعدم التعاون واثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الإلتزام الأمر الذي يؤدي إلى نشوء الصراع.

٥- **المنافسة الخشنة غير النظيفة:** تقتزن المنافسة غير النظيفة بالوشاية للطرف الآخر أو تشويه الحقائق لدى الرئيس مما يؤدي حتما لخلق شعور بالثأر والرغبة في الإنتقام مما يكون سببا لوجود الصراع السلبي داخل المؤسسة.

كذلك من الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية ويمكن أن تكون سبب في نشوء الصراع الفروق الفردية في الطباع والسمات حيث تجد بعض الأشخاص طموح، عدائي ومندفع، بينما تجد البعض الآخر معتدل، متسامح، متعاون، ونجد بعضهم يتسامح في تقبل النقد والبعض الآخر لا يتقبل النقد، بالإضافة إلى التفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، واختلاف السن والقيم والاتجاهات والمعتقدات الفكرية.

أما عن المسببات التي تقع خارج سيطرة الوحدات المتصارعة، فقد أشار البعض الآخر إليها في أربعة عوامل تسبب الصراع هي (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ٤٤):

١- الاعتمادية المتبادلة والموارد المشتركة .

٢- الاختلاف في الأهداف والقيم والادراكات .

٣- عدم التوازن في السلطة .

٤- الغموض .

١- الاعتمادية المتبادلة والموارد المشتركة Interependencies And Shared Resources

تشير الاعتمادية إلى الوحدات إلى المدى الذي تعتمد فيه وحدتين أو أكثر على بعضها البعض للمساعدة في أداء المهمة المكلفة بها. فهناك (٣) مستويات من الاعتمادية بين الوحدات هي:

* الاعتمادية المشتركة Pooled Dependency

وتعني أن الوحدات تعمل كل منها دون النظر إلى أداء أي منها على الرغم من الأداء الكلي يعتمد على أداء كل وحدة .

* الاعتمادية المتتابعة Sequential Dependency

وتعني أن وحدة ما لا تستطيع أداء مهامها إلا بعد أداء وحدة أخرى لمهامها .

* الاعتمادية المتبادلة Reciprocal Dependency

وتعني وجود علاقة قوية بين الوحدات بمعنى أن أداء كل وحدة يتوقف على أداء الوحدات الأخرى. وبالطبع تمثل الاعتمادية المتبادلة فرصة لوجود الصراع بين الوحدات وعلى ذلك يمكن القول أن: تزايد فرصة وجود الصراع مع زيادة درجة الاعتمادية بين الوحدات وذلك على الرغم من زيادة درجة التعاون مع زيادة درجة الاعتمادية. أيضا يزداد احتمال الصراع عندما تعتمد وحدتين على موارد مشتركة مثل الأموال، المعلومات، الأجهزة، حيث إذا لم تتفق هاتين الوحدتين على تخصيص هذه الموارد بطريقة مرضية فإن الصراع سيحدث بينهما .

٢- الاختلاف في الأهداف والقيم والادراكات - Differences in Goals - Values and Perceptions

الاختلاف في الأهداف والقيم والادراكات تؤثر على الطريقة التي تنظر بها كل وحدة إلى البيئة الخاصة بها، فاختلاف القيم والادراكات ستؤدي إلى أن كل وحدة ستضع أهداف مختلفة عن الأخرى مما يؤدي إلى ظهور مشكلة تعارض الأهداف وعدم توافقها الأمر الذي يؤدي إلى أن تنتهم وحدة إلى أخرى على أنها تعرقل تحقيقها لأهداف مما قد يزيد احتمال الصراع بينهم.

٣- عدم توازن السلطة Authority Imbalance

عندما لا تتوافق السلطة الحقيقية للوحدة مع مكانتها ومع المسؤوليات التي تتحملها، فإن احتمال وجود الصراع سيزداد فعلى سبيل المثال، وجد Seiler في دراسة لتحديد أسباب الصراع في إحدى الشركات أن إدارة الانتاج كانت تتلقى أوامر والتعليمات من إدارة هندسة الانتاج التي تتكون من أفراد لاثتيز مهاراتهم وقدرتهم عن مهارات الأفراد في إدارة الانتاج، الأمر الذي أدى إلى حدوث الصراع بين إدارة الانتاج وإدارة هندسة الانتاج ، في شكل نقد كل إدارة لأداء ومخرجات الإدارة الأخرى .

١- الغموض Ambiguity

عندما يكون هناك غموض في تعريف مجال عمل وحدة وفي تحديد مسؤولياتها فإن ذلك يزيد من احتمال ظهور الصراع بين الوجدتين فالغموض في تحديد أهداف الوحدات وفي تحديد مخرجات كل وحدة وفي تحديد الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف ورفض الوسائل التي تتبعها الوحدات الأخرى مما يؤدي في النهاية إلى الصراع بين الوجدتين التنظيمية.

يتضح مما سبق، أن أسباب حدوث الصراع التنظيمي تمثل الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم، و / أو الاختلاف بين الأفراد والجماعات، و / أو الاختلاف بين الجماعات المتعددة التي تمثل الوحدات التنظيمية المتعددة داخل المنظمة. وهو ما يعني أن التنظيم أيا كانت تسميته يتضمن صراعا أو اختلافا بين أفرادها، سواء في انشطتهم، أو في أهدافهم، أو في علاقتهم، ثم أخيرا في القيم والمعتقدات التي يعتنقونها ويعبر عنها المستوى الثقافي كإطار مرجعي لممارساتهم السلوكية.

مراحل عملية الصراع وفق المنظور التنظيمي:

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة. ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد، ويتفق مع ذلك ما قول (محمود سليمان العميان، ٢٠٠٤) "أن عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع ولكن هناك اختلاف حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها. ولكن الصراع يمر باطوار وسلاسل متعددة لا يمكن أن تظهر

بدون مقدمات أو من العدم حتى وأن ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات". وبهدف التعرف على ديناميكية عملية الصراع نتعرض لطرح المراحل التالية للصراع على ضوء النموذج الأكثر قبولا وانتشارا في هذا الصدد الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Bondy) ونموذج رحيم (Rahim) وذلك كونهما أكثر شمولية وانسجاما مع إستراتيجيات إدارة الصراع التي سيتم تناولها في البحث فيما بعد ويتكون النموذج من خمسة مراحل هي:

١- **مرحلة الصراع الكامن (الخامل):** وهي المرحلة التي تتوفر فيها مسببات الصراع دون حدوثه. وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.

ومن الأمثلة على ذلك المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع، ولكنه يهيئ الفرصة المناسبة والارض الخصبة التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني لم يتبلور بعد للعلن، ولهذا يسمى أيضا بالصراع الضمني (ماجدة العطية، ٢٠٠٣).

٢- **مرحلة إدراك الصراع (الصراع المدرك):** تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث. وغالبا ما يبدأ عندما يلاحظ وجود تناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة، فإن أول مؤشرات ادراك الصراع هي درجة تنشيط العلاقات بين الافراد، وأسلوب تعاملهم نتيجة للتفاعل الاختلاف أو تباين الأهداف لأن المشاعر تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الاتجاهات ورسم الصور الذهنية السيئة، الأمر الذي يؤدي إلى ادراك أن هناك صراع، وبالتالي لا يكون هناك ما يستدعي بقاء الصراع حالة مستترة.

ويتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة، وهنا يقول بوندي (Pondy) أنه على الرغم من وجود مصادر وأسباب الصراع، الا أنه قد لا يظهر حيث هناك عاملين يمكن أن يقللا من ادراك الصراع هما :

أ- اتجاه الأفراد إلى اخماد الصراع لأنه يمثل تهديد بسيط لهم .

ب- كثرة الصراعات التي تواجهها المنظمات ومحدودية الوقت والطاقة اللازمة للتعامل معها يجعل العاملين يركزون على بعض هذه الصراعات فقط .

من ناحية اخرى، يرى بوندي (Pondy) أنه في بعض الأحيان قد يتم ادراك الصراع على الرغم من عدم وجود مصادر له مثل حالات سوء الفهم بين الوحدات والذي يؤدي إلى ادراك الصراع. لذلك تشير (ماجدة العطية، ٢٠٠٣) أن المعلومات تلعب دورا رئيسيا في تغذية صور ومدركات الصراع حين تتساب عبر قنوات الإتصال المتاحة، وقد تشوش المعلومات، وقد تنتقل بشكل غير دقيق.

٣- **مرحلة الشعور بالصراع (الصراع المحسوس):** هي المرحلة الأكثر تقدماً عن سابقتها حيث يبدأ فيها أطراف الصراع بالشعور بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة. وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي. حيث تتولد اشكال من القلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي، وهنا قد تعتبر مرحلة النوايا فقد يظهر الصراع بسبب نوايا خاطئة أو سوء فهم نتيجة لمنافسة ما على هدف واحد (محمود سليمان العميان، ٢٠٠٤).

٤- **مرحلة إظهار الصراع (الصراع الواقعي أو العلني):** وهي مرحلة استخدام السلوك في اظهار الافعال وردود الافعال المترتبة على وجود الصراع فهي محاولات للتعبير عن النوايا (ماجدة العطية، ٢٠٠٣). وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات أو اللامبالاة وكل الوسائل الدفاعية الممكنة (حسين حريم، ٢٠٠٠) في (مؤمن خلف عبد الواحد، ص ٤٥). وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع. ويعد الصراع العلني هي أكثر الحالات المعروفة عن مراحل الصراع سواء أكان سلوكياً أو لفظياً.

٥- **مرحلة ما بعد الصراع:** هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع. "وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، مما يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات" (محمود سليمان العميان، ٢٠٠٤)، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلاً منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

وهنا يشير بوندي (Pondy) إلى آثار ذلك بأن الصراع إذا تم معالجته بشكل يحقق رضا كل الأطراف المتصارعة فإنه قد يصبح أساس للعلاقات التعاونية بين هذه الأطراف. على الجانب الآخر، إذا تم اخماد الصراع فقط دون حله أو معالجته فإن معنى ذلك أن مصادر الصراع مازالت موجودة ويمكن أن تتفاقم وتتفجر ويصبح الصراع أكبر مما كان عليه وستتضاعف آثاره السلبية. ولهذا حذر (شوقي ناجي جواد، ٢٠٠٠) في (مؤمن خلف عبد الواحد، ص ٤٦) أنه كلما تفاقم الامور وازدادت سوء فإنه يتطور لصراع هدام، حيث يسعى كل طرف من الأطراف إلى الإيقاع بالطرف الآخر حتى لو أدى ذلك لتدميره تماماً على كل الأصعدة الشخصية والعامة.

نموذج رحيم لمراحل الصراع: Rahims stages of conflict

طور (Rahim, 2001) نموذج بناء على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في هذا المجال، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل يمكن بيانها كما يأتي:

المرحلة الأولى - ظروف ما قبل الصراع: Antecedent Condition وتتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتتمثل بالسلوكية، الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

المرحلة الثانية - التغييرات السلوكية: Behavioral Changes وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف Goal Accomplishment إلى الفوز Wining ، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلوا إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة - تشكيل الهيكل: Structure Formation حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والإتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسسي Institutional conflict

المرحلة الرابعة - عملية القرار: Decision Process وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالبا ما يحل من خلال التفاوض Negotiation أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

المرحلة الخامسة - ما بعد الصراع: Conflict Aftermath وفيها قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضا إلى صراع كامن.

وهنا، يمكننا القول أنه في كل مرحلة من مراحل الصراع فإن الضرورة تستدعي معالجة الصراع من خلال استخدام الإستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب الصراع والعمل على الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر الامكان بما يحقق فاعلية المنظمة، واجراء التغييرات الضرورية أن تطلب ذلك في الهيكل والإستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها.

أنواع الصراعات داخل منظمات العمل:

شارت (ماجدة العطية، ٢٠٠٣) "أن نتيجة للاختلافات المتزامنة، والاقدام والاحجام على سلوكيات معينة يمارسها الفرد تظهر اشكال ومستويات الصراع المتنوعة فمنها الوظيفي وغير الوظيفي، وكذلك على مستوى الفرد نفسه وعلاقته مع الاخرين، وكذلك العلاقات داخل الجماعات والمنظمات...الخ".

وهناك اختلاف في تصنيف أنواع الصراع حسب الأساس الذي اعتمد في التصنيف . فيصنف رحيم (Rahim, 2001) الصراع حسب مصادره أو أسبابه في عشرة أنواع هي: الصراع العاطفي ، الصراع المادي ، وصراع المصالح ، وصراع القيم ، وصراع الأهداف ، والصراع الواقعي أو غير الواقعي، والصراع المؤسسي أو غير المؤسسي، والصراع الجزائي ، والصراع الوهمي ، والصراع المزاح. بينما يصنف ستيترز (Steers, 1991) الصراع حسب محتواه إلى اربعة أنواع رئيسية هي: صراع الاهداف، والصراع الفكري (Cognitive) والصراع العاطفي (Affective) والصراع السلوكي (behavioral) (خالد العمري، ٢٠٠٥، ص ١٠).

أما (خالد العمري، ٢٠٠٥، ص ١٠) فيصنيف الصراع حسب مستوياته في التنظيم الى: الصراع داخل الفرد (Intra personal) والصراع بين الأفراد (Inter personal) والصراع داخل الجماعة (Intra group) والصراع بين الجماعات (Inter group). وفيما يلي تصنيف لهذه الأنواع من الصراعات وفقا للمستويات المختلفة الدارجة فيها.

١. **الصراع وفقا لمستواه:** أن الصراع داخل المؤسسات وفقا لمستواه يأخذ اشكالا عديدة قسمها المفكرون والكتاب الى: صراع داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة بين المجموعات، على مستوى المنظمة بين المنظمات، على مستوى الدول، وفيما يلي شرح كل نوع.

• الصراع الفردي أو الداخلي Internal Conflict :

وهو اضطراب داخل نفس الشخص قد يكون بسبب تعارض أو التناقض بي أهدافه أو خبراته أو رغباته مع منظومة القيم المترسخة داخله، أو نتيجة تناقضات الفرد مع الأدوار المطلوبة منه. لكل ذلك تأثير على سلوك الفرد وعلاقته بالعمل. وهذا ما اكدته دراسة (سوزان محمد المهدي، حسام اسماعيل هيبية، ٢٠٠٠) "أن الاحباطات التي يعيشها الفرد سيكون لها اثرا سلبيا على أداء الفرد وقدرته الانتاجية ودرجة رضاه عن العمل وتعاونه مع زملائه" ولهذا الصراع درجات : في حالاته المتوسطة قد يعاني صاحبه من الصداع أو آلام بالبطن أو العضلات (شكاوى طبية وهمية) . وفي حالاته الحادة يعرقل صاحبه عن الحياة الطبيعية وقد يدفعه إلى التفكير في الانتحار. أما الحالات الخفيفة فهي شائعة وقد تكون في داخل أي منا دون أن ننتبه إلى ذلك. وعموما هناك دلالات إذا أدركناها ربما ندرك إذا ما كان هناك صراع داخلي نمر به أم لا. من هذه الدلالات مثلا: شعورك بأنك أصبحت عصبى عن ذي قبل، أو عن ما تتمنى أو تحب أن تكون عليه. أو ربما تشعر أن اختياراتك في الحياة أصبحت محدودة. وربما تجد نفسك كثير الشكوى والتذمر من الأوضاع حولك. أو ربما تجد في نفسك الحماس للقيام بعمل ما، وبعد أن تبدأ يفتر الحماس وتجد نفسك غير قادر على مواصلة العمل كل هذه أعراض تتم عن وجود صراع ما داخلك.

وفي هذه الحالة من الصراع قد يلجأ الأفراد لوسائل إيجابية لمواجهة الصراع هي:

- السمو : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
- التعويض : يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أو وسائل سلبية لمواجهة الصراع تتمثل في:

- الإنسحاب : تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
- التبرير : إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعيا.
- الإسقاط : إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

• الصراع بين الأفراد:

يبين (Kondalkar,2007) في (على رحمه راشد، ٢٠١٧، ص ٢٠٦) "بأنه ينشأ هذا النوع من صراع بين شخصين أو أكثر من نفس المجموعة أو من مجموعتين مختلفتين، وهو من أكثر أشكال الصراع شيوعاً من بين أنواع الصراع المعروفة، ويظهر بسبب الخلاف حول غايات وأهداف المنظمة، ويزداد نظراً للاختلاف في الرأي بين الأفراد وعندما لا تقوم القضايا على الحقائق"، بالإضافة إلى أن هناك احتياجات نفسية داخل كل واحد منا تم الاعتداء عليها حتماً فكل شخص يحتاج إلى:

- سماع الثناء على عمله أو تفكيره . لذلك التقليل من شأن من أمامك واحباطه بشكل دائم سيؤدى إلى إذكاء الصراع داخله.
- الشعور باحترام داخلي لذاته، فإذا أكرهت بسلطتك شخصا ما على عمل من شأنه أن يجعله يفقد احترامه لذاته فحتماً سيتولد الصراع.
- الشعور بالسلام الداخلي والأمن، لذلك إذا شعر الإنسان بالتهديد فلا بد أن يبدأ الصراع.

• صراع الجماعات:

يشير (العديلي، ١٩٩٣) في (مؤمن خلف عبد الواحد، ٢٠٠٨، ص ٣٦) أن هذا النوع من الصراع ينشأ بين الجماعات التي داخل المنظمة الواحدة لاختلاف بين وجهات النظر، والتي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها. فعند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية، أو نتيجة تداخل الاختصاصات والتخبط الإداري مثل الصراع بين الأقسام في بعض الكليات، أو بين تخصصات متشابهة في كليات مختلفة أو بين الطلاب والمدرسين في المدارس، الخ.

• الصراع المؤسسي (بين المنظمات):

لا يكاد يختلف الصراع المؤسسي عن الصراع بين جماعات العمل نفسها، ولكن يمكن الاختلاف في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها فضلاً عن الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمات والمشكلات الناجمة عنها كمحدودية الأسواق المتاحة للاستثمار واحجامها، والتنافس على زيادة الحصة السوقية والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد، وكذلك التنافس على الموارد وخاصة المالية بين منظمات الاعمال المختلفة، إضافة إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها اثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة (خضير كاظم حمود، ٢٠٠٢، ص ١٤٩).

• الصراع المجتمعي Societal Conflict:

يحدث بين طوائف اجتماعية مختلفة مثل طبقة الملاك والمستأجرين، الصراع الطائفي، أو الصراع بين الأحزاب السياسية... الخ.

• الصراع الدولي International Conflict:

الموجود بين الدول مثل الصراع على الحدود السياسية أو مناطق الثروة في العالم ... الخ .

٢. **الصراع وفقا لاتجاهاته:** هو الصراع الذي ينشأ بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ شكلين رئيسيين هما: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.

- **الصراع الأفقي:** يحدث هذا الصراع بين وحدتين أو إدارتين أو العاملين فى نفس المستوى التنظيمي بسبب عدم مقابلة إدارة ما لاحتياجات ومتطلبات الإدارات الأخرى .
- **الصراع العمودي أو الرأسي:** يحدث هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى المستويات التنظيمية المختلفة. **مثال:** ما يحدث بين المدير (الإدارة العليا) وتابعيه (الإدارة الدنيا) في العمل الذي لا يتفوقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف (على رحمه راشد، ٢٠١٧، ص ٢٠٦).

٣. **الصراع وفقا لنتائجه أو تأثيره:** الصراع الإيجابي، والصراع السلبي.

- **الصراع الإيجابي:** يعنى مواجهه بين جماعتين أو أكثر بما يؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء، وإلى دعم التغيرات الإيجابية ومحاولات التكيف وجهود الابتكار، فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه، بهدف توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ولذلك لابد من زيادة وتيرتها من خلال:

- شحذ الهمم وزيادة الإبداع، توضيح أو تفسير الأفكار .

- زيادة فهم المسائل المطروحة.

- تحسين القواعد الأساسية للتعامل داخل فريق العمل.

ومن صوره مبادرة العاملين بتقديم أفكار ومقترحات ووجهات نظر متباينة ومتعارضة مع المدير أو مع زملائهم، تقديم الأفكار والمقترحات الموضوعية التي تهدف إلى تطوير إجراءات العمل وسياساته وخطته وزيادة إنتاجية المنظمة. القيام بمضاغفة العمل والإنتاج للفوز بجوائز وترقيات وحوافز مادية ومعنوية. شيوع روح المنافسة وسيادة روح العمل الجماعي التعاوني بين العاملين حتى في ظل اختلاف الرأي وتعارضه مع الطرف الآخر.

- **الصراع السلبي:** وهو أى مواجهه أو تعامل تتم بين الجماعات ويترتب عليه إحداث الفوضه في التنظيم وعاقلته عن تحقيق أهدافه، ومن صور الصراع السلبي:

- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية.

- عدم تشجيع التعاون.

- الإنعزاليه حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.

- خلق الضغوط غير الضرورية.

- العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات.

- الإضرار بالأطراف المتنازعة، مما يؤدي إلى إنهيار المؤسسة.

والصراع السلبي يحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها، ومن الأثار السلبية للصراع ما يكون مدمر فيجب الحد منها ومكافحتها. حيث يشير (محمد تركي البطاينة، ٢٠١٤، ص ١٨٨) أن هذا النوع من الصراع يعيق الأداء وتحقيق الأهداف وقد يؤدي إلى هدر الموارد ويولد عدم الرضا لدى الافراد.

٤. الصراع من حيث التنظيم:

- الصراع المنظم: وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي.
- الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل.

٥. الصراع من حيث التخطيط : الصراع الإستراتيجي ، والصراع غير المخطط.

- ٦. الصراع على مستوى الوظيفة: الوظيفي، وغير الوظيفي.
- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل Management Of Conflict

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تلميتها عند المديرين والافراد وذلك لتحقيق ما يلي:

- للحصول على التغيير البناء وادارته.
- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الافراد والمنظمات.
- لتنمية إدارة فريق العمل.

ويتفق مع ما ذكرته (شرين نايل المحمدي، ٢٠٠٤، ص ٩٠) أن من ضمن مهارات إدارة الصراع خفض المنافسة عن طريق التعاون بروح الفريق الواحد، بعيدا عن العدوانية. ولذا فإن الهدف الأساسي من إستراتيجيات إدارة الصراع هو مساعدة الناس لكي يكونوا منتجين ومتسامحين، وغير عدائيين ولديهم القدرة على التحمل (Michael Szporluk, Scott Dubin, 2006, p2)، وهنا يعنى بإدارة الصراع أنه لا ينبغي العمل على التخلص نهائيا من الصراع بل العمل على تعظيم عائدته الإيجابي وتخفيض تكاليفه. ويؤكد ذلك ما أشار إليه (تميم عبابنة، ١٩٩٥، ص ٣٩) أن إدارة الصراع لا تعنى حل الصراع ؛ ذلك لأننا لكي نحل الصراع ينبغي أن نقلل هذا الصراع أو نزله تماما، ولكن إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع لكي يتم من خلال التشخيص تحديد حجم الصراع، لكي يتم التعاون مع هذا الحجم المتوفر لدى الفرد، فقد لا يكون الصراع موجودا أصلا فيتم التدخل لإيجاده بالقدر المناسب أو تقليله أن كان أكثر من اللازم، ويرى (Gregorio,B, 2003, p158) أنه عندما تتعدد الخيارات فلا بد أن يوجد خلاف أو تعارض ومثل هذه الاختلافات عندما يتم التعامل معها بشكل

صحيح ، فإنها تؤدي إلى حلول أكثر فاعلية وأكثر إبداعا ، أما عندما يتم التعامل معها بشكل سيء فإن الناتج سيكون عدم الرضا، ويرى (علاء محمود الشعراوي، ٢٠٠٤، ص ٨٤) أن اضطراب السلوك يمكن أن ينتج عن الطرق التي يتناولها الفرد لمشكلاته، وإدارة مواقف الصراع التي يتعرض لها، فانسحاب الفرد من المشكلات وعدم مواجهتها من العوامل التي تزيد من توتره، والفرد الذي يعاني من القلق أو الاكتئاب قد يستخدم طرق الانسحاب أو التنازل عن حقوقه، أما المتمرد أو الذي يميل للعنف فقد يستخدم كل منهما القوة للسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم، بينما يميل الأسوياء إلى التعاون لحل المشكلات، وقد يستخدمون طريقة التوفيق عندما تتفق أهدافهم مع أهداف الآخرين.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

- نكران الذات: أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.
- التعاون: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.
- المنافسة : يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.
- الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

أما طبيعة العلاقة بين الأفراد في نموذج بوندي (Pondy)، حيث تم التمييز بين نوعين من العلاقات كما يلي:

(أ) علاقة تكامل .

(ب) علاقة توزيع .

علاقة التوزيع	علاقة التكامل	
تركز على تعريف المعلومات والمساومة	تركز على حل المشكلات ، والتبادل الحر للمعلومات	القرارات
صارم ، رسمي	مرن ، مفتوح	التفاعل
سلبية ، تتسم بالشك	إيجابية ، تتسم بالصدقة	الاتجاهات نحو الوحدات الأخرى
علاقة التوزيع	علاقة التكامل	

وعلى ضوء ذلك قدم هاريجل أسلوبا لإدارة الصراع يعتمد على هذين العنصرين :

١. التوزيع: أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر .

٢. التكامل: فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلا سيحقق مكسبا وهذا العنصر يؤدي على تحقيق الرضا أكثر.

لذا تتعدد الخصائص السلوكية لإدارة الصراع وفقا لنوعية السلوك المتبع من أطراف الصراع (محمد عبد الغني محمد، ٢٠٠٤، ص ص ٩٨-١٠٠):

١- **الأسلوب التعبيري (المعبر) :** الشخص المعبر هو ذلك الفرد الذي يتصف بالبصيرة والحيوية ومن الممكن أن يكون هذا الشخص مناورا وقابلا للإثارة، وسريعا في تحركه وقراراته تلقائية، ولا يهتم بالحقائق والتفاصيل، ويعيش منخرطا ومتعايشا مع الناس، ومثل هؤلاء الأشخاص يتميزون بالقدرة على التأثير واقناع الآخرين والقيادة وحب الناس وحب القيادة، كما يحبون أن يصفق الآخرون دائما لهم، ويحب الشخص المعبر التفاعل مع الآخرين، ولكن عندما تحاول الوصول معه إلى اتفاقية فإنه يحتاج التأكد من تفهم كل التفاصيل وتلخيص كل شيء كتابة حتى لا ينسى شيئا.

٢- **الأسلوب الاندفاعي :** الشخص المندفع غالبا ما يكون صارما مع الآخرين ويصدر قرارات سريعة، ومن صفاته أنه موجه نحو الإنتاجية، ومولع بالنتائج الأساسية، وبالتالي فهو يكون عنيدا وغير صبور ومتشبسا برأيه، وهو يجاهد للسيطرة على الآخرين والتحكم في المواقف، ويدخل معظم الأفراد من الخلفيات الثقافية المختلفة ضمن هذه الفئة، ولكي تكون العلاقة منتجة مع الشخص الاندفاعي؛ فإننا نحتاج إلى تنظيم وكفاءة في التعامل معه، كما يجب أن تكون العلاقة معه علاقة عمل، ولكي نؤثر على قراراته علينا أن نقدم له خيارات ونتركه يصل إلى نتائج .

٣- **الأسلوب التحليلي (المحلل) :** الشخص الذي يستخدم الأسلوب التحليلي يتصف بالمتابعة وحل المشكلات بشكل نظامي، وعادة ما يكون ناقضا للأمور التي تحدث حوله، ويصعب إرضاءه حيث يريد أن يكون كل شيء صحيحا، وهذا ما يجعله يعتمد بشدة على البيانات، وتميل أفعاله وقراراته إلى الحذر الشديد وهو يفكر قبل أن يتحدث حتى يتأكد أن كل ما يقوله صحيح، ولكي تتوافق مع هذا الشخص المحلل يجب عليك أن تكون منظما ومستعدا بالتحضير الكافي للموضوعات التي تناقشها معه .

٤- **الأسلوب الودود :** عادة ما تكون درجة الاستجابة عالية عند الشخص الودود، وهو غير منحاز بالنسبة لذاته نسيبا، وهو شخص يعتمد عليه وأحيانا ما يبدو كثير الشكوى، رقيق القلب وميالا للقبول والإذعان، وهو بطيء في اتخاذ أي فعل أو إجراء، وهو يحب أن يعرف رأي الناس قبل أن يتخذ أي قرار، ولا يحب الشخص الودود الصراع بينه وبين الأشخاص الآخرين، ولذلك أنه دائما يقول ما يجب أن يسمعه الغير بدلا من أن يقول ما يدور في عقله بصورة صريحة، والأسلوب الودود يختلف عن الأسلوب الاندفاعي حيث أن الشخص الودود يعترف بوجود من هو أعلى منه، أما الشخص الاندفاعي فيتصرف كما لو كان الرئيس، وعلينا في حالة الشخص الذي يعتمد في تعامله مع الآخرين على الأسلوب الودود أن ندعم مشاعره، ونظهر له الاحترام كشخص يجب تقدير، ومن الأفضل أن تغلب على علاقتنا به الشكل الودي وغير الرسمي.

ولقد تناولت العديد من الدراسات الميدانية والنظرية أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد : إستراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد (الشخصي) ما بين المرؤوس والرئيس مثلا يعتبر ملموسا ومفهوما للأفراد، ولأنه يحمل في ثناياه تعزيز الصراع البناء وامتصاص الآثار السلبية للصراع الهدام أو السلبي. وحيث يشير (Wright & Noe, 1997: 683) في(امل عبد محمد علي، اكرم الياسري، ٢٠٠٢، ص ص ١٢٥-١٢٦) أن النظريات التقليدية اعتمدت على وسائل محدودة منها، السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءا على افتراضات معينة كانت سائدة آنذاك، يمكن تلخيصها بالآتي:

· يمكن تجنب الصراع.

· الصراع ظاهرة سلبية.

· يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.

· يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.

أما في ظل النظريات الحديثة فيشير (Wright & Noe, 1997: 682) في (امل عبد محمد علي، اكرم الياسري، ٢٠٠٢، ص ١٢٦) أنها ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات وهي مغايرة للافتراضات التقليدية، ويمكن تلخيصها بالآتي :

· الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.

· يعد الصراع عنصرا أساسيا في التغيير.

· يحدث الصراع بناءا على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.

· يحقق الصراع العديد من النتائج الايجابية.

· غياب الصراع يعتبر ظاهرة غير صحية.

· يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناءا على تلك الافتراضات أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام إستراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة، فضلا عن قدرتها في السيطرة على الصراع.

وهنا تعدد وتتوعد إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع ويمكن توضيحها وفق ما ورد في: (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ص ٤٤-٤٥)، (Hodge & Anthony, 1991: 551) (Wright & Noe, 1996: 691) في دراسة (امل عبد محمد علي، اكرم الياسري، ٢٠٠٢، ص ص ١٢٦-١٢٩)، (علي رحمه، ٢٠١٧، ص ٢٠٧) إلى ما يلي:

١- إستراتيجية استخدام القوة و/ أو السلطة الإخماد (Use Of Power And / Or) **Authority (Suppression) Strategy** : وتعنى قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى، ولا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

٢- إستراتيجية التلطيف: **Smoothing strategy** وتعنى قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشية مع بعضهم بسلام.

٣- إستراتيجية الانسحاب أو التجنب: **Avoidance \ With drawl strategy** وتعنى محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز **Buffers** بين الأطراف المتصارعة. ويتم تجاهل وجود الصراع على أمل أن يحل من تلقاء ذاته، أو الانسحاب منه للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق صراعا، أو اعتبار الموضوع أقل أهميه من غيره

٤- إستراتيجية المساومة أو المفاوضة : هو أسلوب يتضمن العديد من العمليات والانشطة الإدارية التي من شأنها حل الصراع وتوجيهه نحو الأهداف التنظيمية، التي تحقق أهداف الوحدات الإدارية المختلفة كافة. ويعتمد هذا الأسلوب على **فلسفة ربح - ربح: Win - Win Philosophy** : وتقوم هذه الفلسفة على ما يحقق صالح كل أطراف الصراع، وهذا معناه أن الطرفين يكونان مستعدان لأن يكسبا أو يخسرا بعض النقاط كما أن الهدف هو الوصول لحل يرضى الطرفين. ومع ذلك فإن المساومة تتضمن كل أنواع الحيل التكتيكية المضادة وغالبا ما يكون الطرفان أكثر تلهفا للوصول لتسويات يقبلونها أكثر من تلهفهم إلى الوصول لحل سليم. وهو ما يعني أن يعملوا معا وبصورة ابتكارية للوصول إلى حلول أو اتفاقات منها الجميع. ولهذا أطلق (Fred & Gillette) على عملية المساومة بإستراتيجية **mini - maxi** الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين وذلك بناء على افتراض أن الأفراد يرغبون غالبا في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلا لديهم.

ومن أهم العمليات أو الانشطة الإدارية التي تستخدم في المساومات والمفاوضات لحل أسباب الصراع، ما يلي:

أ- **التسوية: Compromise strategy** تعد هذه وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضى الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جدا وتتطلب حولا سريعة. ولهذا يعتبر مدخل التسوية لإدارة الصراع بالأساس أحد أنواع المساومة **Bargaining** .

ب - **تأكيد الاهتمامات لا الوظائف** , ويبدو ذلك من خلال التركيز على أن إدارة الصراع تعنى بتعرف اهتمامات كل الأطراف دون نقاط الاختلاف بينها.

ج - **استخدام الوقت الفاصل** , حيث أنه يرغب أطراف الصراع أو يستحثها على العمل، كما أنهم يحتاجون إلى الدافع أو الحافز لإنهاء حالة الصراع بينهم، للحصول على المكاسب المتوقعة.

٥- إستراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث: **Third – party intervention strategy**

وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التيسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر، وقد اقترح (Lawrence & Lorsch) بأن الاستخدام الفاعل لهذه الإستراتيجية يكون عن طريق تخصيص شخص أطلق عليه Integrator الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات وأشار (Wright & Noe, 1996: 695) بأن المنظمات تحتاج أحياناً إلى وسيط رسمي أطلق عليه Organizational ombudsman وخاصة في الحالات التي يتم اللجوء فيها إلى إجراءات تتقاطع مع سياسة المنظمة في حل النزاعات ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة، ويوضح الجدول (١) هذه الأدوار.

جدول (١) أدوار الطرف الثالث المحتملة في حل الصراع

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

٦- إستراتيجية الانضمام: **cooptation Strategy** وتعني ضم الأطراف المتصارعة

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

٧- إستراتيجية العملية الديمقراطية: **Democratic process strategy** تتنفذ هذه

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

٨- إستراتيجية تبادل أو تناوب الوظائف: **Job Rotation strategy** أن الصراع أحيانا يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر حيث أن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعابا للمشكلة وبالامكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

٩- إستراتيجية التعاون: **Cooperation strategy** تسعى إستراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلا من رؤيتها معركة لا بد من الفوز فيها، وتكون هذه الإستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤيا جديدة، ويكون الإلتزام **Commitment** ضروريا لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

١٠- إستراتيجية المواجهة: **Confrontation strategy** وتعد إستراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو لا تسوده العواطف أو الضغوط **stress** أي محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون أيضا في إيجاد الحل المشترك.

١١- إستراتيجية توسيع الأهداف: **Larger Goal Strategy** وتعني هذه الإستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

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

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- ١- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
 - ٢- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
 - ٣- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

١- التفاوض .

٢- التوسط.

٣- التحكيم.

أما بليك وموتون فقد قام بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان، هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعدين إحدائهما يمتد من (صفر إلى ٩)، وركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة ، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

١- أسلوب التجنب أو الانسحاب (Avoidance, Withdrawal): ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع وتجنبه مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعه، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم أن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثل ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين.

٢- أسلوب المجاملة: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لإطراف الصراع.

٣- أسلوب الحل الوسط: ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

٤- أسلوب المنافسة: يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.

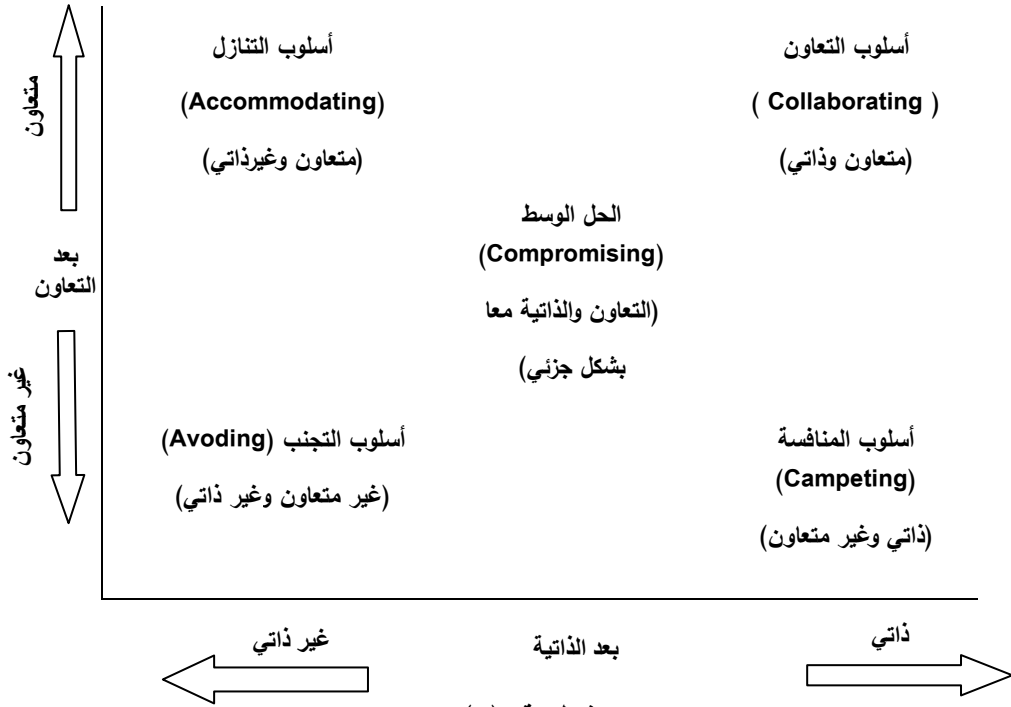
٥- أسلوب التعاون: عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم عالج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا أنه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

أما ثوماس وكليمان (Thomas & Kilman) فقد استخدم مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما كما ورد في (محمود سليمان العميان ، ٢٠٠٤ ، ٣٨٢-٣٨٥) (ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، ٢٠٠٩ ، ص ٢٧) :

بعد التعاون (Cooperativeness) يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، حيث يميل الفرد أكثر إلى الاهتمام بالآخرين.

بعد الذاتية أو الاهتمام تجاه الذات (Assertiveness) يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ومخاوفه، حيث يميل الفرد أكثر إلى الاهتمام بذاته.

ويتنتج من تفاعل هذين البعدين خمسة أساليب أو إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي كما موضح في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١)

نموذج ثوماس وكليمان

أن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي عدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذه الأساليب هي:

١ - إستراتيجية التجنب (Avoidant):

تتصف هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية بمعنى (لا تعاون وتمدني التأكيد على الذات)، لذا فهي مرتبطة بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع والتغاضي عن أسباب الصراع وفيه اهتمامات الطرفين مهملة (بما يوصف بأنه غير واقعي) حيث يتجنب كل طرف التعامل مع الطرف الآخر، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة. وعلى ضوء ذلك تستخدم سلوكيات (الإهمال، التأجيل، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود). ويرى (محمد عبد الغني محمد، ٢٠٠٤، ص ٤٩) أن التجنب يكون نوعا من الحكمة أو التفاوض الماهر مع الأمور إذا كانت الخسارة المرتقبة في مواجهة الصراع تزيد على الفائدة أو إذا أردت أن يهدأ الناس حتى يكون معدل التوتر عندهم معقولا، وينبغي ألا يترك الفرد القرارات المهمة تأتي إليه عن طريق الخطأ أو أن تبذل طاقات كبيرة في تجنب الموضوعات التي يجب مواجهتها .

ولكن بشكل عام يتعذر تجنب الخلاف في المؤسسات لأن أهداف وقيم واحتياجات الجماعات والأفراد لا تتوافق دائما. فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الاتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية. ومن الطبيعي أن يكون هناك خلافات في الآراء حول المهام وفي هذه الحالة لا يجب كبت هذه الخلافات، بل يجب إظهارها لأن ذلك يعتبر الطريقة الوحيدة التي يمكن بها كشف نقاط الخلاف وتسويتها. وهناك ما يسمى بـ "الخلاف الخلاق" - أي الآراء الجديدة أو المعدلة والآراء التي تنطوي على نفاذ البصيرة والمناهج والحلول التي يمكن خلقها عن طريق الاشتراك في إعادة بحث وجهات النظر المختلفة إذا ما تم هذا على مبدأ التبادل الموضوعي والعقلاني للمعلومات والآراء، وهذا ما يمكن تحقيقه مع توافر إدارة جيدة للصراع.

٢ - إستراتيجية التعاون:

يسعى الأفراد هنا إلى اتباع بعض السلوكيات وهي:

- يحاول تلبية مطالبه ولكن يأخذ في الاعتبار مطالب واحتياجات الآخرين.
- يرحب بالاختلافات في وجهات النظر .
- مصدر قوته قد يكون ثقة الناس به ، مهاراته ، أو فكره الخلاق .
- هذا النمط يزيد من الإحساس بالثقة بين الأفراد ويزيد من درجة التعاون بينهم .
- استخدامه المفرط قد يؤدي إلى التعب وفقدان الوقت ، عدم الالتفات للأمور الهامة بسبب الانشغال المفرط في تحرى الدقة والتفاصيل وعدم رضاء بعض الناس بسبب كثرة الخلافات.

٣- إستراتيجية المساومة أو الحل الوسط أو التوفيق:

تمثل هذه الإستراتيجية السلوك أو الاهتمام المتوسط بالذات وبالأخرين كما توصف هذه الإستراتيجية بخذ وأعطى (give - and - take) إذ يتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى حل أو قرار (زياد يوسف المعشر ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٤) أي أن كل طرف قد حقق جزء من أهدافه ويفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق (محمد عبد الغني محمد، ٢٠٠٤ ، ص ٣). كما أن هذه الإستراتيجية تشعر أطراف الصراع بالعدالة لكون كل طرف قد حصل على شيء وأن كل طرف قد أعطى شيء في الوقت نفسه (Daft, 2001, p459) في دراسة (حميد أنور أحمد، ٢٠١٤ ، ص ٣٦) كما يمكن استخدام هذه في حالة أن طرفي الصراع يودأن الوصول إلى حلول مؤقتة لمشكلة معقدة أو يمكن أن يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما يتم استخدام إحدى إستراتيجيات الصراع الأخرى دون جدوى ، أيضا إستراتيجية المساومة تعتبر مناسبة للمواقف التي يعتبر فيها الوصول إلى حل سريع أكثر أهمية من الوصول إلى الحل الأفضل. ويظهر أن هذه الإستراتيجية مفيدة في حل الصراعات طويلة الأمد (Rahim.2001, p220).

ويضيف (Daft, 2001, p460) في دراسة (حميد أنور أحمد، ٢٠١٤ ، ص ٣٦) إلى ما سبق إلى أنه في الثقافات التي تعطي قيمة عالية للإنجاز الفردي يؤدي اللجوء السريع إلى المساومة إلى إعطاء علامة أو إشارة تدل على الضعف، كما أن المنظمة وأعضائها قد لا يصلون إلى أهداف حقيقية، ولذا يسعى الأفراد هنا إلى اتباع بعض السلوكيات وهي:

- يساوم.
- يقابل الخصوم في منتصف الطريق.
- يبني جو من التعاون بين الأفراد.
- يجب استخدامه عندما يكون كلا الطرفين على حق بشكل جزئي.
- لا يجب استخدامه إذا كان هناك طرف مخطئ وطرف محق.
- هناك احتمال بأن يتهمه أحد الأطراف بالمحاباة عند استخدامه لهذا الأسلوب.

٤- إستراتيجية التنازل:

يسعى الأفراد هنا إلى اتباع بعض السلوكيات وهي:

- يتجنب الاستجابة.
- يصرف الانتباه عن الموضوع الرئيسي.
- غير متعاون.
- صامت و هادئ.
- يسند المسؤولية إلى الآخرين.
- قد يكون مفيد إذا تم استخدامه بغرض كسب الوقت لمزيد من الدراسة قبل إصدار القرار.

٥- إستراتيجية المنافسة:

والأ أن العديد من الدراسات الميدانية اكدت نتائجها أنه تسود الاتجاهات المتوسطة لدى المديرين نحو طرق معالجة الصراع التنظيمي في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية سواء على مستوى الإدارة العليا، أو الوسطى، والتي تمثلت في طريقة تجنب واهمال الصراع التنظيمي، حيث يمكن إتباع هذه الطريقة عندما تتوافر الهياكل التنظيمية الملائمة وثقة المدير وعدالته، أما طريقة تهدئه الصراع والتفاوض التنظيمي، يمكن إتباع هذه الطريقة لمعالجة الصراع، عندما تتوافر المعلومات الكاملة عن الصراع، وأن تكون الخلافات واضحة، ومحدده للأطراف المتصارعة أما طريقة حسم الصراع بالقوة، يمكن إتباع هذه الطريقة عندما تكون الصراعات طارئة، وفجائية بالمنظمة وتوافر عامل السرعة في حسم الصراع (محمد نجيب صبري محمود، ١٩٩٩). وأن إستراتيجية التعاون والتجنب من الإستراتيجيات شائعة الاستخدام في المنظمات المختلفة منها دراسة (رفيق سلامة محمود عوض، ٢٠٠٢)، (إيليا طاهر العباس، ٢٠١٧)

اما بالنسبة لإدارة الصراع بين المجموعات

إدارة الصراع بين الوحدات الإدارية أو التنظيمات الفرعية للتنظيم الواحد، يمكن أن تختلف أو تتكامل مع ما سبق من إستراتيجيات من أجل احداث التغيير المنشود، وحفز التنظيمات المختلفة إلى الابداع والابتكار، وهناك الكثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات وسوف نكتفي هنا بسرده أهمها، فقد رأى رحيم (Rehiam, 2001) أن إدارة الصراع بين المجموعات تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه كما يلي:

- **التشخيص:** أن تشخيص الصراع داخل أية مؤسسة تربوية خطوة هامة على طريق إدارته لأن سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح وتشمل هذه العملية على: تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه. وتشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية أفرادها والمجموعات التي توجد فيها، ويجب أن تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.
- **التدخل:** قد تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي وهناك أسلوبان للتدخل في الصراع هما:

١- أسلوب سلوكي:

ويحاول هذا الأسلوب تحسين فعالية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيا بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكينهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته.

٢- أسلوب هيكلية (تركيبية):

يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل تصنيف الوظائف إعادة التنظيم تحليل المهام.

أما لورانس ولورايز فيريا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

١- الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

٢- الاتجاه البيروقراطي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم واستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

٣- اتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

كما أورد لونجنيكر وفرينجل مجموعة أخرى من الأساليب في إدارة الصراع بين المجموعات منها:

١- السيطرة على الجماعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فإن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير أن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية. ويعتمد الأفراد في هذه الإستراتيجية على بعض السلوكيات منها:

- لا يشجع على الاتفاق بل يفرض رأيه .
- مصدر قوته قد يكون موقعه الإداري ، كونه الحاكم ، أو امتلاكه للمقدرات.
- يكون هذا النمط مفيدا في حالة الأزمات ، أو حالة ضيق الوقت وحتمية اتخاذ قرار سريع .
- الاستخدام المفرط لهذا الأسلوب يؤدي إلى تفسخ العلاقات ، فقدان التعاون بين الأفراد وروح الجماعة ، الإحباط ، وخفض الإحساس باحترام الذات لدى الآخرين .

٢- المساومة بين المتنافسين: أن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كروساء الأقسام.

٣- تعديل العلاقات التنظيمية: في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وأن مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

بالإضافة إلى أن هناك ثلاثة طرق رئيسية أخرى لإدارة الصراع بين الجماعات هي: التعايش السلمي والتسوية وحل المشكلات وحل الخلافات بين المجموعات، وفيما يلي شرحها تفصيلاً:

١- التعايش السلمي :

الهدف من التعايش السلمي هو تهدئة الخلافات والتأكيد على مواضع الاتفاق فيتم تشجيع الناس على العيش في سلام بحيث يتوفر في هذه الحالة تبادل المعلومات والاتصالات وكذا تبادل الآراء ويتنقل الأفراد بحرية بين الجماعات وبين بعضها البعض (التنقل مثلاً بين المركز الرئيسي والفروع المختلفة)، ولا شك أن هذا هدف رائع ولكنه لا يطبق في جميع الأحوال. فكثيراً ما تثبت الدلائل أن الخلافات لا يتم حلها عن طريق التقارب بين الأفراد. بينما نرى أن هناك وسائل للاتصال قد تكون لها فائدتها مثل إعطائهم تعليمات محددة ونهائية، ولكن هذه الوسيلة تكون عديمة الفائدة أن لم يتوفر للإدارة ما تقوله ويريد الأفراد سماعه. وهنا يكون احتمال الخطر وهو أن الخلافات الحقيقية قد تختفي للحظة في جو من الهدوء السطحي ولا تلبث أن تطفو على السطح فيما بعد.

٢- التسوية:

يتم حل الخلاف بالتفاوض أو بالمساومات، لا يفوز ولا يخسر أي طرف من الأطراف في هذه الحالة، لأن فكرة تجزئة الخلاف فكرة تشاؤمية في أساسها والسمة المميزة لهذا الأسلوب هي أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة مفضلة بالاتفاقات هي وحدها التي تسوى الخلافات أما الخلافات الحقيقية فلا يمكن حلها.

٣- حل المشكلات:

هو أسلوب حل المشكلات، عن طريق المشاركة في إدارة الصراع، والتي تعتمد على استعداد ورغبة مختلف الأطراف المتصارعة على الجلوس معاً، والوقوف على الأسباب الحقيقية للصراع، وتقييم وبحث مختلف المشكلات الواقعة وصولاً إلى الحل المناسب الذي يتفق مع وجهات النظر المختلفة.

فهناك محاولة لإيجاد حل حقيقي للمشكلة أفضل من تسوية وجهات النظر المختلفة وهي عن طريق التناقض الواضح " الخلاف الخلاق " ويتم ذلك باستخدام حالات الخلاف لخلق أو إيجاد حلول مبتكرة. إذا أردنا تطوير الحلول لحل المشكلات فلا بد من أن يبتكر هذه الحلول المسؤولون الذين يرون أن الحلول تفيد. وتتم هذه الحلول المبتكرة على النحو التالي: أولاً: يقوم المسؤولون بتحديد المشكلة وتحديد الأهداف التي يمكن الوصول إليها لإيجاد حل للمشكلة.

ثانياً: تقوم الجماعة بتقديم الحلول البديلة لحل المشكلة ودراسة مزاياها.

ثالثاً: الاتفاق على الحل المفضل ودراسة كيفية تنفيذه.

٤ - حل الخلافات بين الأفراد :

قد يكون حل الخلافات بين الأفراد أكثر صعوبة من حل الخلافات بين الجماعات سواء كان الخلاف يتم عن عداة واضح أو دهاء متخف أو ينطوي هذا الخلاف على آراء شخصية قوية. ومع ذلك يقول " جيمس ويبر " و " لويس بارنيس " أن القدرة على حل الخلاف بطريقة بناءة تمثل تحديا كبيرا للنجاح الإداري .وتزداد حدة الخلافات بين الأفراد بتزايد حدة الخلافات داخل المؤسسة وكل المؤسسات لها نصيبها أيضا من الخلافات البسيطة التي تصاعف المشاكل الرئيسية، من هنا تكون مشكلة المدير هي الاعتماد على الاختلاف في آراء الأفراد دون أن يجعله يعرض الأداء الكلي والتطور للخطر. ويواصل " ويبر " و " بارنيس " القول أن الخلاف بين الأشخاص مثل الخلاف بين الجماعات - هو حقيقة تنظيمية لا هي جيدة ولا هي سيئة. قد تكون مدمرة وقد تقوم بدور بناء. " فالمشكلات تنشأ إذ ما تم قمع الخلاف القائم بطريقة مصطنعة أو إذا زادت حدته على قدرة الخصوم أو تدخل طرف ثالث "بمثابة الوسيط. "بالإضافة إلى أن الفعل بالنسبة للخلاف بين الأفراد قد يكون انسحاب أحد الطرفين تاركا الطرف الآخر وحده في الساحة. هذا هو الموقف التقليدي القائم على مبدأ المكسب والخسارة. أما إذا تم حل المشكلة بالقوة فلا يكون ذلك هو الحل الأمثل لها إذا كان هذا الحل يمثل وجهة نظر واحدة لفرد واحد ويتجاهل وجهات النظر الأخرى المخالفة والتي قام- في الحقيقة- بإبادتها إبادة تامة. فالفائز قد يكون منتصرا والخاسر قد يكون مظلوما وفي هذه الحالة يكون مدفوعا للقتال مرة أخرى في يوم من الأيام. وقد يكون هناك هدنة للخلاف ولكن لا تكون له نهاية. وهناك طريقة أخرى لتهدئة الخلافات والتظاهر بأن الخلاف لم يعد قائما بالرغم من أنه لم تبذل أي محاولة لمعالجة جذور الخلاف. وهذا الأسلوب أيضا أسلوب غير مرض لأنه من المحتمل أن تظهر المشكلة من جديد وتستأنف المرحلة أيضا من جديد . ومع ذلك فقد حدد " ويبر " و " بارنيس " طريقتين لإدارة الخلاف بين الأشخاص هما السيطرة والمواجهة البناءة.

أ- السيطرة:

تشمل السيطرة منع التفاعل وبناء أشكال التفاعل وتقليل أو تغيير الضغوط الخارجية. ومنع التفاعل إستراتيجية تستخدم عندما تشتد الانفعالات. حيث تتم السيطرة على الخلاف بالفصل بين طرفيه على الرغم من وجود الخلافات لنعطي الفرصة للأشخاص المعنيين لتهدئة الخلافات والتفكير في حلها بطريقة بناءة. وقد تكون هذه الطريقة وسيلة مؤقتة وتكون المواجهة المحتملة أكثر تجعيرا للخلاف. ويمكن استخدام إستراتيجية بناء أشكال التفاعل أن لم يمكننا الفصل بين الطرفين. وفي هذه الحالة يمكن تطوير اللوائح الأساسية للتعامل مع الخلاف عن طريق توصيل المعلومات بين الطرفين أو التعامل مع المشاكل القائمة. وقد تكون هذه الإستراتيجية وسيلة مؤقتة أيضا إذا تم كبت الآراء المختلفة بدلا من التوفيق بينها. أما عن الإستشارات الشخصية فهي عبارة عن إستراتيجية لا تركز على الخلاف نفسه بل تركز على تفاعل الطرفين - وهذه الإستراتيجية تفسح المجال لهما لإخراج التوترات الحبيسة وتشجيعهما على إيجاد طرق جديدة لتسوية النزاع ولكنها لا تركز على الطبيعة الأساسية للخلاف وهي العلاقة بين الطرفين .لذلك فإن المواجهة البناءة تقدم الأمل الأفضل لتوفير الحل الأبدي للخلاف.

ب- المواجهة البناءة:

هو أسلوب لتحديد أسباب الصراع الحقيقية وحلها بمنهجية محددة، والمواجهة في هذا الأسلوب يتسم بالهدوء واللباقة بدلا من المناقسة والتعسف، كما أن حل أسباب الصراع يتطلب العقلانية من رجل الإدارة وتكوين علاقات تتساق وتكامل مع أطراف الصراع كافة. لهذا تعد المواجهة البناءة أسلوباً للتقريب بين طرفي الخلاف وغالبا ما تتم بوجود طرف ثالث يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهما. وهذا الأسلوب يساعد أيضا الطرفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة لكل منهما. وهو عملية لتطوير التفاهم المشترك بينهما بهدف الوصول لحل يرضي الطرفين فتتم مواجهة المشاكل على أساس التحليل المشترك لهذه المشاكل بمساعدة طرف ثالث وتحليل الحقائق المتعلقة بالموقف والتصرف الفعلي للطرفين. ويتم التعبير عن وجهات النظر وتحليلها ويتم أيضا تحليلها وربطها بأحداث وتصرفات معينة وليس عن طريق ربطها بالاستنتاجات أو بدارسة الدوافع. أما عن الطرف الثالث فله دور رئيسي في هذه العملية وهو دور صعب. ومسؤولية هذا الطرف هي ضرورة التوصل لإتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التي تهدف لإظهار الحقائق وتقليل السلوك العدواني. ومن واجبه أيضا مراقبة طرق التعبير عن وجهات النظر السلبية أثناء المناقشات وتشجيع الطرفين على تحديد المشاكل وتحديد أسبابها ودوافعها للوصول لحل مرضي للطرفين. كذلك فإن من واجب الطرف الثالث عدم التحيز لأي طرف من طرفي الخلاف. وأخيرا يجب على الطرف الثالث تبني أسلوب الاستشارة الشخصية على النحو التالي:

- أن يستمع وكله إذان صاغية.

-يقوم بالملاحظة والاستماع في أن واحد.

-يساعد الطرفين على فهم وتحديد المشكلة بتوجيه الأسئلة التي تتعلق بموضوع الخلاف.

-يتعرف على وجهات النظر ويسمح للطرفين بالتعبير عنها.

-يساعد الطرفين لإيجاد الحلول البديلة للمشاكل.

-يساعد الطرفين على تطوير الخطط التنفيذ وتوفير المشورة والمساعدة في حالة طلبها.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفيا ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيرا إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحا للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلبا على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها.

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كان يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها (منصور بن صالح اليوسف، ٢٠١٠).

وهناك دراسة أخرى حددت عدد كبير من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، سنركز منها على ما يلي:

١- استخدام السلطة الرسمية Formal Authority

ويقصد بها قيام المديرين باستخدام القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة الصراع. وبالتالي فإن الصراع يمكن معالجته وفقاً لهذا الأسلوب عن طريق إرسال الأمر برمته إلى المدير والذي يستخدم القواعد والسلطة الرسمية الشرعية لحل هذا الصراع. والعيب الأساسي لهذا السلوب هو عدم تغيير اتجاهات الصراع نحو التعاون وأيضاً يركز على المشكلة الحالية فقط ولا يتفادى المشاكل المستقبلية. أما الميزة الأساسية وهي يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة الصراع في الأجل القصير وذلك عندما يفشل الأطراف المتصارعة في التوصل إلى حل الصراع.

٢- تنظيم طرق الإتصال Limited Communications

يمكن للمنظمة أن تقوم بتشجيع الإتصالات بين الوحدات المتصارعة ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات، واللجان المشتركة، حيث تقوم المنظمة بإدارة هذه الإتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الأهداف المشتركة بين الوحدات وأهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها، حيث يجتمع المديرين في هذا اللقاء لبحث جميع نقاط الاختلاف بين الإدارتين وطرق حلها مما يتيح توفير المعلومات بين الأطراف التي تتعامل بعضها مع بعض مما يؤدي إلى تدفق المعلومات بين التنظيمات الفرعية كافة وتداولها بسهولة وحرية، وإلى منع كثير من أسباب الصراع إلى الظهور (رمضان أحمدعبد، ١٩٩٧، ص ٤٥).

٣- أدوات التكامل Integration Devices

يمكن أن تستخدم المنظمة فرق العمل والمشروعات والتي تقدم أعمالها للإدارات وذلك كأدوات تكامل، فتكوين فرق عمل من ممثلين لكل الوحدات المتصارعة من الممكن أن تكون أسلوب فعال لتقليل الصراع لأنها تسمح بتبادل وجهات النظر بين ممثلي الوحدات. وفي بعض الأحيان، تقوم المنظمة بتعيين فرد يسمى INTERGRATOR مهمته هي تحقيق التعاون بين الإدارات من خلال إجراء المقابلات مع المديرين وتبادل المعلومات معهم وبالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل الإدارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات.

٤- استخدام طرف ثالث : Third Party

يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ حدة الصراع حدّها الأقصى ويصبح التعاون بين الإدارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع الصراع. ويلاحظ أن نصائح وإرشادات واقتراحات الخبراء لا بد أن تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع الإدارات. فهذا الأسلوب يمكن أن يقلل من الصراع وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الإدارات.

٥- تدوير أعضاء الإدارات Member Rotation

أو عادة تصميم هياكل التنظيم، ويكون الغرض من ذلك تغيير الاختصاصات، أو البرمجة بين بعض الأجزاء، أو انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٥)، مما يعني تكليف بعض الأفراد من إدارة معينة بالعمل في إدارة أخرى سواء على أساس مؤقت أو دائم وميزة هذا الأسلوب هو انغماس الأفراد في قيم واتجاهات أهداف ومشاكل الإدارة الأخرى، وفي نفس الوقت يمكن أن يقوم هؤلاء الأفراد بشرح أهداف، اتجاهات ومشاكل إدارتهم إلى الإدارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الإدارات. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يعتبر بطيء نسبياً لتخفيض الصراع، إلا أنه يعتبر فعال جداً في تغيير الاتجاهات والادراكات التي تؤدي إلى الصراع.

٦- الرسالة المشتركة والأهداف العالية Shared Mission And Superordinate

ويقصد بها أن تقوم الإدارة بخلق رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين الإدارات. فالدراسات الحديثة أثبتت أنه عندما يدرك العاملين في الإدارات المختلفة أن أهدافهم مرتبطة ببعضها فإن ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الإدارات ويقلل من الصراع. ويلاحظ أنه لكي يصبح هذا الأسلوب فعالاً، فإن الأهداف لا بد أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وأن يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وأن يعمهم نظام للحوافز يشجع الأفراد على تحقيق هذه الأهداف .

٧- التدريب TRAINING

يعتمد هذا الأسلوب على علم النفس، حيث يمكن استخدامه مع الأساليب الأخرى لتخفيض الصراع. ويقوم هذا الأسلوب على اكتساب الأفراد في الإدارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على أهمية التعاون في تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة وأهمية العمل كفريق واحد، مما يرفع من قدرات ومهارات الأفراد والجماعات على فهم أنفسهم وعلى فهم الآخرين، كما يركز على تفهم تأثير الصراعات في تفسيرنا للأمور وحكمنا عليها، مما يؤدي في النهاية إلى تنمية القدرة على التعامل مع المشكلات والصراعات، ويلاحظ أن هذا التدريب يفضل أن يتم خارج نظام العمل ويعيداً عن مشاكله ويستغرق عدة أيام. وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة هذا الأسلوب، إلا أنه يعتبر أسلوب فعال في تنمية اتجاهات تعاونية بين الإدارات في المنظمة (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٥).

٨- **التوصيف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات** ويؤدي ذلك إلى عدم النزاع الوظيفي بينها، ويتطلب الأمر تنكير هذه الأقسام والإدارات من فترة لأخرى بهذه الاختصاصات والمهام (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٥).

٩- **إعادة توزيع الموارد بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع** أو وضع نظام يتيح العدالة أو التوازن في انسياب الموارد (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٥).

خلاصة وتعقيب:

يتعرض أي فرد نتيجة سعيه للبقاء والاستمرار، والدفاع عن مصالحه وأهدافه، والخبرات الجديدة التي لا يستطيع الفرد التعامل معها، وتعدد الدوافع التي يسعى الفرد لإشباعها، وأهدافه المتناقضة، الأمر الذي قد يعرضه للصراع، "ويساعد الصراع أحيانا على تعرف أو اكتشاف القدرات والاستعدادات الكامنة التي ربما لا تظهر في الظروف العادية، كما أنه يتيح الفرصة للوصول إلى حقائق ومعلومات من شأنها أن تساعد في تشخيص العديد من المشكلات الفعلية في التنظيمات الإنسانية، كما يمكن توجيهه لإحداث التغيير من خلال أساليب عمل متنوعة تقوم على مفاهيم السلوك التنظيمي كمدخل أساسي في الفكر الإداري المعاصر" (رمضان أحمد عيد، ١٩٩٧، ص ٤٥).

وعلى ضوء ذلك يسعى الإنسان من خلال تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم انتقاء إستراتيجيات معينة تحقق مطالبه الضرورية التي تنتج عن تفاعل الفرد مع بيئته، ودافع التفوق وتخطي الآخرين لكسب حبهم وتقديرهم، الرغبة في التكيف مع محيطه فقد يتعرض لمواقف مختلفة في حياته، تمنعه من تحقيق أهدافه، فقد يكون أحد هذه المواقف معارض لأهدافه، أو كلاهما مهم بالنسبة إليه وعليه أن يختار أحدهما فقط، أو كلاهما غير مناسب له، ويكون لزاما عليه أن يختار أحدهما، وغير ذلك من وجوه التعارض، مما قد يؤدي بالفرد إلى الوقوع في الصراع مع نفسه أو مع الآخرين ممن يتعامل معهم والأفراد يختلفون في قدراتهم على تحمل الصراع وحسمه، وإذا استمر الصراع وقشل الفرد في حله، فإنه قد يؤدي به إلى مخاطر. لذا فإن إختيار الأسلوب المناسب لإدارة صراع معين يكمن في ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، فإدارة الصراع بفاعلية يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وكل فرد في المؤسسة التعليمية له أسلوب خاص قد يتبعه عند إدارة الصراع ومن هذه الأساليب : الأسلوب التعبيري يستخدمه الشخص القادر على إقناع الآخرين والتقرب منهم، والتفاعل معهم وحب القيادة، والأسلوب الاندفاعي يستخدمه الشخص الصارم في قراراته التي قد تكون سريعة، مما قد يؤثر على اتخاذ القرارات، والأسلوب التحليلي يستخدمه الشخص المتأثر المنظم، الحذر في تصرفاته، المحاور للآخرين، والأسلوب الودود يستخدمه الشخص العطوف المحب للآخرين، والذي يتسم برقة القلب وعدم الانحياز لطرف ضد آخر، وقد يعتمد الشخص الودود كثيرا على الأساليب الانفعالية في إدارة الصراع الذي يواجهه .

المحور الثاني: إستراتيجية نظرية المباريات أو نظرية اللعبة (Game theory):

تمهيد:

مما لا شك فيه أن أي مجموعة ذات توجهات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية تعتمد في تسيير أعمالها على تحديد الإستراتيجيات وكيفية العمل نحو تحقيقها. هذا لأن النشاط غير القائم على أية إستراتيجيات عند البداية سيكون مصيره الفشل بكل تأكيد. فالعمل الإستراتيجي منذ تحديد الإستراتيجية بداية ومن ثم دراسة البدائل المطروحة لتنفيذها وتطبيقها نهاية ما هي في أبسط صورها إلا لعبة فيها متنافسون يلتقون في مكان ما، يتربقون تحركات بعضهم البعض بل ويأخذون زمام المبادرة متى ما لزم الأمر وهناك جائزة للفائز في نهاية اللعبة. وهو ما يطلق عليه بنظرية المباريات وتسمى أيضا بنظرية الألعاب Game theory. بالرغم من ارتباط نظرية الألعاب بالتسالي المعروفة كلعبة الداما، إكس أو، والبوكر، إلا أنها تخوض في معضلات أكثر جدية تتعلق ب علم الاجتماع، والاقتصاد، والسياسة، بالإضافة إلى العلوم العسكرية. فنظرية الألعاب هي مجال من مجالات إهتمام الرياضيات ولها أهمية كبيرة فيما يسمى بالبحوث العمليات (Operation Research) وفي العلوم الاقتصادية، وتهتم بدراسة إستراتيجيات التصرف أو العمل في ظل نظام أو منظومة ذات قواعد معينة (هذه القواعد تسمى للعبة).

"فهنا كلمة لعبة تعني أي حالة تتضمن مجموعة من الأطراف حيث أن قرارات طرف ما تؤثر على الأطراف الأخرى بشكل إيجابي أو سلبي، وتهدف النظرية إلى حل ما يعرف باسم "معادلة ناش" بحيث يكون تصرف الطرف المدروس هو الأفضل من حيث النتائج بغض النظر عن تصرف الأطراف الأخرى" (وديع على حسن، ٢٠١٨).

ولهذا تستخدم هذه النظرية في حالات حل الصراع أو المنافسة بين جهتين مختلفتين كل منهما تتمتع بحرية إختيار الأسلوب والإستراتيجية التي تدعى أنها تؤدي إلى نتائج جيدة لها وتتطلب في كثير من الأحيان إتخاذ قرار معين ولكن الظروف المحيطة بالمشكلة تكون غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى أن تكون عملية اتخاذ القرار الصعب وهي عبارة عن دراسة لإستراتيجيات في جو تنسم فيه ظروف المنافسة ستسمى العناصر المتنافسة التي تشكل طرفي المشكلة بالخصوم.

أولا: لمحة تاريخية عن نظرية المباريات:

قد يختلف بعض المختصين حول جذور هذه النظرية ويرجعون ببدايات هذه النظرية إلى العام ١٧١٣ م عندما ظهرت رسالة كتبها جيمس ولدقريف يناقش فيها الحلول المتاحة في لعبة ورق بين شخصين. ولكن يعتبر العالم الفرنسي (Emil Borel) هو الرائد فيما يتعلق باستخدام افكار نظرية المباريات حيث كان أول من طرح فكرة نظرية المباريات في عام ١٩٢١، كما قدم العالم (L.S.Shaply) المعادلة التي تساعد في تحديد قيمة عائد المباريات متعددة الأطراف.

"ولكن يعد عالم الرياضيات الهنغاري/الأمريكي(جون فون نيومان)(Jon VonNeuman) (١٩٠٣. ١٩٥٧)، علميا صاحب نظرية المباريات الحقيقي، ومؤسسها من خلال عدة مقالات له على مدى عشر سنوات إمتدت من (١٩٢٠ - ١٩٣٠) لعل أهمها المقال الذي نشر عام ١٩٢٨م حيث حل هذا المقال لغزا محيرا منذ طويل في نظرية المباريات، ضمن الإطار الرياضي وتطوير النظريات الفرعية. كان (جون فون نيومان) رجل متعدد المواهب فكانت له مساهمات في عدد من المجالات منها علوم الكمبيوتر، والإحصاء والطوبولوجيا المجردة، والبرمجة الخطية، كما ساهم العالم(جون فون نيومان) في تطوير استخدام نظرية المباريات في العديد من المجالات وبصفة خاصة المجالات الإقتصادية والإدارية والعسكرية وذلك بالتعاون مع العالم (أوسكار مورجين ستيرن)، (Oskar Morgenstren) فنتيجة تأثر (جون فون نيومان) بالاقتصادي الأمريكي (أوسكار مورجين ستيرن) جعله يهتم بمحاولة حل المشاكل الاقتصادية، وفي عام ١٩٤٤م تم بلورت مفهوم المباراة إلى نظرية من خلال كتاب تأليفهما بعنوان "نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي"(The Theory of Games and Economic Behavior)" (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٣).

ولقد طرأ تطور كبير على نظرية المباريات من خلال علم البيئة وعلم الإجتماع، بالرغم من ذلك أعتبرت نظرية المباريات الناتج الجوهري لعلم الرياضيات حيث تحاول نظرية المباراة عرض سلوك الفرد أو المؤسسة حيال قرار إستراتيجي ما بصيغة رياضية ويعتمد نجاح هذا الفرد في اختياراته على اختيارات الآخرين. ولهذا تعتبر نظرية المباراة فرعا من فروع علم الرياضيات التطبيقية فما هي إلا تطبيق لطرق رياضية على لعبة معينة أو حالة معينة خاصة في العلوم الاجتماعية كعلم الاقتصاد.

"التطور الآخر حدث عندما فاز بجائز نوبل عام ١٩٤٤م للاقتصاد (٨) من الاقتصاديين الذين تخصصوا في نظرية المباراة جون فوربوس ناش ورينارد سيلتين وجون هارسانيي تقديرا لأعمالهم في مجال نظرية المباريات كان من أشهرهم جون فوربوس ناش. حيث قدم عام ١٩٥٠م مفهوم التوازن أو الحل الذي هو الأكثر استخداما وعلى نطاق واسع في نظرية المباريات الحديثة. تحصل ناش إثر هذا الإنجاز على جائزة نوبل للاقتصاد أيضا عام ١٩٩٤م مناصفة مع جون هارسانيي (John Harsanyi) وراينهارد سيلتن (Reinhard Selten)" (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٤). لهذا تنسب النظرية إلى عالم الرياضيات الشهير John Nash (جون ناش) الذي توفي عام ٢٠١٥م وقدم النظرية في خمسينيات القرن الماضي بينما كان يصارع إصابته بالفصام (الشيزوفرينيا)، وفي الواقع فقد أنتج فيلم Beautiful Mind الشهير اقتباسا من قصة العالم الشهير مع مرضه. على أي حال؛ تمكنت النظرية من إحداث تأثير كبير في الاقتصاد وعلم النفس السلوكي، وأدت لحصول (ناش) على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية.

بعد ذلك "نشر راينهارد سيلتن (Reinhard Selten) مقالين علميين يعود تاريخهما إلى عامي ١٩٦٥م و ١٩٧٥م حيث عمم فيهما فكرة توازن ناش على المباريات الديناميكية. أما جون هارساني (John Harsanyi) ما بين عامي ١٩٦٧ - ١٩٦٨م فقد عمم مفهوم ناش على المباريات التي تكون فيها المعلومات منقوصة أو غير كاملة بالنسبة للخيارات أو تفضيلات المتباريين فيما بينهم، حيث أن العديد من المشاكل الاقتصادية آنذاك تميزت بهذا النقص في المعلومات، لذا جاء تعميمه خطوة هامة في هذا المجال" (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٤).

ومن ثم تطورت نظرية المباريات عبر عدة مجالات: تحليل مكافحة الاحتكار، هيكلية الحوافز داخل الشركات، تسوية المنازعات.....إلخ.

ومن أشهر التطبيقات العملية لنظرية المباراة المعضلة المعروفة بـ لغز السجناء حيث يتم القبض على سجينين اشتراكا في جريمة سرقة ما ويتم التحقيق مع كل منهما في غرفة منعزلا عن الآخر وبالتالي فكل منهما لديه خيارين إما الاعتراف أو الإنكار، هذه المعضلة هي واحدة من أكثر الألغاز المعروفة اليوم. حتى أنه لا يوجد جواب صحيح، لكنها في الحالات الواقعية تمتلك جوابا منطقيا. حيث تفترض المعضلة أنك قمت مع شخص آخر بجريمة ما دون اهتمام لماهية هذه الجريمة، وعندما قبضت عليكما الشرطة تم استجوابكما بشكل منفصل وعرض على كل منكما عرض من قبل أحد المحققين:

- في حال اعترفت بالجريمة وشهدت ضد شريكك باعترافك ستحصل على حكم مخفف لمدة سنة واحدة من السجن، بينما شريكك سيسجن لعشرة سنوات.
 - وفي حال اعترفت أنت واعترف شريكك وشهدتما ضد بعضكما البعض سيحصل كل منكما على حكم بسبعة سنوات من السجن.
 - وفي حال اعترف شريكك وحده ستسجن أنت لعشرة سنوات وهو لسنة واحدة،
 - علما بأن الحكم سيكون سنتين لكل منكما في حال أنكرتما الجريمة كلاكما.
- لتوضيح أكثر تبين الصورة أدناه جدولا للخيارات:

		قرار شريكك	
		قرارك	الاعتراف
عدم الاعتراف	الاعتراف	10 سنوات	7 سنوات
سنة	7 سنوات	سنتان	10 سنوات
عدم الاعتراف	الاعتراف	سنتان	سنة

قد يبدو الإنكار هو الحل الأفضل، لكن في جميع الحالات سواء اعترف شريك الجريمة بالأمر أو لا فالاعتراف هو أفضل قرار. كما يظهر الجدول، فهناك أربعة حالات فقط تعتمد على اختيارك أنت واختيار شريكك في الجريمة كذلك، ومع أن عدم الاعتراف من قبل كل منكما يعطي النتيجة الأفضل هنا (بالمجموع ٤ سنوات فقط من السجن) فاعتراف شريكك دون اعترافك يعني مخاطرة كبيرة بكونك ستسجن لعشرة سنوات. في هذه الحالة؛ الحل بسيط إلى حد بعيد: وهو الاعتراف! قد يبدو الأمر غريباً بسبب كون اعتراف كل منكما يعني ٥ سنوات من السجن لكل منكما، لكن هذا الحل هو الأفضل دائماً لمصلحتك الشخصية وبغض النظر عن إجابة شريكك، ففي حال اعترفت ولم يعترف شريكك ستحصل على حكم مخفف لسنة واحدة فقط وهو أفضل من حكم سنتين لو أنك اعترفت، وفي حال اعترفت واعترف شريكك ستحصل على حكم لسبعة سنوات وهو أفضل من حكم لعشرة سنوات في حال لم تعترف. أي أنك دائماً أفضل حالاً في حال اعترافك وهذه هي النتيجة الأفضل لنظرية اللعبة في حالة كهذه، ومع كونك لا يمكنك الثقة بشريكك (كونه سيسبقك من التخلي عنك) فالأفضل أن تتابع مصلحتك الشخصية فقط.

"لقد صممت نظرية المباريات في الأساس في المجال الإقتصادي ثم شهدت تطورات في حقل العلم هذا وتوسع إستخدامها في كثير من المجالات منها مجال السياسة خصوصاً في الخمسينيات والستينيات، حيث تعتبر نظرية اللعبة جزءاً من التأثير السلوكي على دراسة العلاقات الدولية، كما دخلت مجال الاجتماع وعلم النفس ومن ثم الأحياء التطورية. وقد حازت نظرية المباريات اهتماماً كبيراً بعد فوز كل من جون هارساني ورينهارد سيلينتين بجائزة نوبل في الاقتصاد عن هذه النظرية" (Theodore L. Turocy & Bernhard Von Stengel, 2001, pp4,5).

كما ترتبط نظرية المباريات بنظرية سلوك المستهلك، وتفترض أن المستهلك يتخذ قرارات مدروسة وعقلانية وهذا ضعف في النظرية ولكنه يخدم اتخاذ قرارات أكثر محافظة. أن نظرية المباريات من النظريات الرياضية الأكثر استخداماً في الاقتصاد والسياسة و تحتاج إلى فهم وتحليل للاستفادة منها ومن معطياتها، ويجب على من يتولى إدارة الاقتصاد أن يعي ويفهم هذه النظرية وأسسها ونظريات أخرى ليتمكن من دراسة وتحليل واتخاذ قرارات اقتصادية مناسبة وصحيحة ولو بشكل نسبي.

كما يستعمل العسكريون نظرية المباراة لوصف القدرة على معرفة الحركة القادمة للخصم في الحرب، ففي خلال الحرب العالمية الثانية كانت معظم الخطط العسكرية ضمن مجال نقل الجنود وإيوائهم تعتمد على الدعم اللوجستي ومجال الغواصات، والدفاع الجوي مرتبطة بشكل مباشر مع نظرية الألعاب. ونفس الشيء بالنسبة للأحزاب السياسية الذين يصفون نشاطهم على أنه لعبة السياسة. بعد ذلك تطورت نظرية الألعاب كثيراً في بيئة علم الاجتماع، حيث يرى المؤرخ الهولندي "جوهلن هوزينجا" أن النظر إلى الإنسان على أنه لاعب يسهل من فهم الثقافة والظواهر الإنسانية، حيث يعيش الإنسان في جو من اللعبة منذ طفولته و في كل جوانب حياته. وتقوم النظرية على التفسير العقلاني وتجريد لسلوك اللاعبين، وعليه فهي لا تهتم بأهداف

اللاعبين ودوافعهم بقدر اهتمامها بإعطاء طرف تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح و إلحاق نفس القدر من الخسارة بالخصم فهي تقدم "العمليات الذهنية" لتحديد السلوك الملائم للفوز على طرف آخر يحسب سلوكه بنفس الطريق، أي بطريقة عقلانية يهدف تحقيق الفوز لأن السعي إلى الفوز في اللعبة يعني أن السلوك غير سوي أو غير عقلاني (أمل حسين، ٢٠١٦)، (على وديع حسن، ٢٠١٨)، (https://en.wikipedia.org/wiki/Game_theory).

ثانياً: مفهوم نظرية المباريات:

يعريف ريمون أنيس حداد النظرية بأنها "مجموعة من المقترحات تتطبق على ميدان معين من الواقع الموضوعي وغايتها هي تفسيرية وتوقعية، أي تفسير الظواهر، والأخذ بفرضيات مسبقة ومسلم بصحتها للوصول إلى قواعد تسمح بتوقع الأحداث، فالنظرية تكون إما استقرائية أي مستنتجة من تجارب معينة، أو قياسية أي مستنتجة من نظرية أخرى، أو استقرائية وقياسية في نفس الوقت". أما كلمة المباراة فتعني حالة من الصراع بين شخصين أو أكثر، حيث يكون لدى كل لاعب بعض السيطرة على نتيجة الصراع وليس كلها" (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٥).

وقد بدأت نظرية المباراة أو نظرية اللعبة كما يطلق عليها البعض في القرن الماضي على شكل منهج للعبة بعدها وضعت في إطار نظرية من قبل عالم الرياضيات أميل بوريل عام ١٩٢١م وهي تقوم على وجود مجموعة من اللاعبين قد يكونوا طرفين أو أكثر تدور بينهم لعبة تسود فيها مجموعة من القواعد يتبعها جميع الأطراف من أجل الفوز طبعاً، لكن لا يمكن أن يكون جميع الأطراف فائزين فهناك من يربح وهناك من يخسر، إلا في بعض المباريات، ويحاول اللاعب الذي يدرك أن حظه في اللعب ليس جيد أن يختار استراتيجية تحقق له أقل قدر من الخسائر (دينا هانف مكي، ٢٠١٣، ص، ص ٣٥، ٣٦).

وعلى ضوء ذلك عرفت بأنها مجموعة من اللاعبين الذين يلعبوا ضمن أنظمة وقوانين تدعم صناعة الظروف والأحداث التي تدخل في تشكيل مسار اللعبة، وتنظيم هذه القواعد والحركات القانونية الممكنة في كل مرحلة من اللعب، لتكون جميع الخطوات والحركات مؤدية للوصول إلى تحقيق هدف الفوز والنجاح.

هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة.

وآخر يقول أنها لعبة بين شخصين يهدف كلاهما إلى الفوز من خلال التصرف العقلاني للاعبين اللذين يود كل منهما الوصول للهدف الأسمى وبأقل جهد. وهي نظرية تعتمد بالدرجة الأولى على اختيار البدائل والخلوص إلى استخدام الأمثل والأنسب من بينها.

أو هي حالة تنافس أو صراع بين عدة أطراف أو لاعبين متنافسين وفقاً لمجموعة معروفة من القواعد ويتم التنافس باستخدام مجموعة من الإستراتيجيات المتاحة لكل لاعب والتي يترتب عليها تعظيم منفعة اللاعب.

وكما تطبق في الصراع تطبق أيضا في التعاون فنجد أن هناك من يعرفها بأنها "دراسة منهجية للصراع والتعاون، ذلك أن المفاهيم النظرية للعبة تطبق حينما أصبحت تصرفات عدة لاعبين متداخلة، وهؤلاء اللاعبين يمكن أن يكونوا أفراد، جماعات، مؤسسات (Theodore L. Turocy & Bernhard Von Stengel, 2001, p4).

كما يعرفها عالم الرياضيات الأمريكي جون فون نيومان (١٩٥٧ - ١٩٠٣)، وهو من وضع هذه النظرية على أنها "مجموعة من العمليات الرياضية التي تهدف إلى إيجاد حل لموقف معين يحاول فيه الفرد جاهدا أن يضمن لنفسه حدا أدنى من النجاح عن طريق أسلوبه في المعالجة رغم أن افعاله وأسلوبه لا تستطيع تحديد نتيجة الحدث بشكل كامل وإنما مجرد التأثير فيه" بينما العالم مارتين شوبيك الذي كان من المساهمين في تطوير نظرية المباريات فيعرفها على أنها طريقة لدراسة صناعات القرار في حالات الصراع" (مركز بلادي للدراسات والابحاث الإستراتيجية، القاموس السياسي، "نظرية اللعبة"، ٢٠١٥).

مما سبق من تعريفات يتضح ان نظرية المباريات عبارة عن ظاهرة ثورية فريدة تجمع بين الفلسفة وعلم النفس والرياضيات، وتأتي في المقدمة كأداة إستراتيجية حين يتعلق الأمر بقرار مهم يجب اتخاذه في حالات الصراع والأوقات الصعبة وربما غير المسبوقة التي يمر بها الفرد.

ومن المسلمات التي طرحتها التعريفات السابقة تصرف اللاعبين بإتزان وعقلانية والإحتمال الأكبر في محاولة التفوق والربح، يتصرف اللاعبون ضمن إستراتيجية التحسب أو التكهن بحركات اللاعب والمنافس الآخر، ويدخلها في حساباته، وهذا ما أشار إليه (Frank C. Zagare, p62) أن نظرية المباريات تفترض السلوك العقلاني من قبل أطراف المباراة، هذا ما يؤكد منظورها، ويقصد بالسلوك العقلاني ان لكل لاعب مجموعة من الاهداف الثابتة والمحددة مسبقا والتي في ظلها يتم اختيار السياسات أو الإجراءات المناسبة لتحقيقها. وأن كل لاعب سيختار العائد الأكثر تفضيلا أي الذي يحقق له أكبر عائد ممكن وأقل الخسائر.

ثالثا: عناصر أو قواعد نظرية المباراة

تتضمن المباراة عدة عناصر هي:

- موضوع أو حالة التنافس والصراع.
- عدد المشاركين في المباريات وهم أطراف الصراع وقد يكونوا أفراد البعض منهم أساسى والبعض الآخر ثانوي أو مؤسسات.
- القوانين والقواعد والإجراءات التي تحكم المباراة وتحدد الخيارات أو البدائل المتاحة أمام كل لاعب، وهي غالبا ما تكون محدودة حيث أن لكل لاعب عدد محدد من الإستراتيجيات المتاحة أمامه.

• الإستراتيجية وهي الكيفية التي سيتحرك بها اللاعب في المباراة، بمعنى آخر الخطة الموضوعية من قبل اللاعب والتي تحدد الخطوات التي يتخذها على ضوء التحرك المفترض للاعب الآخر (دنيا هاتف مكي، ٢٠١٣، ص ٣٧). ومزيج الإستراتيجيات التي يختارها كل لاعب يعرف بالتوازن، والتوازن يمكننا من معرفة نتيجة المباراة النهائية (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٥).

• المعلومات والعوامل والإمكانات المتاحة لكل طرف من أطراف المباراة. لهذا أضاف (إسماعيل صبري مقلد، ٢٠١٠، ٢٢٣) أن ما يتم من مباريات يكون في إطار ثلاثة أنواع من البيانات هي:

بيئة التأكد: هي البيئة التي يتوافر فيها الحد الأقصى من المعلومات الكاملة والصحيحة، وهو ما يجعل بدائل القرار على درجة عالية من الوضوح، أما الإحتمالات تكون على قدر كبير من المحدودية.

بيئة عدم التأكد: هذه البيئة تتسم بعدم توافر المعلومات الكاملة والصحيحة المؤكدة.

بيئة المخاطرة: هي البيئة الواقعة بين بيئة التأكد وبيئة عدم التأكد، فهي تقضي بأن صانع القرار يستطيع توقع احتمال حدوث النتائج الطبيعية باستخدام القيمة المتوقعة.

"وأصحاب القرار في تحديد هذه الإستراتيجية أو تلك هم اللاعبون الأساسيون، أما اللاعب الثانوي فدوره مساندا في توفير الموارد أو دعم السياسات، وأحيانا يكون دوره أساسيا في اختيار البدائل واتباع إستراتيجية المباراة. وتحتاج المباراة إلى تحديد مسبق للأهداف لكل طرف والتي في ضوءها تحدد الإستراتيجية المتسقة لتحقيقها. وهو ما يتطلبه السلوك العقلاني واختيار أفضل البدائل التي تحقق المكاسب وتقلل الخسائر أو إن أمكن تجنبها. لكن المشكلة تكمن في الأهمية المعطاه لكل هدف، وكيفية الاختيار من بينها عند الدخول في مباراة معينة من قبل صناع القرار، وبالتالي إمكانية الأطراف المختلفة توقع تحركات خصومهم، ومن هنا تظهر إمكانية التنبؤ بتحركات الخصم من خلال دراسة سلوكياته السابقة في مباريات مماثلة، ولكن هذا الأمر ليس ثابتا.

من المفترض أن كل لاعب يدخل المباراة يكون هدفه الربح لكن في بعض الأحيان يكون هناك إدراك مسبق لدى اللاعب أن الخسارة تحقق له ربحا في مقابل أن ربح المباراة يؤدي إلى خسارة له، وعليه فإن إمكانية التنبؤ قد تكون صعبة لأنه لا يدرك الأهداف الخفية للطرف الآخر وبالتالي الإستراتيجية المتبعة. ولهذا يعد عنصر توفر المعلومات بين الطرفين أمرا مهما، وكذلك الاتصال بينهم، وهناك تقسيم للمعلومات ما بين معلومات ممتازة وأخرى كاملة، وتكون المعلومات ممتازة عندما يكون اللاعب على إطلاع بتحركات اللاعب السابقة، لكنه مثل لعبة البوكر لا يعرف أوراق اللعب في أيدي بقية اللاعبين، أما الكاملة مثل لعبة الشطرنج يكون اللاعب على علم بقواعد اللعبة وبجميع تحركات اللاعب السابقة وما بحوزته، إلا أن بعض أنواع المباريات تعتبر توفر المعلومات غير مهم بل أنها ترى في الخداع والإيهام وسيلة لربح المباراة. في نفس الوقت.

على اللاعبين الأخذ في الحسبان الحاضر والمستقبل فهناك من اللاعبين من يفكر في الحاضر فقط والعوائد الناتجة من تحرك معين وتأثيره في الحركة التالية وبالتالي نتيجة المباراة دون التفكير في النتائج المستقبلية على مباريات أخرى قد تنشأ، وهؤلاء يعتمدون على عدم إمكانية اللقاء مستقبلا. وآخرون يحسبون إمكانية تكرار المواجهة في المستقبل ولذا تكون اختياراتهم متأثرة به. وتعد الحركة الأولى في المباراة أمرا مهما، فهي تؤكد أفضلية من يتحرك أولاً، فاللاعب الذي يتحرك أولاً يمتلك ميزة اختيار الإستراتيجية والتي سوف يضطر اللاعب الآخر للالتزام بها، وبالتالي تكون نتيجة المباراة لصالح اللاعب الأول، لكنه إذا أدرك أن التحرك أولاً قد لا يحقق النتائج المرجوة (الربح أو تحصيل عوائد أقل من المطلوب) عندئذ يترك المجال للاعب الآخر للقيام بالحركة الأولى.

كما أن من المفترض على اللاعب قبل أن يدخل في أي مباراة أن يحسب حجم القوة الفعلية التي يمتلكها، كما يحسب حجم قوة خصمه، وبالتالي يحدد خياراته في ضوءها حتى لا يسعى إلى استعداء الخصم وتحفيز العدو في مواجهة بدون القدرة على ذلك لأنه سيتبع هنا سياسة غير عقلانية ويمكن أن يخسر المباراة (دنيا هاتف مكي، ٢٠١٣، ص ص ٣٧ - ٣٩). ويكون بذلك على الضد من فلسفة نظرية المباراة التي تتسم بقدر كبير من العقلانية في اتخاذ القرارات التفاعلية، والقرار التفاعلي هو القرار الذي يأخذ رد فعل الطرف الآخر في الاعتبار. فنظرية المباراة ليست نظرية وصفية ولكنها بالأساس نظرية معيارية تقوم على العقلانية في ضوء معيار أولي هو تعظيم الفوائد (رامي عبد الله عبد المحسن عبد القادر، ٢٠١٤، ص ٤٠).

رابعاً: سمات نظرية المباراة:

على ضوء ما سبق ذكره من مفهوم وعناصر لنظرية المباراة فقد أشار باشاراش (Bacharach) إلى أن نظرية المباراة تتميز بالسمات التالية (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٥):

١. مجموعة محددة جيداً من طرق العمل (أفعال أو تحركات) الممكنة لكل لاعب.
٢. كل لاعب يتمتع بمعرفة جيدة بتفضيلات اللاعب الآخر ضمن النتائج الممكنة للمباراة.
٣. إن اللاعبين لطرق عمل معينة (أفعال أو تحركات) يترتب عنه علاقات ونتائج محددة.
٤. كل لاعب لديه معرفة كاملة بالمعلومات المذكورة أعلاه.

خامساً: أهمية نظرية المباريات:

تتجلى أهمية نظرية المباريات فيما يلي (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٦):

١. تعلم نظرية المباريات يعني تعلم كيفية حل العديد من المشاكل المعقدة. فبالنسبة لمعظم مستخدميها تعد مجموعة من الأدوات التي تمكن الباحث من نمذجة ظواهر سلوكية معينة في أشكال تساعد فيما بعد على حل مشكلة مرتبطة بها.

٢. نظرية المباريات هي لغة عالمية لتوحيد العلوم السلوكية. فالمباريات هي ترجمة للحياة يعترف بها على نحو متزايد أنها من الأساسيات في علم الحياء وعلم الإنسان وعلم الاجتماع والعلوم السياسية، وعلم النفس والاقتصاد وغيرها من العلوم السلوكية الأخرى. مما يسمح بتحديد شروط التفاعل الاجتماعي (خصائص اللاعب، قواعد المباراة، النتيجة)، حيث يمكن اختبار توقعاتها، وتكرار نتائجها في بيئة تجريبية مختلفة.

٣. نظرية المباراة تدور حول كيفية تعاون الناس بقدر كيفية تنافسهم. فلم يصل الجنس البشري إلى ما هو عليه الآن في عالمنا المعاصر فقط كمتنافسين، ولكن أيضا لأننا متعاونين.

يتضح مما سبق ذكره من أهمية في عملية صنع القرار المطلوب لإدارة أنواع الصراع التنظيمي بالمؤسسات حيث يساعد على الاختيار المطلوب من بين البدائل المطروحة لتحقيق الأهداف المرجوة. فما يميز استراتيجيات نظرية المباريات عن غيرها من الإستراتيجيات المعروفة لإدارة الصراع بين الأفراد أو المجموعات أن "نظرية المباريات تأخذ بعين الاعتبار التفاعل المتبادل بين نماذج الحل المثل، وأن مفاهيم نظرية المباريات توفر الإطار المباشر لمعالجة الصراع كما تعد نماذج نظرية المباريات في كثير من الأحيان افتراضات حول المعلومات المتوفرة حول طبيعة أهداف أطراف الصراع لحالات حقيقية" (ناجح أشرف، ٢٠١٦، ص ١٥٦ - ١٥٧).

سادسا: أنواع المباريات واستراتيجياتها:

تتميز نظرية المباريات بعدة أشكال وفقا لعوامل عدة، فهي وفقا لعدد اللاعبين قد تكون مباراة فردية أو بين طرفين أو عدة أطراف، ووفقا لإستراتيجياتها المستخدمة تصنف إلى إستراتيجية مختلطة أو نقية، ووفقا لطبيعة الإستراتيجية فقد تكون إستراتيجية محدودة أو غير محدودة، وأيضا وفقا للنتائج قد تكون صفرية أو غير صفرية، أما بالنسبة لدور طبيعة القواعد المستخدمة تقسمها إلى مباراة تعاونية أو غير تعاونية وغيرها من الأشكال المتعددة للمباريات، وفيما يلي العرض التفصيلي لكل نوع:

○ **المباراة الفردية (الشخص الواحد):** مثل لعبة السوليتير الفردية لا يكون بها تضارب لمصالح حقيقية، ولا منافس بخيارات اللاعب الآخر، وهي مصلحة ل لاعب واحد فقط، ويلعب دور الصدفة أو الحظ بخلط الأوراق.

○ **المباراة الثنائية (لعبة الشخصين):** وهو أكثر الأنماط انتشارا، حيث يتم تحليل المباريات الثنائية بشكل موسع إلى العديد من الأنواع، لكن تكمن الصعوبات الحقيقية في عملية تحديد النتائج التي تؤدي إليها المباراة من حيث التفاعل بين اللاعبين المختلفين، ففي المباريات الثنائية جميع الخيارات والحركات الممكنة تكون متوقعة، بينما بوجود ثلاثة لاعبين أو أكثر تكون الاحتمالات وخيارات الفرص معقدة وعشوائية، بسبب الظروف التي تنشأ عن المباراة لينتج عنها إما التعاون والإلتحام أو الإصطدام بين اللاعبين.

١- **وفقا للنتائج** يمكن تصنيف المباريات الثنائية إلى مجموعتين أساسيتين هي (إيمان أسيا خنشول، وهيبة قحام، نادية سحاب، ٢٠٠٩)، (https://en.wikipedia.org/wiki/Zero-sum_game) (Game Theory)، (مايكل غيلن Michael Guillen، ص ١١٣):

أ- **المباريات ذات المجموع الصفري**: هي حالة خاصة من المباريات ذات المجموع الثابت وهي التي تجري بين جهتين (فردين أو شركتين أو مجموعتين) فقط كل واحدة منها تحاول أن تكون نتيجة المبارات لصالحها حيث أن كل مشارك يربح أو يخسر وهناك فائدة من ربح أو خسارة المشاركين. إذا تم إضافة مجموع المكاسب من المشاركين و يتم طرح مجموع الخسائر فسوف تصل المحصلة إلى الصفر فما تربحه جهة تخسره الجهة الأخرى ويكون مجموع ما يدفع يجب أن يساوي (٠)، وهذا يحتاج إلى معلومات متاحة كثيرة والتي تعبر عن ظروف المشكلة، تمثل نظرية المباراة الصفرية بين شخصين مسرعا نموذجيا لدراسة قدرتنا على التفكير والمحاكمة بسبب اعتمادها على حقيقة أن ربح أحد اللاعبين يرجع أساسا إلى قدرته على التفكير والمحاكمة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المباريات هو الأساس الذي بينت عليه باقي الأنواع من المباريات.

ب- **المباريات ذات المجموع اللاصفري**: وهي تعني اختزال مصفوفة الدفع إلى مصفوفة حجم أقل يسهل عليها كثير من الجهد الرياضي ويقلل الوقت اللازم لمعالجة المباراة وتحت ظروف معينة يمكن أن تختصر حجم المصفوفة المعطاة إلى حجم اصغر منه عندما تتحقق الشروط التالية:

- الصفوف تمثل إستراتيجيات اللاعب الأول (١) بصفوف مصفوفة الدفع فبالإمكان حذف الصف ذات المردود السيئ أو ذو ربح أقل
- الاعمدة فتمثل إستراتيجيات اللاعب الثاني (٢) والذي يجب أن يحذف منها العمود ذو الخسارة الكبيرة أو ذو الربح الأقل مقارنة مع احدى الإستراتيجيات الأخرى بشرط أن تتم المقارنة للقيم المناظرة لكلا الإستراتيجيتين.

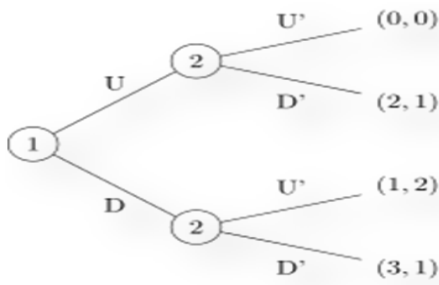
وفي هذا المضمار، يوضح لنا (RAPOPORT ANATOL)، هذا الأمر بقوله بأن كل لعبة تفرض وجود لاعبين أو أكثر، بحيث أن كلا منهما يهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من الآخر وهذا ما يسمى باللعبة الصفرية، أو تحقيق نتائج أفضل للجميع، وهذا ما يسمى بالمباراة غير الصفرية. فالحالة الأولى تجسد لنا ربحا كليا لفريق، وخسارة أو هزيمة كلية للفريق الآخر. كما يشير (مايكل غيلن Michael Guillen، ص ١١٣) إلى أنه "يمكن اعتبار المباراة الصفرية طريقة مناسبة لدراسة قدرتنا على التفكير، لأنها تدرس منافسة عقلية بحتة لا دور فيها للعواطف والانفعالات، في حين تلعب العواطف والانفعالات دورا في المباريات ذات المجموع الذي لا يساوي الصفر (المباراة اللاصفرية)، حيث ليس ضروريا فيها أن تتوازن أرباح وخسائر اللاعبين دائما".

وانطلاقاً من هذا يتضح أمام المعنيين بالأمر نوع القرار الذي سيتم اتخاذه، لهذا يطلق على نظرية المباراة أيضاً "نظرية اتخاذ القرار" التي تبين للمسؤولين ما هو الموقف الذي ينبغي التثبت به هل باتخاذ قرار معين أم الإحجام عنه، ومعنى ذلك أن التصرف العقلاني المبني على اختيار واع هو الذي سينتصر في الأخير.

٢- وهناك أيضاً رؤياً أخرى لنوعين من المباريات ولكل ومنها أسسه هي:

أ: الصيغة الكاملة (الصيغة الموسعة) :

نقول عن المباراة بأنها في صيغتها الشاملة إذا تم تأليفها وفقاً لقواعد تحدد الحركات الممكنة في كل مرحلة، حيث تحدد من من اللاعبين عليه اللعب (الدور)، كما تحدد الاحتمالات الممكنة الناتجة عن أي حركة صادرة عن اللاعب، وتحدد أيضاً هذه القواعد حجم الخرج الممكن الناتج عن خوض المباراة. والمباراة في صيغتها الشاملة لا تحتوي فقط على لائحة من القوانين والقواعد التي تحكم تحرك كل لاعب، بل تحتوي أيضاً على مخطط من التفضيلات لكل لاعب، كما في الألعاب الجماعية الشائعة مثل (كس أو) أو ألعاب الورق.



يمثل الشكل المقابل المباراة بشكل الشجرة. تسمى كل عقدة في الشجرة باسم عقدة القرار حيث تمثل حالات اللعب الممكنة في المباراة أثناء اللعب. تبدأ المباراة في العقدة الأولية، وتتدفق من خلال شجرة على طول الطريق الذي يحدده اللاعبون حتى يتم الوصول إلى العقدة الطرفية، حيث تنتهي المباراة ويتم حساب النتائج لجميع اللاعبين. كل عقدة غير طرفية تعود إلى لاعب ما؛ حيث أن اللاعب يختار أحد الخطوات الممكنة في تلك العقدة أثناء المباراة، و كل خطوة محتملة تمثل بواسطة خط يربط بين تلك العقدة وعقدة أخرى.

إن أبسط المباريات بصيغتها الشاملة تتضمن كما هائلاً من المنهجيات والتخطيط لذلك طور الباحثون نمطاً جديداً من المباريات سميت بالمباريات بصيغتها الطبيعية، حيث يمكن حساب النتائج بشكل كامل. والمنهج في نظرية المباريات هنا هي قائمة اللاعب بالخيارات المثلى الممكنة في كل مرحلة من مراحل المباراة (Game Theory Extensive-form game) (https://en.wikipedia.org/wiki/Extensive-form_game).

*تجدر الملاحظة أن دراسة كيفية اتخاذ القرار ليست بالشيء الجديد، بحيث تعود إلى زمن قديم، حيث كان العديد من المفكرين، يقدمون النصيح إلى الحكام من أجل اتخاذ القرار الملائم، ويبدو أن توصيات مكيافلي في كتابه "الأمير" هي خير مثال على ذلك كما أنه في العصر الحالي نجد أن مورغنثياو قد دعا إلى اتباع بعض قواعد المرونة، والمساومة والدبلوماسية بحيث يقول "لا تضع نفسك في مأزق لا تستطيع الرجوع عنه" وأيضاً "لا تسمح قط لحليف ضعيف باتخاذ القرار نيابة عنك".

ب: الصيغة العادية (الصيغة الطبيعية) :

يطلق اسم الصيغة العادية على وسيلة لوصف مباراة ما تتطلب اتخاذ قرار لمرة واحدة من جميع المشاركين وبشكل متزامن. خلافا للصياغة الموسعة، فالتمثيل بالصيغة العادية ليس تمثيلاً رسمياً بحد ذاته، وإنما تمثل المباراة عن طريق مصفوفة، يمثل كل بعد منها الخيارات الممكنة لأحد اللاعبين، وتحتوي كل خلية على المكاسب التي يجنيها كل لاعب حين اتخاذ القرارات تلك. وتكون المباراة بصيغتها الطبيعية إذا أمكن وضع جميع النتائج لكل لاعب في حال اتخاذه أي قرار نابع عن إستراتيجية ممكنة اتبعها، وهذا الشكل من نظرية المباريات يمكن لعبه عن طريق أي مراقب حيادي لا يتأثر بقرارت يتخذها اللاعبون.

تفيد طريقة التمثيل هذه في تحديد الإستراتيجيات المهيمنة كلياً، إلا أنها غير قادرة على تمثيل بعض المعلومات الأخرى، التي قد يمكن تمثيلها بالصياغة الموسعة، حيث أن الصيغة الموسعة تسمح بتمثيل صريح وواسع للتفاعلات التي يقوم بها اللاعب في أثناء المباراة (Game Theory https://en.wikipedia.org/wiki/Normal-form_game).

٣- أما وفقاً لطبيعة الإستراتيجية فهي تقسم إلى ما يلي:**أ- المباريات المتماثلة:**

المباراة المتماثلة هي مباراة تقدم المكافآت للاعبين وفق إستراتيجية معينة تعتمد فقط على إستراتيجيات أخرى مستخدمة، وليس على من يلعب فيها، إذ يمكن لأحد أن يغير هويات اللاعبين دون أن يغير الإستراتيجيات.

(Game Theory https://en.wikipedia.org/wiki/Symmetric_game).

ب- المباريات غير المتماثلة:

المباراة غير المتماثلة هي عدم التماثل العشوائي وهي خلاف التناظر. وهي الأكثر شيوعاً، أما المباريات المتماثلة فهي المباريات التي تتماثل فيما يتعلق بهيكل ترتيبها من المكافآت (Game Theory, https://en.wikipedia.org/wiki/Uncorrelated_asymmetry).

ولقد رأى ناش عام ١٩٥١ أن كل مباراة متماثلة لديها إستراتيجية مختلطة متماثلة. وفي عام ٢٠٠٤ تبين أن كل إستراتيجية بين اثنين في المباراة سواء أكانت متماثلة أو غير متماثلة تملك توازنات ناش، وعلى ضوء إستراتيجياتها المستخدمة صنفنا إلى إستراتيجية مختلطة أو نقية.

- **الإستراتيجيات المطلقة (نقية):** ويقصد بذلك أن اللاعب طوال المباراة يعتمد على إستراتيجية واحدة لا تتغير حيث يحقق لذلك اللاعب تعظيم لمنفعته في مقابل اللاعبين الآخرون، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان للمباراة نقطة توازن*، ويقصد بنقطة التوازن هنا هو التلاقى بين الإستراتيجية التي يختارها اللاعب الأول مع الإستراتيجية التي يختارها اللاعب المقابل.
- **الإستراتيجيات المختلطة:** في تلك الحالة فإن اللاعب سيعتمد على التخمين حيث لا توجد نقطة توازن في المباراة ومن ثم يحاول اللاعب بشكل عشوائي وفقا لاحتمالات محددة أن يختار بين أكثر من إستراتيجية وفي المقابل يحاول الطرف الآخر إجراء نفس العمل لمواجهة اللاعب في الطرف الاخر.

وقد تكون المباراة وفقا لاستراتيجياتها هي:

أ- مباريات اندماجية:

وهي المباريات التي تجد صعوبة في إيجاد الإستراتيجية المثلى وتتبع من تعدد الحركات المحتملة، وقد تكون المباريات ذات معلومات كاملة أو غير كاملة (https://en.wikipedia.org/wiki/Game_theory,Game Theory).

ب- مباريات تفاضلية:

هي مجموعة من المشاكل المتعلقة بالتحليل والنمذجة في سياق النظام الديناميكي، وبشكل أكثر تحديدا هي المتغيرات التي تتطور مع مرور الزمن وفقا لمعادلة تفاضلية. وترتبط مباريات الفرق بشكل وثيق مع مشاكل التحكم الأمثل، وكل لاعب يحاول السيطرة على حالة النظام وذلك لتحقيق هدفه

(https://en.wikipedia.org/wiki/Differential_game,Game Theory).

كما يوجد ثلاثة تقسيمات أخرى للمباريات هي:

التقسيم الأول وفقا لطبيعة الحركة الأولى في المباراة:

○ **المباريات الساكنة (Static Game):**

يتوجب على اللاعبين القيام بإختيار أساليبهم وخططهم في نفس الوقت، أي وصول الجميع إلى قرار لحظي دون النظر إلى فعل المنافس لأعطاء القرار. وهنا قد تحسم المباراة من جولة واحدة.

* إذا كان جميع أرقام مصفوفة المباراة موجبة، بمعنى أن اللاعب في الاعمدة سوف يخسر في جميع الأحوال واللاعب في الصفوف سوف يكسب في جميع الأحوال ومن ثم يشتد الصراع حيث يسعى لاعب العمود على تقليل الخسائر ويسعى لاعب الصف على تعظيم العائد والعكس صحيح إذا كانت ارقام المصفوفة سالبة، معنى ذلك أن اللاعب في الصف سوف يخسر لا محالة في جميع الأحوال وأن اللاعب في الاعمدة سوف يكسب في جميع الأحوال ولذلك يسعى لاعب الصف إلى تقليل خسائره ويسعى لاعب الاعمدة إلى تعظيم عوائده. والقيمة التي تحقق هدف الطرفين تسمى نقطة التوازن، وهي اصغر قيمة في الصف وأكبر قيمة في العمود.

○ المباريات الديناميكية (Dynamic Game):

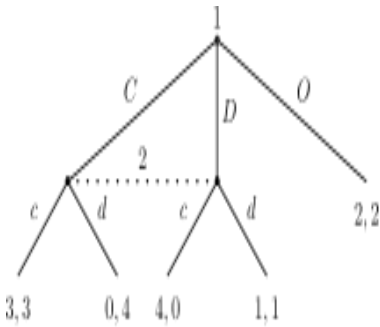
يكون القرار الذي يتخذه اللاعبون فيها متتالي من واحد ثم الآخر وهكذا. لذلك قد تمتد المباراة إلى عدة جولات متتالية (Bernhard Von Stengel, 2011, pp.112 - 113)

التقسيم الثاني وفقا لكم المعلومات في المباراة:

○ المعلومات الكاملة للمباراة (العاب الاطلاع الكامل):

حينما توضع فرضيات معينة تحدد نوع المنافسة وشروطها بحيث تضمن عقلانية المباراة، وهذه الفرضيات هي قواعد اللعبة. فأولا وقبل كل شيء يفترض أن اللاعبين متكافئان، أي أن كلا منهما سواجه الحيلة بالحيلة والذكاء بالذكاء والدهاء بالدهاء. كما يتوقع من كل من اللاعبين أن يقلب الرأي في كل الاحتمالات والاختيارات المتاحة قبل أن يقرر حركته التالية بهدوء ونزاهة وحكمة. كما سنفترض من ناحية أخرى أن لدى كل من اللاعبين اطلاع كامل على تفاصيل اللعبة وكل جوانب تطورها في كل لحظة (مايكل غيلن Michael Guillen، ص113)، وهكذا يكون جميع اللاعبين على معرفة بنوايا المنافس في الوصول إلى نتيجة لصالحه، وبالمقابل المنافسين يعرفون نوايا الفريق الآخر بتحقيق النتيجة لصالحهم، فجميع اللاعبين في حالة معرفة لكل التحركات التي حدثت، وبالتالي فإن المباريات ذات المعلومات الكاملة هي دوما من النوع التسلسلي.

○ المعلومات الناقصة عن المباراة:



أي أن واحد من فريق اللاعبين غير مدرك ومتأكد من نوايا الفريق المنافس أمامه، فهي من النوع التزامني لأن اللاعبين لا يعلمون جميع المعلومات التي وضعت في المباراة، معظم المباريات التي تمت دراستها في نظرية المباراة هي من مباريات المعلومات الناقصة.

يمثل الشكل المقابل مخطط مباراة من المباريات ذات المعلومات الناقصة والخط المنقط يمثل المعلومات المجهولة لدى اللاعب الثاني.

التقسيم الثالث وفقا لطبيعة التعاون بين الأطراف في المباراة:

○ **المباريات التعاونية:** هي أقرب للفكر الاشتراكي حيث يحدث في الأوضاع التي تكون فيها المصالح متطابقة ولا يعني ذلك أن تكون متماثلة بشكل كامل وإنما تقريبا هي ذاتها، وغالبا ما تسود الثقة بين الأطراف المعنية (دينا هاتف مكي، ٢٠١٣، ص ٣٩). وهنا يقوم اللاعبون بالتفاوض على عقود ملزمة تسمح لهما بتخطيط إستراتيجيات مشتركة، كما

يقوم فيها مجموعات من اللاعبين (تحالفات) بإظهار سلوك تعاوني فيما بينهم، وبالتالي يقوم اللاعبون بالاختيار من خلال إستراتيجيات واتخاذ القرارات توافق الآراء فيما بينهم (https://en.wikipedia.org/wiki/Cooperative_game Game Theory). وقد يكون التعاون أحيانا علني عند وجود مفاوضات حول أمر معين للوصول إلى اتفاقية معينة، وآخر ضمنى عند تلاقي مصالح الأطراف المعنية حول موضوع معين عند ادراكهم لوجود فوائد متحققة نتيجة هذا التعاون ولا يحتاج للإعلان لضمان نجاحه، وثالثا مفروض هو غالبا ما يحصل بضغط من قوة عليا (دينا هاتف مكي، ٢٠١٣، ص ٣٩).

○ **المباريات الغير التعاونية:** هي أقرب للفكر الرأسمالي لأن الصراع هنا يفترق الثقة بين الأطراف قد تكون نتيجة تجارب سابقة، ولا يوجد اتصال واضح بينهم، يلجأ إلى هذا النوع من المباريات عندما يدرك الأطراف امكانية تحقيق النجاح وعوائد كبيرة بشكل غير تعاوني خاصا إذا ضمن مسبقا عدم وجود سلطة عليا تضبط سلوكه أو توجه له عقوبة عند ارتداده عن التزاماته المسبقة (دينا هاتف مكي، ٢٠١٣، ص ٣٩ - ٤٠) وهنا تأخذ الأطراف المتنافسة في اعتبارها سلوك وتحركات بعضها البعض أثناء قيامها بتحديد إستراتيجياتها بشكل مستقل. فكل طرف يعرف أنه بإمكانه توسيع فائدته من خلال خسارة منافسه، ولكنه في نفس الوقت يدرك أيضا أن هذا النهج قد ينزلق به إلى حرب. وأهم جانب من جوانب صنع القرار الإستراتيجي في الألعاب غير التعاونية هو فهم وجهة نظر خصمك، واستنتاج ردوده المحتملة على تحركاتك، وذلك طبعا بافتراض أن وجهة نظرك عقلانية (https://en.wikipedia.org/wiki/Non-cooperative_game، Game Theory).

وهناك نوعين من الحركات يقوم بها اللاعبون في هذه المباريات، فأحيانا يتحرك اللاعبون في وقت واحد، أي يتخذ الخيارات في نفس الوقت ولا ينتظر أحد الأطراف الآخر ليقوم بالمبادرة، فهم يبدؤون سويا وينتهون من المباراة سويا، وهنا يكون لكل لاعب خيارات محددة مسبقا ويكون عددها محدود، وبالتالي يمكن للاعب الواحد أن يتوقع خيارات الآخر المحدودة وبالتالي نتيجة المباراة. والنوع الآخر من التحركات يكون بالتبادل، أي أن أحدهم يتحرك وفق استراتيجية معينة ليأخذ الآخر خطوة تالية تعتمد على التحرك الأول واتجاهه، لذلك تشبه تحركات اللاعبون هنا مخطط الشجرة، وهنا لا يمكن التنبؤ بالنتيجة لأنها تعتمد على الخطوات التعااقبية التي يأخذها اللاعبون (دينا هاتف مكي، ٢٠١٣، ص ٤٠).

ولهذا حينما نشر عالم الرياضيات الأمريكي جون ناش (John Nash) في سنة ١٩٥١ هذه الإضافة الهامة إلى نظرية المباريات في رسالة تحت عنوان: المباريات غير التعاونية. كانت نظريته الجديدة هذه وسيلة جيدة لدراسة مفهوم الحرية الفردية في الرأسمالية، لأنها تدرس المباريات المتعددة اللاعبين والتي يتحتم فيها على كل لاعب أن يسعى جاهدا لزيادة ثروته الخاصة إلى أقصى حد ممكن، ولا يخضع في علاقاته مع الآخرين إلا لقوانين قليلة مشتركة، ولا يستطيع التفاهم والتواصل مع الآخرين إلا من خلال تصرفاته وليسبالاتصال المباشر.

كان أول ما كشفه ناش من نتائج تكرار اللعب في المباريات غير التعاونية هو أن المحصلة النهائية تتجه عادة إلى واحد من توازين حتميين هما: التوازن الأمثل، والتوازن الأقل مثالية (التوازن الأسوأ)، وما يحرك اللعب نحو هذا التوازن أو ذاك هو أن اللاعب يكون في أفضل وضع ممكن عندما يكون في أحد هذين التوازنين فقط بحيث يتسلم جائزة أو يتجنب عقوبة. ورغم أن أي من هذين التوازنين يمثل فائدة للفرد، إلا أن ناش قد وجد أن فائدة الجماعة ككل لا تتحقق بأفضل شكل ممكن إلا في حالة التوازن الأمثل فقط.

أما عندما تصل المباراة إلى أحد هذين التوازنين لا توجد فائدة لأي لاعب من تغيير موقفه، لأن ذلك سيؤدي حتما إلى الخسارة الشخصية. ويبدو أن سياسة إطلاق الحرية الفردية تشجع اللاعبين على اللعب الجماعي، وبينما يحاول كل لاعب توقع حركات ومواقف الآخرين وهم يحاولون زيادة مكاسبهم الخاصة، فقد يقود هذه المجموعة كلها إلى نتيجة سيئة غير مرغوبة بالسهولة نفسها التي قد توصلهم إلى أفضل نتيجة ... ! (مايكل غيلن Michael Guillen، ص ١٢٢). كلا النوعين من المباريات التعاونية وغير التعاونية قادرة على نمذجة الحالات بأدق التفاصيل، وتنتج عنها نتائج دقيقة.

يتضح مما سبق عرضه لأنواع المباريات المختلفة أن اللاعب يصنف في المباراة النتائج من الأسوأ إلى الأحسن أو العكس وعلى ضوءها يرتب البدائل التي سوف يختارها في ظل هذه النتائج. وتفترض العقلانية هنا اختيار البديل المناسب لكن لا ننسى أن صانع القرار هنا إنسان يخضع لضغوط مختلفة فقد يخطأ ويختار بديل لا يتوفق فيه، وهناك في بعض الأحيان اختيار عشوائي وهو ما يسمى بالإستراتيجية المختلطة، وهي تختلف عما لو كانت الإستراتيجية نقية تعتمد على خطة متسلسلة بشكل كامل بحيث تحدد الخيار للاعب في أي وضع قد يظهر في المباراة، بالإضافة إلى أن هناك خيارات قد يعتمد صاحب القرار فيها على الحظ وليس العقل والحساب المنطقي للأمر. (دنيا هاتف مكي، ٢٠١٣، ص ٣٨).

سابعا: مجالات تطبيق نظرية المباريات:

استخدمت نظرية المباراة كوسيلة من وسائل الرياضيات التطبيقية لدراسة مجموعة واسعة من السلوكيات البشرية والحيوانية. فتم تطويرها بداية في الاقتصاد لفهم مجموعة كبيرة من السلوكيات الاقتصادية، بما في ذلك سلوكيات الشركات والأسواق والمستهلكين. واستخدمت أيضا في العلوم الاجتماعية، وتم تطبيقها على السلوكيات السياسية والاجتماعية والنفسية. بالإضافة إلى استخدامها للوصف، والتنبؤ، وتفسير السلوك، وتطوير نظريات السلوك الأخلاقي أو المعياري، والمساعدة في فهم السلوك الجيد والسليم، وفيما يلي الشرح التفصيلي لهذه التطبيقات: (https://en.wikipedia.org/wiki/Game_theory)

١- في مجال الوصف و الأسلوب :

استخدمت نظرية المباريات في وصف ونمذجة تصرفات البشر، وكان بعض العلماء يعتقد أن من خلال إيجاد التوازن بين المباريات يستطيعون أن يتنبؤوا كيف سيتصرف البشر فعليا عندما يواجهون حالات مشابهة لحالة المباراة التي تمت دراستها، و كانت غالبية الفرضيات التي يضعها المنظرين للمباراة تتجاهل عند تطبيقها على حالات العالم الحقيقي، وكانوا يفترضون أن اللاعبين يتصرفون بعقلانية، ولكن في كثير من الأحيان عند الممارسة ينحرفون عن هذا النموذج .

٢- في مجال التحليل الإرشادي أو المعياري :

بعض العلماء، مثل ليونارد سافاج، لم ينظر لنظرية المباريات على أنها أداة تنبؤية لسلوك البشر، وانما نظر إليها كإقتراح حول الطريقة التي يتوجب على الناس أن تتصرف بها، وتعد الإستراتيجية أفضل رد على تصرفات اللاعبين الآخرين، لقد تعرض هذا الاستخدام المعياري للنظرية للمباراة أيضا لانتقادات.

٣- في مجال الاقتصاد والأعمال :

نظرية المباراة هي أسلوب رئيسي مستخدم في علم الاقتصاد الرياضي والعمل لنمذجة سلوك وكلاء التفاعل و التنافس. وتشمل التطبيقات مجموعة واسعة من الظواهر والأساليب الاقتصادية، مثل المزادات العلنية، والمساومة، وعمليات الدمج والتملك و التسعير، والتقسيم العادل، واحتكار بين ثنائي، واحتكار القلة، وتشكيل الشبكة الاجتماعية، والاقتصاد الحسابي القائم على وكيل، والتوازن العام، وتصميم آلية، ونظم التصويت؛ وفيما بينها مجالات واسعة مثل الاقتصاد التجريبي، الاقتصاد السلوكي، اقتصاد المعلومات، التنظيم الصناعي، والاقتصاد السياسي. تتركز هذه البحوث عادة على مجموعات معينة من الإستراتيجيات المعروفة باسم "مفاهيم الحل" أو "التوازنات". والافتراض الشائع هو أن اللاعبين يتصرفون بعقلانية.

٤- في مجال العلوم السياسية :

يرتكز تطبيق نظرية المباريات في العلوم السياسية على مناطق متداخلة من التقسيم العادل، والاقتصاد السياسي، والاختيار العام، والمساومة بالحرب، والنظرية السياسية الإيجابية، ونظرية الاختيار الاجتماعية. في كل من هذه المجالات، طور الباحثون نماذج نظرية المباريات حيث أن اللاعبين في كثير من الأحيان يكونوا من الدول، وجماعات المصالح الخاصة، والسياسيين.

كما أن نظرية المباريات تشرح استقرار أي شكل من أشكال الحكم السياسي. فاتخاذ أبسط حالة النظام الملكي، على سبيل المثال الملك، و يكون شخص واحد فقط، ولا يمكن الحفاظ على سلطته من خلال ممارستها بنفسه بالسيطرة المادية على عدد كبير من رعاياه. ويجب تنسيق الإتصالات بين المواطنين لاستبدال السيادة، لأن التآمر لاستبدالها يعتبر جريمة يعاقب عليها.

كما يمكن لنظرية المباريات أن تساعد أيضا على تنبؤ ردود الأمة عندما يكون هناك قاعدة جديدة أو قانون واجب تطبيقه لتلك الأمة. ومن الأمثلة على ذلك بحوث بيتر جون وود عندما نظر إلى ما يمكن أن تفعله الدول للمساعدة في تقليل تغير المناخ. كان يعتقد أن الخشب يمكن أن يحقق ذلك عن طريق المعاهدات مع الدول الأخرى للحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري.

٥- في مجال الفلسفة :

لقد وضعت نظرية المباريات لعدة استخدامات في الفلسفة، في عام ١٩٦٩ استخدم لويس نظرية المباريات لتطوير الحساب الفلسفي للاتفاقية، بالإضافة إلى ذلك اقترح أولا أن المرء لا يستطيع فهم المعنى من حيث الإشارة، وقد جرت متابعة هذا الموضوع في وقت لاحق من قبل العديد من الفلاسفة. وقد تحدثت نظرية المباراة أيضا الفلاسفة للتفكير في نظرية المعرفة التفاعلية: ما الذي يعنى من أن تكون المعتقدات أو المعرفة مشتركة، وما هي النتائج المترتبة على هذه المعرفة وما هي النتائج الاجتماعية الناتجة عن تفاعلات الوكلاء. وفي الأخلاق، فقد حاول بعض المؤلفون متابعة مشروع توماس هوبز "استخلاص الأخلاق من المصلحة الذاتية"، مما جعلهم يحاولون استخدام نظرية المباريات التطورية لشرح ظهور مواقف الإنسان عن الأخلاق والسلوكيات الحيوانية المقابلة.

المحور الثالث: التصور المقترح

يعرض هذا الجزء تصورا مقترحا للإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية ففي ميدان علم الإدارة ثمة اتجاهات فكرية تحاول تحديد أو تحليل أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يمكن التكامل بينها وبين إستراتيجية نظرية المباراة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية على ضوء نتائج الدراسة النظرية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجية المباريات التي تم عرضها في الجزء السابق من الدراسة. وانطلاقا من الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في تحليل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على ضوء الدراسات السابقة له، وطرح إستراتيجية نظرية المباريات، أمكن صياغة تصور مقترح لكيفية الإفادة من استخدام إستراتيجية نظرية المباراة كأحد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وذلك من خلال العناصر الآتية:

أ- فلسفة التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح في هذا الدراسة على فلسفة واضحة، وهي أن منذ عدة سنوات كتبت " ماري باركر فوليت " وهي واحدة من الكتاب الرواد في الإدارة - فكتبت شيئا عن إدارة الخلافات هو: ((يمكن أن تساهم الخلافات في القضية العامة إذا تم حلها بالتكامل وليس عن طريق السيطرة أو التسوية)). فلا يمكن اعتبار كل حالات الصراع تحتوى على مفاوضات يمكن أن يربح فيها الطرفان، ولكن الكثير من المواقف تبدو مواقف تناقسية تحمل في مضمونها إمكانية التحول إلى مواقف غير تناقسية من الممكن أن يربح فيها الطرفان. وفي بعض الحالات قد يصل الطرفان إلى ما يطلق عليه الاتفاق التكاملي وهو الذى يوفر أكبر قدر من المنافع المشتركة وليس مجرد تنازلات من كل طرف للآخر، وأن مراعاة مثل هذه الأساليب تؤدي إلى الإدارة الجيدة للصراع وتخفيض من تكاليفه بجانب تحسين منافعه.

ونظرا إلى وجود أوجه قصور وضعف في بعض إستراتيجيات الصراع ومدى حاجته إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتفعيلها وتطويرها، تحقيقا لأهداف الأفراد والمؤسسة. الأمر الذي يتطلب من القائمين على إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وأطراف الصراع نوعا من الثقافة والخبرة والمعرفة في مواجهة المواقف وفق نظرية المباريات وكيفية تطبيقها خلال هذه المواقف وفق ما تضعه نظرية المباريات من قوانين.

ب- المنطلقات والأسس الفلسفية التي يستند إليها التصور المقترح:

تستند فلسفة التصور المقترح للإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية إلى مجموعة من المنطلقات والأسس الفلسفية، تتمثل في النقاط الآتية:

- أن الصراع بين الأطراف المتعارضة لا يمكن التوفيق بينهم بالدرجة نفسها والمقياس نفسه ففي الصراعات التنافسية قد يكون مكسب طرف هو خسارة للطرف الآخر وهنا المحصلة صفرا، أما في الصراعات غير التنافسية يمكن التوفيق بينهم وفي هذه الحالة لا تكون المحصلة صفرا.
- أن نظرية المباريات هي تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الإشارة إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ قرارات في ظل الظروف المعطاة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرغوبة.
- تهتم نظرية المباريات بدراسة إستراتيجيات التصرف أو العمل في ظل نظام أو منظومة ذات قواعد معينة (هذه القواعد تسمى اللعبة).
- تفترض نظرية المباريات السلوك العقلاني من قبل أطراف المباراة، هذا ما يؤكد منظورها، ويقصد بالسلوك العقلاني أن لكل لاعب مجموعة من الأهداف الثابتة والمحددة مسبقا والتي في ظلها يتم اختيار السياسات أو الإجراءات المناسبة لتحقيقها. وأن كل لاعب سيختار العائد الأكثر تفضيلا أي الذي يحقق له أكبر عائد ممكن وأقل الخسائر.
- تستخدم نظرية المباريات في حالات حل الصراع بين جهتين مختلفتين كل منهما تتمتع بحرية إختيار الإستراتيجية التي تؤدي إلى نتائج جيدة لها وتتطلب إتخاذ قرار معين ولكن الظروف المحيطة بالمشكلة تكون غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى أن تكون عملية اتخاذ القرار صعبة.
- تتمثل علاقة نظرية المباراة بموضوع اتخاذ القرار كونها من النظريات التي حاولت تقديم البدائل العقلانية أمام متخذ القرار.
- تحاول نظرية المباراة عرض سلوك الفرد أو المؤسسة حيال قرار إستراتيجي ما بصيغة رياضية.

ج- دواعي ومبررات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من مجموعة دواعي ومبررات تتمثل في أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الإتصال الإجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وأن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيجقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم أشتركوا في تحقيق أهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى إدارة الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابيا أخذ بأسلوب تجنب الصراع وأن كان قويا أخذ بأسلوب الإجبار وأن كان ضعيفا أخذ بأسلوب التكيف وان كان أصوليا أخذ بأسلوب التوفيق وان كان واقعيا أخذ بأسلوب التعاون.

د- أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إلى الإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إجراء تعديلات وتغييرات واضافات في جوانب عملها من مؤسسات وأعضاء، ومن ثم يهدف هذا التصور إلى ما يلي:

١. تنظيم إستراتيجية للتعامل مع الصراع باستخدام نموذج نظرية المباريات مما يساعد الإداري في القاء نظرة شمولية على الصراع وكيفية التعامل معه.
٢. أن يسعى الإداري أو القائمين على إدارة الصراع بالمؤسسة التعليمية لإقناع جميع الأفراد بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه .
٣. أن تكون أهداف إدارة الصراع واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق .
٤. تطوير قنوات الإتصال بين جميع الأطراف داخل المؤسسة التعليمية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الأطراف المتصارعة.
٥. أن تضمن القيادة بالمؤسسة التعليمية الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه التأثير الإيجابي على الأفراد .
٦. أن يتم التدريب بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية لتلافي مصادر وأسباب الصراع بالمؤسسات التعليمية.

هـ- إجراءات التصور المقترح (ملاح التصور المقترح):

بعد تحديد فلسفة التصور المقترح والمنطلقات والأسس الفلسفية التي يستند إليها، وتوضيح دواعيه ومبرراته، وتحديد أهدافه التي يسعى لتحقيقها، تم صياغة التصور المقترح للإفادة من نظرية المباريات في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من: متطلبات لتنفيذ التصور المقترح، واجراءات وآليات تنفيذه، ثم عرض المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح، ثم مقترحات وسبل التغلب على هذه المعوقات، وذلك على النحو الآتي:

١ - متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

نظرا لأن هذا الدراسة تهدف إلى الإفادة من استخدام إستراتيجية نظرية المباراة كأحد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من خلال وضع تصور مقترح لهذه الإفادة في ضوء الإطار النظري للدراسة وما يشمله من تحليل لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجية نظرية المباريات. ومن خلال محاكاة الأنواع المختلفة لألعاب المباريات المختلفة سالفة الذكر نستطيع التوصل إلى تصور مقترح واضح لمكاننا في مقياس القدرة على التفكير والمحاكمة إذا تفحصنا بدقة ماهي الألعاب التي تثير اهتمامنا؟ وما هي الألعاب التي لا تشكل أي تحد يذكر لتفكيرنا وعقولنا؟ بالاستناد إلى الملاحظات القليلة المتوفرة يمكننا تصور حدود قدرتنا على التفكير والمحاكمة. فعندما تضعنا نظرية المباراة في مكان محدد كما ذكرت سابقا في أي نوع من المباريات، يتضح لنا فورا وجود حدود لقدراتنا العقلية والفكرية، وأن هذه الحدود يمكن قياسها وتعيينها. ونتذكر أن معرفة مكاننا يذكرنا بأن القدرة على التفكير يمكن اكتسابها وتطويرها على درجات.

واستنادا لذلك فإن القائمين على إدارة الصراع عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدأ المباراة وهي:

- ما هو الحد الأدنى الممكن قبوله ؟
- ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه ؟
- ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه ؟
- ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه ؟

أن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطار عمل لإدارة الصراع ويمكن أن تمنح قيما يتم قبولها من كلا الطرفين في عملية الصراع فتعتبر إستراتيجية فاعلة لحل الصراع، ويمكن للمديرين أن يطوروا مهاراتهم في هذا المجال.

٢ - إجراءات وآليات تنفيذ التصور المقترح:

أن هذه الدراسة سلطت الضوء على بعض الإستراتيجيات المتبعة لإدارة أي صراع مؤسسي وبناء عليه نقترح الدراسة بعض الاجراءات التي تمكن من تنفيذ إستراتيجية نظرية اللعبة من خلال توفير مجموعة من الإجراءات والآليات، ولابد أن تقوم هذه الإجراءات والآليات على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تسهم في تحقيق الغرض منها ما يلي:

- زيادة التعمق في الأسباب المؤدية للصراع بين الأطراف المختلفة سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو اجتماعية.
- تبيان وتحديد مستوى ونوع الصراع بين الأفراد أو الجماعات بالمؤسسة التعليمية.

- الوقوف على أهم المشاكل السلوكية التي تقابل أية وحدة إدارية بالمؤسسة التعليمية وخاصة فيما يتعلق بالضغط في العمل.
- إشباع دوافع العاملين ورفع معنوياتهم وطرائق تحفيزهم.
- استخدام مصادر للتأثير كآلية لمدخل إستراتيجية المباراة مثل: التشاور، والاقناع ، واستغلال عواطف الطرف الآخر والعزف عليها ، والمداهنة والتملق ، وحشد تأثير مراكز القوى والجماعات، والضغط والتهديد ، والاحتماء بوجهة نظر المسؤول الأعلى ، وتكتيك المنفعة والمقايضة.
- تدريب القيادات الإدارية والعاملين بالمؤسسات التعليمية على إدارة التغيير لمواجهة السلوك السلبي وتعزيز السلوك الايجابي لصالح انجازات العمل بالمؤسسات التعليمية.
- دراسة وتحليل سلوك جماعات العمل " التنظيمات غير الرسمية " داخل المنظمة والعمل على إيجاد السلوك الإيجابي.
- التدريب على وضع إستراتيجية ناجحة لكيفية إدارة الصراعات التنظيمية سواء بين الأفراد العاملين وبين المديرين والعاملين أو بين المديرين انفسهم في الوحدات المختلفة، من خلال تحديد آلية تتناسب معهم لتطبيق إستراتيجية نظرية المباراة من خلال:
 - تهيئة الجو للريفة في الحل وتحليل صورة الذات عند كل طرف، وجمع المعلومات، وتحديد المشكلة، وتوضيح جوانبها ، ومشاركة الآخرين في المعلومات ، ووضع الأولويات المناسبة، وجدول زمني للعمل ، استخدام أسلوب حل المشكلة بمشاركة ذوي العلاقة، والحصول على التزام بالحل، وضع خطة عمل مع جدول زمني ملزم لكلا الطرفين أو الأطراف، وأخيرا متابعة تنفيذ خطة العمل وتقييمها.
 - يبدأ الطرف الأول بإتاحة الفرصة للطرف الآخر بالحديث عن المشكلة وتصوراته لها، ثم يقوم الطرف الأول بعد ذلك بعرض وجهة نظره والحديث عن المشكلة وتصوراته لها، ويتبع ذلك حوار ونقاش ينتهي بالاتفاق على حل وأخيرا متابعة تنفيذ خطة العمل وتقييمها.
- **اختيار البديل الأفضل:**

يقوم أطراف الصراع أو القائمين على ادارته باختيار البديل من بين البدائل الأخرى بحسب ترتيب المفاضلة وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب في ضوء معايير ومقاييس ذات علاقة بالأبعاد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. من اهم معايير المفاضلة:

- ١- تكلفة البديل المترتبة عنه ،حينما يتم تنفيذه.
- ٢- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة.
- ٣- نوعية المعالجة التي يقدمها ازاء المشكلة.
- ٤- مدى انسجام البديل مع أهداف الأفراد والمؤسسة.
- ٥- مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل واطهار نتائج المحتملة.
- ٦- درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه للهدف المرجو منه.

- يجب في المباراة تحديد عناصرها من: لاعبين في المباراة، والمعلومات، واتخاذ الإجراءات المناسبة لكل لاعب في كل نقطة، ونوعية القرارات التي سيتم اتخاذها، والمكافآت والأرباح لكل نتيجة.
- ❖ اللاعبين : كل شخص يصنع خيار في اللعبة ، بمعنى آخر الذي يتلقى مكافأة في نهاية هذه اللعبة يسمى لاعب .
- ❖ إستراتيجيات لكل لاعب : يختار كل لاعب مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها، والمعروفة باسم إستراتيجيات نقية .
- ❖ عدد الإستراتيجيات النقية (توازن ناش) : وهو عدد الإستراتيجيات التي توضع لتنظيم اللعبة وفقها، (و توازن ناش هو عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات التي تمثل أفضل الردود المتبادلة إلى إستراتيجيات أخرى).
- ❖ معلومات كاملة: يجب أن تملك معلومات شاملة ومتكاملة وكل لاعب يعلم بالإستراتيجيات المختارة .
- ❖ مجموع ثابت: يكون المجموع ثابت إذا كان مجموع المكافآت لكل لاعب هي نفسها لكل مجموعة من الإستراتيجيات.
- تستخدم اللعبة عادة هذه العناصر، مع مفهوم حل من اختيارهم، لاستنتاج مجموعة من إستراتيجيات التوازن لكل لاعب، هذه الإستراتيجيات تحدد توازن اللعبة التي تؤدي إلى نتيجة واحدة أو مجموعة من النتائج وتحدث مع احتمال معروف.
- تعتمد النماذج النظرية لإستراتيجيات أو أنواع المباريات على وصف نتائج الحل بين طرفين والمشاعر المصاحبة لها كما هو في شكل (٢)

الطرف الأول	رابح	(رابح ، خاسر)	(رابح، رابح)
		انا مرتاح وانت غير مرتاح	انا مرتاح وانت مرتاح
الطرف الأول	خاسر	(خاسر ، خاسر)	(خاسر، رابح)
		انا لست مرتاحا وانت لست مرتاحا	انا غير مرتاح وانت مرتاح
		خاسر	رابح
الطرف الآخر			

شكل (٢) النتائج والمشاعر المصاحبة لطرق حل الصراع

من الواضح في هذا الشكل أن ثلاثة من النتائج الأربعة تعني خسارة لأي من الطرفين أو كليهما مع ما يصاحبها من مشاعر سلبية لاحدهما أو كليهما .

بينما نكون نتيجة (رابح ، رابح) هي الحل الأفضل للطرفين والذي يضمن الارتياح النفسي والمشاعر الإيجابية نحو الحل لكلا الطرفين. وبالربط بين الأنواع المختلفة لنظرية المباريات نجد أنها كل من نوع تعتمد على ثقافة الأفراد تجاه عملية الصراع لايجاد بدائل لحل الصراع مرتكزة على النتائج الواردة في شكل(٢). حيث يلخص منها إلى أن هناك خمس أساليب في الحل، وهذا ما يتماشى مع تطور المفهوم والاطار النظري للدراسة، وينسجم مع النظرة الشمولية للصراع لها خصائصها وخلفيتها واسبابها ونتائجها كما هو موضح في الشكل (٣).

	عالي	منخفض
Concarn for others الاهتمام بالآخرين	عالي	الاسترضائي (obliging)
	منخفض	التجنبى (Avoiding)
	التكاملى (integrating)	المسيطر (Dominating)
	التوفيقى Compromising	
	الاهتمام بالذات Concarn for self	

شكل (٣)

مثال توضيحي مقترح لكيفية عمل إستراتيجية المباريات بين طرفين في إدارة عملية الصراع بينهما:

سنكتفي بمصفوفة تنائية الأطراف للاعبين:

بالنسبة للاعب الصفوف:

أن اللاعب المتنافس فى الصفوف عليه اختيار الإستراتيجية التى تحقق له أكبر أرباح ممكنة وهى اصغر قيم فى الصفوف ويسمى ذلك الصف بالصف المسيطر عليه، وباقى الصفوف ستكون ذات قيم أكبر ومن ثم يمكن حذف الصف حسب القيم أو المفردات الأصغر دون أن يؤثر ذلك على قيمة المباراة.

بالنسبة للاعب الأعمدة:

على اللاعب المتنافس فى الأعمدة اختيار الإستراتيجية التى تحقق له أقل قدر من الخسائر ويتم تحديد العمود المسيطر وهو العمود ذو أقل قيم أما العمود الذى يمكن استبعاده من المصفوفة فهو العمود المسيطر عليه، العمود ذو أكبر قيمة.

يلاحظ أن الأنواع أو الإستراتيجيات المختلفة من المباريات لإدارة الصراع تدل على البدائل للتعامل مع الصراع، فهناك خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي تتراوح ما بين التعاون والتشدد وهي في ضوء إستراتيجية نظرية المباراة تتمثل فيما يلي:

- ١- **التنافس** : يحاول طرف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر متشدد - غير متعاون. فتكون نتيجة المباراة هنا ربح وخسارة لكلا الطرفين.
 - ٢- **التساهل** : يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وأن كان على حساب مصلحته غير متشدد - متعاون. فتكون نتيجة المباراة هنا خسارة وربح لكلا الطرفين.
 - ٣- **التجنب** : يتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر غير متشدد - غير متعاون. فتكون نتيجة المباراة هنا خسارة- وخسارة
 - ٤- **التضامن** : يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر متعاون - متعاون. فتكون نتيجة المباراة هنا ربح - وربح لكلا الطرفين.
 - ٥- **التسوية** : ويكون ها الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة. فتكون نتيجة المباراة هنا ربح وخسارة لكلا الطرفين.
- معنى ذلك أن قوانين السيطرة والإهمال أو التجنب لا تؤثر في قيمة المباراة.
- ٢- **المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح:**

- قد يواجه تنفيذ التصور المقترح بعض المعوقات والصعوبات المتمثلة في:
- قلة وعي أفراد بالمؤسسة التعليمية بإستراتيجية نظرية المباريات يجعل البعض يحاول إدارة الصراع وتقديم النصائح للتعامل مع الصراع بناء على خبراتهم وتجاربهم.
 - تشعب وتشابك الآليات والخطوات المتبعة في إطار استخدام إستراتيجية نظرية المباريات والتي تأخذ بعين الإعتبار الكثير من العناصر والمتغيرات.
 - التمسك بالبيروقراطية والمركزية الإدارية، وحرفية القوانين والقرارات التي تعوق تنفيذ أي إستراتيجية جديدة كإستراتيجية نظرية المباريات.
 - ضعف مهارات وقدرات وخبرات القيادات الإدارية والتعليمية بالمؤسسات التعليمية، وعدم تفهمهم لفلسفة إستراتيجية نظرية المباريات وكيفية تطبيقها.
 - ضعف التعاون بين أطراف الصراع لمحاولة النجاح في تطبيق إستراتيجية جديدة كإستراتيجية نظرية المباريات.
 - مقاومة القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية إستراتيجية جديدة كإستراتيجية نظرية المباريات.

٣- مقترحات وسبل التغلب على المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح:

تقدم الدراسة مجموعة من المقترحات والسبل للتغلب على هذه المعوقات، وعلى كل منا إذا أراد أن يكون لديه القدرة على التعامل الفعال مع ما يواجهه في حياته اليومية من صراعات وهي كالآتي:

- قرار كل لاعب يؤثر عليه فيما يحققه من ربح و يؤثر على اللاعب الآخر المشترك في المباراة من ربح فعندها يتخذ اللاعب قرار يقيد من حرية اللاعب الآخر في اختيار إستراتيجياته واللاعب ذاته بدوره مقيد في اتخاذ قراره نتيجة تعرضه للاعب الآخر. حيث يمارس كل لاعب قدرا محددا من التحكم وعليه أن يستخدم هذا القرار في التحكم بأفضل طريقة ممكنة أي إختيار أفضل إستراتيجية بحيث تحقق له أفضل عائد ممكن.
- تنمية الفكر الإبتكاري الخلاق لدي القيادات القائمة على إدارة الصراع للتمكن من إيجاد حلول غير مألوفة عندما يحتدم الصراع لأن الفكر التقليدي الذي ينظر للأمور من الزاوية المعتادة يحد من قدرته على التصرف بفاعلية.
- تفهم احتياجات الآخرين عن طريق أن يضع كل طرف نفسه مكان الطرف الآخر، فيحاول أن يفهم موقفه، والأسباب التي جعلته يقف هذا الموقف.
- تنمية فضيلة الإيثار فكثير من الصراعات يمكن أن نتغلب عليها إذا كان بإمكاننا أن نتغلب على الأنانية والاهتمام بالذات على حساب الآخرين، يقول الله سبحانه وتعالى: "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة"، وهذا ينقل عدوى الإيثار إلى الأطراف الأخرى، وتكون المحصلة في النهاية تحقيق الفوز في المباراة للجميع.
- تنمية قدرة الأفراد على التعامل مع الضغوط والتوترات، حتى تستطيع أن تأخذ القرارات بحكمة ولا تصطمم بالآخرين.
- وضع خطط علمية وعملية للتدريب على إستراتيجية نظرية المباريات نظريا لنبين كيفية تفاعلها ونتائجها، مما يساعد القائمين على إدارة الصراع لاستيعابها وتنظيمها في نسق منطقي.
- تهيئة البيئة والمناخ المناسب للآلية المستخدمة في تطبيق إستراتيجية نظرية المباريات فلا يوجد طريق واحد للحل صالح لكل الظروف. لذا يجب على الإداري أن يبحث ويتقصى الآلية الأنجح للحل، بما يتناسب مع طبيعة الظرف والأسباب المؤثرة والنتائج المتوقعة. وفي كل الأحوال على الإداري أن يتجنب المواقف التي تؤدي إلى (خاسر - رابح) بين طرفي الصراع.
- فتح قنوات جيدة وفعالة للتواصل بين المدراء في الوحدات المختلفة أو المؤسسات التعليمية المتباينة أو الأطراف داخل الوحدات المختلفة أو الأطراف في المؤسسات التعليمية المتباينة؛ من أجل بناء جسور الثقة والتعاون بين الطرفين في إدارة أي نوع من أنواع الصراع بنجاح.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. آمال بترحنا، (٢٠٠٣): تأثير الصراع على الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في مصر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة.
٢. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، (٢٠٠٩): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
٣. أركارو جانيس، (٢٠٠١): إصلاح التعليم: الجودة الشاملة في حجرة الدراسة، ترجمة: سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر، القاهرة.
٤. إسماعيل صبري مقلد، (٢٠١٠): العلاقات السياسية الولية دراسة في الأصول والنظريات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ط٤.
٥. أمل حسين، (٢٠١٦): كيف غيرت نظرية الالعب في الاقتصاد الحديث، متاح في: <http://sc.egyres.com/ITqBj> بتاريخ ٢٠١٨/٣/٢م.
٦. أمل عبد محمد علي، أكرم الياصري، (٢٠٠٢): "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية"، مجلة أهل البيت، ع ٥، جامعة اهل البيت، كربلاء، العراق، ص ص١١٦-١٣٥، متاح في: <http://abu.edu.iq/sites/default/files/journals/abu/5/5-4.pdf> بتاريخ ٢٠١٨/١/٢٤م.
٧. أن فوكس، (٢٠٠٦): إدارة الصراع: الريادة في التعليم السريع، ترجمة مكتبة الشقري بالرياض، الرياض.
٨. ايليا طاهر العباس، (٢٠١٧): تأثير أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة تشرين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
٩. إيمان أسيا خنشول، وهيبه قحام، نادية سحاب، (٢٠٠٩): النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار- تطبيق شجرة القرار كنموذج، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها، جامعة سكيكدة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، متاح في: www.aoua.com/vb/attachment.php?attachmentid=2866&5d=1203621971 بتاريخ ٢٠١٨/٣/٢م.

١٠. بثينة حسين علي الطائي، (٢٠٠٨): "أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل"، **مجلة علوم التربية الرياضية، مج (١)، ع (٩)، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، ص ص ٢٤٤-٢٦٣، متاح في:** http://www.uobabylon.edu.iq/publications/sports_editio_n3/physical_journal3_2.doc بتاريخ ١٩/٦/٢٠١٨م.
١١. بن جلول نبيل، زاهي منصور، (٢٠١٧): مهارة الإتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات "دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"، **مجلة مجتمع تربية عمل، ع ٣، جوان، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، الجزائر.**
١٢. تميم عبابنة، (١٩٩٥): أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن، دراسة تطبيقية على محافظة اربد، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
١٣. حبيلة رحالي، (٢٠١٢): **الصراع التنظيمي في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.**
١٤. حسين يوسف سيد، (٢٠١٥): **علاقة الذكاء الانفعالي بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في جنوب لبنان من وجهة نظره، رسالة ماجستير، جامعة آزاد الإسلامية، لبنان.**
١٥. حميد أنور أحمد، (٢٠١٤): "العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت"، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٤، ع ١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت.**
١٦. خالد العمري، (٢٠٠٥): **المدخل المنظومي في إدارة الازمات وحل الصراع في النظام التربوي، المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، القاهرة، ابريل ٢٠٠٥.**
١٧. خضير كاظم حمود، (٢٠٠٢): **السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.**
١٨. ديفيد لانج فورد ، وبارشير، محمود المشيقح، (٢٠٠٠): **إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإنشائية، مراجعة للأدبيات، وتطوير إطار نظري، ترجمة حمود بن سليمان المشيقح، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مج (٣٩)، ع (٤)، ص ص ٦٢-٩٨.**

١٩. دينا هاتف مكي، (٢٠١٣): "نظرية المباريات في علاقات اسرائيل الدولية في ضوء علاقاتها مع دول الجوار"، مركز الدراسات الفلسطينية، جامعة بغداد، ص ص ٣٥-٤٨.
٢٠. رامي عبد الله عبد المحسن عبد القادر، (٢٠١٤): توازن القوى الدولية وأثره على الأزمة السورية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
٢١. رفيق سلامة محمد عوض، (٢٠٠٢): الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
٢٢. رمضان أحمد عيد، (١٩٩٧): "إدارة الصراع واحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، السعودية، ع ٢٤٨، يونيو/ يوليو.
٢٣. زهير بوجمعة شلابي، (٢٠١١): الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٤. زياد يوسف المعشر، (٢٠٠٥): "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في محافظات الجنوب في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن، مج ١، ع ٢.
٢٥. سوزان محمد المهدي، حسام اسماعيل هببة، (٢٠٠٠): "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، مج ٤، ع ٢٤، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٢٦. شيرين نايل المحمدي، (٢٠٠٤): تفعيل دور التنظيمات غير الرسمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إدارة الصراع، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٢٧. عبد القادر محمود قادر الحيالي، (٢٠٠٥): أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
٢٨. عثمان حمود الخضر، (٢٠١٢): علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة، آفاق للنشر، الكويت.

٢٩. علاء محمود الشعراوي، (٢٠٠٤): المناخ النفسي الاجتماعي المدرسي واستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالاضطرابات السلوكية لدى طلاب التعليم الثانوي الفني، مجلة كلية التربية بأسسيوط، مج (٢٠)، ع (٢)، ج (١)، ص ص ٧٨-١٣٢.
٣٠. على وديع حسن، (٢٠١٨): ما هي نظرية اللعبة التي لا علاقة لها بالالعاب، متاح في <https://dkhlak.com/what-is-game-theory> بتاريخ ٢٠١٨/٩/٢م.
٣١. علي رحمه راشد، (٢٠١٧): "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي/ بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج ٢٣، ع ٩٨، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ص ١٧٩-٢٢١، متاح في <http://www.research.net/publication/325703417> بتاريخ ٢٠١٨/٦/١٩م.
٣٢. فاطمة بنت عليان السفباني، (٢٠٠٩): الإتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
٣٣. ماجدة العطية، (٢٠٠٣): سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، الأردن.
٣٤. مايكل غيلن Michael Guillen: جسر إلى اللانهاية (الجانب الإنساني من الرياضيات)، ترجمة عامر شيخوني، مراجعة بدر الدين علاء الدين، متاح في <https://www.michaelguillen.com/htdocs/books.html> بتاريخ ٢٠١٨/٩/٢م.
٣٥. محمد تركي البطينة، (٢٠١٤): "اثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع في زيادة الانتاجية لدى العاملين/ دراسة ميدانية في شركة كهرباء محافظة اربد"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج ٩، ع ٧٥.
٣٦. محمد حسن العمابرة، (١٩٩٩): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
٣٧. محمد عبد الله حسن حميد، (٢٠٠٤): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

- ٣٨ . محمد سعد محمد، (٢٠١٠): إستراتيجيات إدارة الصراعات وعلاقتها بخبرة العمل لدى عينة من المديرين . مجلة دراسات نفسية، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية (رانم) ، مج (٢٠) ، ع(٣) ، ص ص٤٦٥-٥٠٢ .
- ٣٩ . محمد عبد الغني محمد، (٢٠٠٤): مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .
- ٤٠ . محمد قاسم القريوتي، (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤١ . محمد نجيب صبري محمود، (١٩٩٩): تحليل اتجاهات المديرين نحو محددات الصراع التنظيمي، بالتطبيق على القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية بمصر، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة . جامعة الزقازيق، ع ١ ، يناير .
- ٤٢ . محمود سليمان العميان، (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط٢، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٣ . مركز بلادي للدراسات والابحاث الإستراتيجية، (٢٠١٥): القاموس السياسي، "نظرية اللعبة"، متاح في <http://beladicenter.net/onenews.php?id=9786> بتاريخ ٢٠١٨/٩/٢م.
- ٤٤ . مسلم علاوي السعد، وفاء علي سلطان، (٢٠٠٥): الصراع التنظيمي بين كمنظمات واستراتيجيات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد(١٦)، جامعة البصرة.
- ٤٥ . معجم اللغة العربية المعاصر، متاح في <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-/ar/%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9> بتاريخ ٢٠١٨/٤/١٠م.
- ٤٦ . منصور منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية ٢٠١٠م .
- ٤٧ . موسى اللوزي، (٢٠٠٣) : التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٤٨ . مؤمن خلف عبد الواحد، (٢٠٠٨): الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٤٩. ناجح أشرف، (٢٠١٦): "نظرية المباريات كأداة للتحليل الإستراتيجي في التسويق"، مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، ص ص ١٥٢ - ١٦٩.

٥٠. نايف لافي المطيري، محمد عبود الحراشنة (2017)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت: مجلة العلوم التربوية، مج ٣، ع ٤٤، ص ص ١-١٦. متاح في <http://journals.ju.edu.jo/dirasatedu> بتاريخ ١٠/١/٢٠١٨.

٥١. نظرية اللعبة والمنافسة التجارية تحركات الكبار على رقعة الشطرنج، (٢٠١٧): متاح في <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/4951> بتاريخ ٢/٩/٢٠١٨م.

٥٢. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، (١٩٩٨): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٥٣. واصل جميل المومني، (٢٠٠٦): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1-Bernhard Von Stengel, (2011): An Application of Game Theory to Electronic Communications Markets, **Regulatory and Economic Policy in Telecommunications**, Geer No. 7, November, Spain.
- 2-Francis, W. (2010): Human Security and Conflict Management Post-Conflict Reconstruction in Sierra Leone 2002 to 2009, **Doctor of Philosophy** , Faculty of The Graduate School, Howard University .
- 3-Gregorio, B. (2003): **Conflict Management Skills** . California University, Chapter, 13, pp. 157-174.
- 4- https://en.wikipedia.org/wiki/Cooperative_game .
- 5- https://en.wikipedia.org/wiki/Differential_game.
- 6- https://en.wikipedia.org/wiki/Game_theory
- 7- https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_games_in_game_theory.
- 8- https://en.wikipedia.org/wiki/Non-cooperative_game .

- 9- https://en.wikipedia.org/wiki/Normal-form_game .
- 10- https://en.wikipedia.org/wiki/Perfect_information.
- 11- https://en.wikipedia.org/wiki/Sequential_game.
- 12- https://en.wikipedia.org/wiki/Simultaneous_game.
- 13- https://en.wikipedia.org/wiki/Symmetric_game.
- 14- https://en.wikipedia.org/wiki/Uncorrelated_asymmetry.
- 15- https://en.wikipedia.org/wiki/Zero-sum_game.
- 16- Jones, Gareth (1995): **Organizational Theory- text and cases** / Addison Wesley, publishing co, New York.
- 17- Marianne Freiberger,(2014):**Why do mathematicians play Games**, available at:
<https://plus.maths.org/content/why-do-mathematicians-play-games>. In 5/6/2018.
- 18- Michael Szporluk, Scott Dubin, (2006): The Bridge- New Civil Society and Conflict Management Strategy, **Mercy Corps Civil Society & Conflict Management Team Newsletter** Vol. 5, 3Th Quarter.
- 19- Rahim, M. Afzalur, (2001): **Managing Conflict in Organizations**, 3rd ed.,library of congress calatog, available at:
http://www.untag-smd.ac.id/files/perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20coflict%20in%20organizations.pdf ,In 5/2/2018.
- 20- Theodore L. Turocy & Bernhard Von Stengel, (2001): Game Theory, CDAM Research Report LSE-CDAM, available at: www.cdam.lse.ac.uk/Reports/Files/cdam-2001-09.pdf, In 17/4/2018.
- 21- Frank C. Zagare: Recent Advances in Game Theory and Political Science, available at:
www.cas.buffalo.edu/classes/psc/fczagare/Chapters/Recent.PDF In 17/4/2018.