



Images of cooperation and conflict in formal organizations/ Analytical study

صور التعاون والصراع في التنظيمات الرسمية / دراسة تحليلية

Prof Asst. Dr. Ahmed Salih Ahmed Dawood
Department of Arabic Language -College
University of Tikrit of Arts
Saladin - Iraq
E-Mail: ahmedsalih76@tu.edu.iq

أ.م.د. احمد صالح احمد داود
قسم الاجتماع – كلية الآداب – جامعة تكريت
صالح الدين - العراق
Mobile: 07706159102-07808795932

SUBMISSION

التقديم

22/6/2025

Received in Revised Form

استلام النسخة النهائية

15/7/2025

ACCEPTED

القبول

20/7/2025

E-PUBLISHED

النشر الإلكتروني

30/9/2025

P-ISSN: 2074-9554 | E-ISSN: 2663-8118

NO (62) September (2025) P (319-337)

ABSTRACT

There is no organization is free from one or more forms of conflict. The presence of conflicts, whether in society or at the level of formal organizations, has become a natural occurrence. Indeed, it is sometimes considered a source of strength and progress when optimal management is found. All organizations experience some forms of conflict between their groups. At the same time, these conflicting groups cooperate in many areas, and sometimes they are indispensable to each other. They are forced to cooperate just as they are compelled to conflict. In this study, the researcher used the descriptive and analytical approach to describe and analyze this phenomenon. The views of Marx, Dahrendorf, and Coser demonstrate that there are unavoidable causes of conflict in formal organizations, and that conflict has both positive and negative aspects. Therefore, this research has reached several conclusions, the most important of which are: Conflict occurs not only over wealth and capital, but also over status and social value. The role of authority in any organization is to maintain the status quo because it represents its interests. The struggle for positions is not for the sake of the position itself, but rather because it represents a gateway to sources of wealth, power, and influence.

المخلص

لا يخلو اي تنظيم من شكل او اكثر من اشكال الصراع، فوجود الصراعات؛ سواء في المجتمع او على مستوى التنظيمات الرسمية بات امرًا طبيعيًا، بل يعد احيانًا من بواعث القوة والتقدم إذا ما وجد الادارة المثلى. كل التنظيمات تشوبها بعض اشكال الصراع بين فئاتها، وبالوقت نفسه فهذه الفئات المتصارعة نجدها متعاونة في مجالات كثيرة، بل احيانًا لا تستغني عن بعضها، فهي مضطرة الى التعاون كما هي مجبرة على الصراع. وقد استعمل الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي لوصف هذه الظاهرة وتحليلها. إذ توضح اراء كل من ماركس وداهرندورف وكوزر، ان هناك اسباب تؤدي الى نشوب الصراع في التنظيمات الرسمية لا يمكن تجنبها، وان للصراع ايجابيات كما له سلبيات، ولذلك خرج هذا البحث ببعض الاستنتاجات، اهمها: لا يحدث الصراع من اجل الثروة ورأس المال فقط، بل من اجل المكانة والقيمة الاجتماعية ايضًا، وان مهمة السلطة في اي تنظيم هي المحافظة على الوضع القائم، لأنه يمثل مصالحها، وأن الصراع على المناصب ليس من اجل المنصب بذاته، بل لأنه يمثل بوابة دخول الى مصادر الثروة والقوة والنفوذ.

Keywords

cooperation, conflict, organization

الكلمات المفتاحية

الرحلة، التجليات ، التعاون، الصراع، التنظيم



مقدمة Introduction

تعمل التنظيمات بشكل عام، وتسعى من اجل تحقيق هدف او مجموعة اهداف محددة، وتُسخر لذلك كل امكانياتها المادية وغير المادية. وتجتهد الكثير منها في تحقيق مواعمة بين اهدافها واهداف اعضائها، بمعنى ان لا يكون ثمة تعارض بين اهداف التنظيم والاهداف الشخصية للعاملين فيه. وهو – اي التنظيم – ان وصل الى هذه المرحلة؛ يكون قد بلغ اعلى مراحل التنظيم والكمال والنضج الحقيقي.

ويتسع حجم بعض التنظيمات ليشمل العديد من الانساق الفرعية، التي يكون لكل منها اهدافه الخاصة، او ربما يكون لها هدفاً موحداً، وذلك بحسب كل تنظيم وتوجهاته. ويتناول البحث بعض اشكال الصراع والتعاون في التنظيمات الرسمية بشكل عام، ويركز على اراء كارل ماركس وداهرندورف وماركيوز حول الصراع في التنظيمات، فضلاً عن اسباب حدوث الصراع، ثم يتطرق ايضاً الى الجوانب السلبية والايجابية للصراع. وقد يلاحظ القارئ ان تركيزنا في البحث انصب على الصراع اكثر من التعاون، والسبب ان الاساس في التنظيمات هو التعاون من اجل تحقيق الاهداف، وان الصراع شيء طارئ وعرضي، لكنه مهم ومؤثر جداً في عمل التنظيمات، وكل تنظيم له طريقة معينة في معالجة الصراع الذي يعاينه.

عناصر الدراسة Study elements

• مشكلة الدراسة Study problem

إن اكثر ما تعانيه التنظيمات الرسمية هو وجود القوى المعارضة فيها، والتي يمكن ان نسميها (جماعات الضغط او الجماعات المعطلة)، وهي تمثل تنظيمات غير رسمية داخل التنظيمات الرسمية. وعادة ما تكون هذه الجماعات على قسمين: القسم الاول يكون موجهاً لأعضائه ومطالباً بحقوقهم من التنظيم، ولا يقف حائلاً دون تحقيق اهداف التنظيم ولا يعارض النظام العام فيه، ما لم تمس حقوق اعضائه، بل قد يكون معاوناً للإدارة على توجيه العاملين وحثهم على المزيد من العطاء والعمل. اما القسم الثاني فهو عادة ما يشكل مصدر قلق للإدارة العليا في التنظيم، بسيطرته على اعضائه وتحريضهم على التمرد ومخالفة التعليمات والتقليل من الانتاج وغير ذلك، مما يعرقل تحقيق الاهداف العامة للتنظيم.

ان القوى المتصارعة في التنظيمات الرسمية، تصل في كثير من الاحيان الى مديات متقدمة من الصراع، وفي احيان اخرى نجدها متعاونة فيما بينها. وهنا تطرح الدراسة سؤالاً مفاده: ما اشكال الصراع والتعاون في التنظيمات الرسمية؟ ومتى تتعاون القوى المتصارعة في هذه التنظيمات؟ ولماذا؟

• اهمية الدراسة study importance

إن البحث في طبيعة عمل التنظيمات الرسمية، يطلعك على القوى المتصارعة فيها وعلى آلية الصراع، والطرق التي تتبعها كل جهة، ويساعد على البحث عن افكار جديدة للحد من هذه الصراعات، التي غالباً ما تعرقل عمل التنظيم وتحول دون تحقيق اهدافه. ولذا اكتسب البحث في التنظيمات الرسمية اهمية خاصة دون غيره، سيما وان المجتمعات الحديثة تتسم بزيادة اعداد التنظيمات واتساعها وكبر حجمها وكثرة تعقيداتها.

• اهداف الدراسة Study objectives

- التعرف على اوجه التعاون والصراع في التنظيمات الرسمية، ولماذا تتعاون مرة وتتنصارع في اخرى.

• منهج الدراسة Study method

استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لوصف طبيعة الصراع اولاً ومن ثم تحليله.

• مفاهيم الدراسة Study concepts

1-التعاون

وهو يأتي بمعنى التضامن ايضاً، ويشير الى الايمان بالاشتراك في الاهداف والمصالح، وهو امر عظيم الشأن كونه مصدراً للقوة والمقاومة، ويعد تعبيراً عن وحدة الهدف، ويُعتقد أن الايمان بالتضامن يعد غاية في ذاته وليس وسيلة لبلوغ غاية معينة(جوردون مارشال، 2007: 371).

2-الصراع

لغة: مشتق من لفظة صرع، وصرعه صرعاً، أي طرحه أرضاً، ويقال صرعه المنية، وصرع الريح الزرع فهو مصروع وصرع (أنيس وآخرون، 1989، 5). وقد

ورد في الذكر الحكيم (فَتَرَى الْقَوْمَ فِيهَا صَرْعَى)، (سورة الحاقة، من الآية 7). اي موتى، وهو كناية عن الطرح على الارض.

أما الصراع اصطلاحاً، فيعرف بأنه: نزاع او خلاف او تضارب، ويعتبر مباشر ومقصود بين افراد وجماعات من اجل هدف محدد، كما تعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للوصول الى هذا الهدف (مجموعة مؤلفين، ب، ت: 82).

وقد عرفه الدهان بأنه: حالة خصام او خلاف تنشأ بين طرفين، او هو نوع من الاحباط يتميز بالضغط على اتجاهين مختلفين في الوقت نفسه (مساعدة، 2013: 289).

ويعرف أيضاً بأنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل اساسي الظروف والاهداف للممارسات المختلفة (عوض، 2008: 259).

أما داهرن دورف فيرى ان الصراع هو النزاع والتعارض والمنافسة والضغط الناتجين من الصدمات الاجتماعية ويدخل ضمن علاقات الصراع؛ كل العلاقات بين مجموع الافراد التي تتضمن اهدافاً مختلفة لا يمكن توحيدها (تشتيش ولمين، 2020: 157).

بينما يعرفه بولدينج Boulding بأنه وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع المدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر (شلابي، 2011: 92).

أما الصراع التنظيمي؛ فيعرفه لويس كوزر بأنه: كفاح حول قيم معينة وسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة في التنظيم، إذ يهدف كل طرف من المتصارعين الى تحييد خصمه او اقصاءه من المنافسة او حتى القضاء عليه (غيث، 2005: 82).

3- التنظيم الاجتماعي social organization

يعرف بأنه نمط مستقر نسبياً من العلاقات الاجتماعية والانشطة المختلفة داخل مجتمع أو جماعة ويقوم على نسق من الادوار الاجتماعية والمعايير والمفاهيم المشتركة التي تستهدف تنظيم الحياة الاجتماعية وتحقيق الاغراض والغايات التي ينشدها المجتمع (بدوي، 1978: 391).

وأيضاً هو أساليب السلوك التي تتعلق بالحفاظ على العلاقات المنظمة بين الافراد والجماعات في مجتمع ما أو بين المجتمع وأحد أقسامه الرئيسية أو بين المجتمع ومجتمعات اخرى (الغزوي وآخرون: 2013: 181).

• الصراع في المنظمات Conflict in organizations

على الرغم من ان الغرض الرئيس من انشاء التنظيمات هو تحقيق اهداف تصب في مصلحة القائمين عليها او مصلحة المجتمع بصورة عامة، إلا انها جميعاً لا تخلو من وجود صراعات تتراوح شدتها وخطورتها من تنظيم الى اخر. وكذلك؛ بحسب الفئات التي تحدث بينها هذه الصراعات.

والتنظيم كنسق اجتماعي؛ - سواء كان واحداً او يشتمل على مجموعة انساق فرعية - فهو يضم (حقل) - كما اسماه بورديو - او اكثر. والحقل - بحسب بورديو - هو ميدان اجتماعي تنافسي؛ فبعض الانساق يضم حقلاً دينياً واخر اقتصادياً وثالث اكاديمياً وغيرها. وفي هذه الحقول تحدث صراعات بين اعضاء التنظيم، ولكن بدرجات متفاوتة. ومن وجهة نظر بورديو فإن؛ الحقل يمثل نسقاً من المواقع الاجتماعية المبنية داخلياً بالاستناد الى علاقات القوة، وكل حقل يمثل محلاً لعلاقات القوة، وهو بهذا يخالف الماركسية التي تعيد جميع علاقات القوة الى وسائل الانتاج (الحقل الاقتصادي) (الاس و وولف، 2012: 217).

وتجدر الاشارة هنا؛ الى ان كل مكان للقوة يمثل طرفاً من اطراف الصراع، لأن القوة لا تظهر إلا بوجود قوة معارضة لها، فإن لم توجد القوة المعارضة، فلا يمكن الشعور بوجود اي نوع من انواع القوة.

ان مشهد الصراع يقوم على افتراض مؤداه؛ ان اي مجتمع ممكن ان يوفر حياة كريمة لبعض افراده، وهذا قد يكون ممكناً لأن غالبية الافراد مهجورون، ولهذا فالاختلاف في الحقوق يكون مهماً للمجتمع، كالاتفاق على القواعد والقيم، وعلى هذا فإن نظرية الصراع تختلف عن نظرية التوافق، ليس بسبب الطريقة التي يكون فيها توزيع المزايا غير متساوٍ في المجتمع، ولكن ايضاً لاهتمامها بالصراع وليس التوافق ... واستناداً لنظرية الصراع؛ نجد ان هناك صراع على الحقوق بين اصحاب الامتيازات ومن لا يملكون هذه الامتيازات (جونز، 2010: 53).

يعتقد بارسونز ان كل مجتمع او كل تنظيم يحتوي على عناصر الصراع، ومسألة تصور النسق الاجتماعي المتكامل بصورة كاملة يعد حالة نادرة، فكل نسق معقد نجده يحتوي بشكل او بآخر على بعض العناصر الهامة ذات الصلة بالتوتر (جولدنر، 2004: 536).

• الصراع عند كارل ماركس

تمثل القوة عند ماركس مفهوماً مركزياً؛ إذ يتجسد وجودها بالطبقات الاجتماعية التي تشكل العملية الاجتماعية وآلية التغيير، ويفترض ماركس ان ما يحدد الوضع الاجتماعي للأفراد والجماعات في بناء القوة داخل المجتمع، هو موقعهم من ملكية وسائل الانتاج، فهم اما ينتمون الى الطبقة الخائنة او المسيطرة، وبناء على هذا، فالتاريخ - بحسب ماركس - ما هو إلا تاريخ صراع طبقي (الهوراني، 2007: 88).

يعتقد ماركس؛ ان علاقات القوة بين الطبقات غالباً ما، لا تتخذ وضعاً سكونياً قبل حدوث التغييرات الراديكالية، بل تبرز بشكل دينامي من خلال اتخاذ الاطراف المتصارعة استراتيجيات متضادة، فمثلاً؛ تحاول البرجوازية الحفاظ على وضعها مقابل ان تبقى البروليتاريا خاضعة لها من خلال تشكيل وعي زائف لها عن طريق (الايديولوجيا) التي يصنعها الاعلام، وكذلك من خلال ارتباط البرجوازية بالنظام السياسي، في مقابل ذلك تحاول البروليتاريا؛ ولو بعد حين وبخطىً بطيئة ان تستعيد وعيها الحقيقي وتشكيل ذاتها لتشكل قوة مضادة قادرة على الفعل، ولذلك فالطبقة العاملة لا تكون طبقة إلا عندما تنتظم من خلال عمل او نشاط طبقي (الهوراني، 2007: 88).

ويوضح ماركس؛ رغم ان الصراع يظل قائماً بين الشرائح الطبقية المختلفة في المجتمع، إلا انها تشترك في مصالح معينة، إذ يبقى الاعتماد متبادلاً بين الرأسماليين والقوى العاملة، فكما يعتمد الرأسماليون على العمال في تشغيل المشروعات والمصانع، يعتمد العمال على الرأسماليين في تأمين مصادر الدخل، وأيضاً فالصراع المكشوف ربما لا يمثل حالة اجتماعية دائمية، بل قد تكون المصالح المشتركة بين الاطراف هي من تدفعهما الى تجاوز الخلافات القائمة او تدفعهما الى التشدد والمواجهة والصراع (غدينز، 2005: 705 - 706).

في هذا السياق نجد ان ماركس يؤكد على ديمومة الصراع واستمراريته بين من يملكون ومن لا يملكون، فالتنظيمات الرسمية بصورة عامة وبشكل طبيعي، تتكون من طبقتين؛ حاكمة ومحكومة، وبطبيعة الحال فإن الصراع سيستمر بين هاتين الطبقتين، فالحاكمة تسعى لتعزيز مكانتها وقوتها، والمحكومة تسعى الى اعادة تشكيل وعيها والحصول على حقوقها المسلوبة.

على صعيد مشابه؛ وفي المؤسسات الرسمية، وتحديدًا المؤسسات الحكومية، ربما لا توجد طبقة تملك واخرى لا تملك، اعني (وسائل انتاج)، فهي كلها مملوكة للدولة، ولكن نجد

هناك طبقة تملك صلاحية اتخاذ القرار وصلاحيه التشريع، ولو بمديات متوسطة او قصيرة الاجل، وهذا ما يساعدها على التشريع بما يخدم مصالحها ولو على حساب مصالح الطبقات او الفئات الاخرى التي غالبًا ما تصاب بالغبن وهضم الحقوق لمجرد انها لا تملك حق التشريع او حتى التصويت، وهو ما ينذر بوقوع صراع طبقي في المؤسسة.

• الصراع عند داهرنдорف

ينظر مفكرو الاتجاه الصراعى - على عكس الوظيفيين الذين يشددون على الاستقرار والاجماع - الى ان المجتمع في حالة صراع متواصل، إذ يعتقدون انه يمكن فهم السلوك الاجتماعى في سياق الصراعات او التوترات بين الجماعات المتصارعة، وقد يأخذ الصراع اشكال مختلفة كالمفاوضات بين الرؤساء والمرؤوسين او بين العمال والسياسات الحزبية ... فنجد ان داهرنдорف يرى؛ ان الصراع يحدث نتيجة لضعف الانسجام والتوازن وهزالة النظام والاجماع في محيط اجتماعي معين، او نتيجة لعدم الرضا حول توزيع الموارد المادية كالسلطة او الدخل والملكية او ربما كليهما. اما المحيط الاجتماعى الذي يعنيه داهرنдорف فيشمل الجماعات بكل اشكالها سواء البسيطة او الكبيرة كالقبائل والتجمعات السكنية او حتى الامم والشعوب (داهرنдорف، 2017). فهو - اي الصراع - ليس ظاهرة طبقية فحسب، بل هو جزء من الحياة اليومية في جميع المجتمعات.

وعلاوة على ذلك؛ نجد ان علماء الاجتماع الصراعيين كما الوظيفيين، يميلون الى التأكيد على اهمية البنى في المجتمع، ولتفسير عمل المجتمع ايضًا، فهم يطرحون نموذجًا نظريًا شاملاً... ، ويعتقد هؤلاء الصراعيون ان المجتمع يتكون من مجموعات متميزة، وان بعض هذه المجموعات قد تنتفع اكثر من غيرها في حال استمرار الخلاف، كما يسعى هؤلاء الصراعيون الى دراسة مواطن التوتر بين الجماعات المسيطرة والمسيطر عليها، لفهم الطريقة التي تنشأ بها علاقات السيطرة وتستمر (غدنز، 2004: 75).

وعلى الرغم من تأثره بالافكار الماركسية، إلا إن داهرنдорف يعتقد ان الصراعات لا تنحصر في المؤسسات الصناعية فحسب - كما ذهب الماركسيون - بل؛ تنسحب كذلك على المؤسسات الصحية والمؤسسات الادارية ذات الطابع الحكومى، فيكون الصراع بين ابناء الطبقات التكنوقراطية ممن هم خريجوا الجامعات والكوادر التي تحتل مراكز قيادية في هذه المؤسسات وبين صغار الموظفين، ... ويفترض داهرنдорف وجود قدر كبير ومتصاعد من

الحراك العمودي والافقي في جميع المؤسسات، وفي هذه العملية يعطي دوراً مركزياً للنسق التعليمي، ولكن انطباعه عن البيانات المتعلقة بالحراك غير مطمئن، فيقول: اننا نستنتج من البيانات المتوافرة لدينا، ان مجتمعات ما بعد الرأسمالية تشهد حركة كبيرة صعوداً وهبوطاً سواء داخل المستوى الاجتماعي او بين الاجيال وداخلها(زايتلن، 1989: 193 – 194).

نستطيع القول هنا؛ ان داهرنورف كان يرى ان المصالح تشكل العناصر الاساسية للحياة الاجتماعية، وهي - اي الحياة الاجتماعية - انقسامية بالضرورة وتتضمن مظاهر من القهر والاغراء والاقناع، ونتيجة لهذا يتولد التعارض والتناقض بين الافراد والتباين في القطاعات المختلفة، وهذا التباين يفرض وجود سلطة، لأن الانساق الاجتماعية احياناً تكون مفككة او متناقضة، ومهمة السلطة التوفيق والتنسيق بين هذه الانساق، ولأنها ايضاً عادة ما تكون طامحة الى التغيير، بينما تعمل السلطة على المحافظة على النظام القائم، ومن هنا يحدث الصراع بين الانساق الطامحة الى التغيير والسلطة التي تعمل على فرض القانون والابقاء على الوضع القائم.

• الصراع عند لويس كوزر

يتضح مفهوم الصراع عند كوزر من خلال عدة خصائص، إذ نجد أن الصراع عنده يشمل الظواهر جميعها التي تتفاوت في امتلاكها للمصادر النادرة كالسلطة والقوة والثروة، وهذا ما يولد صدام المصالح بين من يملكون ومن لا يملكون... فالهدف من الصراع هنا؛ هو اعادة توزيع القوة بين الاطراف المتصارعة، هذا من جانب؛ ومن جانب اخر، فإن الصراع قد يكون مستتراً كما في الجماعات المغلقة، او قد يكون ظاهرياً كما في المجتمعات المفتوحة. فضلاً عن ثنائية الاطراف، فقد يكون الصراع بين جماعة واخرى من المستوى نفسه، او قد يكون تعارض اهداف الجماعتين، او ربما يكون تعارض اهداف جماعة فرعية مع اهداف التنظيم بشكل عام(داعوب، 2013: 1017).

يجادل كوزر؛ ان الصراع يمكن ان يصنف وفقاً لانتظامه المعياري داخل النسق الاجتماعي، وعلى هذا فالصراع عند كوزر ينقسم على نوعين، الأول: واقعي يوزعه النسق بين مكوناته، والثاني: غير واقعي يعوق النسق عن اداء وظائفه. فالصراع الواقعي يحدث في اطار من القواعد القانونية والمؤسسات التنظيمية، وعادة ما يكون صراعاً عقلانياً منظماً. اما

النوع الثاني غير الواقعي، فيعبر عن عدم قدرة اطراف النزاع على تحديد الاهداف، وهذا النوع من الصراعات يفسر بالمصالح الخاصة للجماعات والافراد.

وعلى مستوى المؤسسات الاكاديمية، التي يفترض انها تضم **الإنلجنتسيا (النخبة المتقفة)** فقد يحدث الصراع بين اعضاء هذه النخبة على المناصب، او ربما من اجل بسط اذرع النفوذ على اكبر قدر ممكن من الانساق وليس من اجل الملكية، بحسب رأي كوزر. فقد حلل كوزر اصل الصراع ونشأته وانماطه المختلفة، وخرج باستنتاج؛ انها تظهر حسب طبيعة المواقف الاجتماعية وانواعها، وهذه المواقف تختلف طبقاً لنوعية النظم والادوار الاجتماعية، وقد حرص في تفسيره للعلاقة المتداخلة بين العوامل البنائية التي تؤثر في عمليات التفاعل بين الناس، والتي ينتج عن طريقها العديد من مظاهر الصراع الاجتماعي للمجتمعات الحديثة، ويختلف كوزر مع ماركس في تحليله للصراع الاجتماعي في المجتمعات الحديثة، ففي حين يزعم ماركس ان الصراع هو من اجل الملكية، يذهب كوزر الى ان الصراع هو صراع على القيم وطلب المكانة والموارد النادرة، بحيث لا يكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب، بل تحييد واقضاء او حتى ايداء الجماعات المتنافسة (والاس وولف، 2012: 203).

واستناداً لهذا التحليل؛ نجد كوزر ينظر الى الصراع على انه فكرة نضال مرتبطة بوعي الجماعة او بسعيها لاشباع مصالحها، فكلما زاد وعيها بمصالحها زادت احتمالية نشوء الصراع او زادت حدته. بمعنى ان عدم المساواة في توزيع الموارد يسهم اسهاماً كبيراً في بلورة الوعي الجمعي ومن ثم احتمالية حدوث الصراع.

وحتماً؛ فإن الجماعات ذات المصالح المتباينة ستتبنى اهدافاً متضاربة ومتناقضة، وبالتأكيد فإن تنافس الجماعات هنا سيؤدي الى انفجار الصراع ... لأن من خصائص التنظيم الاجتماعي التدرج، وهو بطبيعته يعكس شيئاً من اللامساواة بين افراد او جماعات التنظيم وهيمنة بعضهم على بعض ... فمصالح الافراد والجماعات داخل المجتمع هي من تقف وراء سعيهم ونضالهم، وهي إما أن تحافظ على مواقعهم المهيمنة إن كانوا في مواقع هيمنة، او تخلصهم من هيمنة الآخرين، ومن يربح النضال يعتمد على ما يسيطر عليه من مصادر، كالمصادر المادية للعنف والتبادل الاقتصادي ومصادر التنظيم الاجتماعي، فضلاً عن مصادر تشكيل العواطف والافكار (الهوراني، 2007: 86 - 87).

وينظر كوزر الى الصراع ضمن دوره الوظيفي وعلاقته بالتغير الاجتماعي الذي يدور حول القضايا التي ينشأ عنها الصراع ونوع البناء الاجتماعي كونها شيء اساسي في تحديد فائدة الصراع، أي ان الصراع المنظم قد يسهم - تحت ظرف معين - في شكل البناء الذي يساعد على تكرار الصراع او القضايا التي يثار حولها الصراع ولا تقوم عليها شرعية النسق، وبهذا فمن الممكن تحقيق التغير الاجتماعي بطرق تدعم التوافق والتكامل، عن طريق اعداد معايير او مستويات سلوكية يعتبرها المجتمع ملائمة، وربما يحيي الصراع او ينشط هذه المعايير، وهذا نلاحظه من خلال النص ((كلما قل جمود النسق ازداد احتمال توليد لمعايير جديدة ... كلما قل جمود النسق ازداد احتمال احياء الصراع للمعايير الموجودة)) (داعوب، 2013: 1021).

بمعنى اخر؛ يجد كوزر ان الصراع يمثل عنصراً هاماً بل اساسياً في تخفيف العزلة الاجتماعية بين الاطراف المتصارعة، إذ يعمل على انشاء وتشكيل علاقات مترابطة بين اطراف الصراع التي كانت معزولة عن بعضها قبل نشوب الصراع (داعوب، 2013: 1026).

وفي سياق تحديد كوزر لأهمية الصراع في تحقيق التجانس في المجتمع او مؤسساته نجده يقول: ((إن الصراع داخل المجتمع يسهم في اقامة الاتساق والوحدة عندما يتعرض اعضاء الجماعة لمشاعر عدائية ومتعارضة، وكذلك تتحدد فائدة الصراع بحسب نمط المسائل التي يحدث من اجلها، وأيضاً بحسب نمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع)) (داعوب، 2013: 1024).

واستناداً الى ما سبق نستطيع القول ان فكرة كوزر الرئيسية هي ان الصراع الاجتماعي يزيد في التكيف والتوافق اكثر مما ينقصه، وهو هنا يحاول ابراز فائدة الصراع او الجوانب الايجابية له في اي مجتمع يتضمن معايير تستوعب هذه الصراعات ويشتمل على قنوات يمكنها تصريف التوترات في اتجاهات مختلفة تؤدي في النهاية الى عملية تجانس وتوافق بين كافة الاطراف المختلفة او المتصارعة، سواء كانت على مستوى المجتمع او على مستوى المؤسسات.

• اسباب الصراع في التنظيمات الرسمية

تتلخص اسباب الصراع في التنظيمات الرسمية، كما حددها أكوس محمد حرجانا بعدة قضايا، هي: مشكلة السلطة والمسؤولية، عنوان العمل والوظيفة، افتقار التعاون، عدم او ضعف تطبيق مدونة السلوك وانظمة العمل القائمة، والتغيير في الاهداف واجراءات العمل(صالح، 2003: 56 - 57).

إن المتتبع لعمل التنظيمات يجد بوضوح؛ ان اغلب القضايا المسببة للصراع نابعة من وتابعة للقضية الاولى التي هي مشكلة السلطة والمسؤولية. فالسلطة هي المحرك الرئيس لعمل التنظيم، واتباعها لنظام عادل ومعايير دقيقة في العمل سيدفع جميع العاملين الى التعاون والتكافل والحرص على تطبيق كل ما جاء بمدونة قواعد السلوك وانظمة العمل، مهما تبدلت ادارات او تغيرت اهداف.

والان نستطيع - وبشكل موجز - عرض بعض القضايا التي جاء بها اكوس محمد حرجانا، والتي يعتقد انها تسبب الصراع داخل التنظيمات، وكما يأتي:

1- مشكلة السلطة والمسؤولية.

تتطوي كل سلطة داخل المنظمة على نوع من المسؤولية، ولكن العكس ليس صحيحاً دائماً، فليس كل مسؤولية لديها سلطة من نوع او اخر. ذلك ان صاحب السلطة لديه نوع من صفات الالتزام او القهر بموجب القانون الذي منحه هذه السلطة ويخوله ممارسة هذا الالتزام. وبالتالي، فبموجب القانون الذي منحه هذه السلطة وضع على عاتقه مسؤولية من هو دونه. اما المسؤولية فليست فيها صفة إلزام او قهر، لأنها قد تكون اشرافية او توجيهية. ومن هنا تبدأ اشكالية الخلط بين نطاق السلطة والمسؤولية لدى بعض الموظفين الذين يتمتعون بشيء من المسؤولية، إذ يعتقد بعضهم أن توليهم مسؤولية امر ما؛ هو منحهم سلطة تخولهم اصدار عقوبات بحق من يعملون تحت اشرافهم. فضلاً عن محاولة بعض من يملكون السلطة او المسؤولية تجيير مصادر القوة في المؤسسة لصالحهم ولتعزيز مكانتهم، وهنا تبدأ بوادر الصراع.

2- عنوان العمل والوظيفة

إن طبيعة العمل والمسمى الوظيفي هما أيضاً من مسببات الصراع، فكثيراً ما تحدث الخصومات بين العاملين بسبب عنواناتهم الوظيفية، إذ لكل عنوان وظيفي ميزات خاصة تميزه عما دونه من مسميات وظيفية اخرى، ولهذا نجد الموظفين في صراع مستمر مع السلطة من

اجل الحصول على عنوان وظيفي جديد اعلى من العنوان السابق، وهو ما يمنحه ميزات جديدة، قد تكون مالية او اجتماعية او تزيد من فرصة توليه مسؤولية او سلطة اعلى.

3- ضعف تطبيق مدونة السلوك وانظمة العمل القائمة

كثيراً ما يحدث تهاون من قبل بعض العاملين او الموظفين في تطبيق مدونة السلوك وانظمة العمل القائمة، وبعض هذه الامور تحدث احياناً نتيجة ازدواج المعايير التي تتبعها الادارة او السلطة تجاه موظفيها، كقيام الادارة مثلاً بحجب بعض الامتيازات عن قسم من الموظفين، بينما تعطي الاخرين حقوقهم كاملة وزيادة، وهذا يدفع المتضررين منهم الى التمرد ومخالفة الانظمة والتعليمات.

وعلى الرغم من تلك القضايا التي جاء بها اكوس محمد حرجانا والتي يعتقد انها تسبب الصراع، نجد ان فيلدمان وأرنولد Felidman & Arnold يرجعان اسباب الصراع في التنظيمات الى سببين رئيسين، اولاً: تنسيق العمل بين الجماعات. فمهام العمل تعتبر هي الاساس في المنظمات، اضافة الى تنسيق العمل الذي يمثل تحديد الواجبات والمسؤوليات وتوضيح الادوار والسلطات، وكل هذا إن لم يتم بشكل دقيق ومحسوب يمكن أن يؤدي الى حدوث الصراع. ثانياً: انظمة الرقابة التنظيمية. فمن مسببات الصراع ايضاً هي انظمة الرقابة والمتابعة، إذ تشمل المشكلات في هذه الانظمة بتشابك وتداخل الموارد فضلاً عن قلتها، وكذلك تنافس انظمة الحوافز واستخدام المنافسة لدفع العاملين وتحفيزهم، فالمنظمة هنا قد تنجح وقد تفشل، فيؤدي بها الفشل الى حدوث الخلاف والصراع (فليه وعبدالمجيد، 2005: 132 - 133).

• الجوانب الايجابية والسلبية للصراع

إن العمل - كل العمل - أينما كان، سواء في التنظيمات الرسمية او غيرها، لابد ان يحدث فيه نوع او اكثر من انواع الصراع، سواء كان افقياً كما يسمونه، اي فيما بين العاملين بالمستوى التنظيمي الواحد، او عمودياً، اي بين مستويات تنظيمية مختلفة كما بين الرؤساء والمرؤوسين. لكن ما نود ان ننوه عنه هنا؛ هو ان الصراع ليس سلبياً كله، بل قد نجد به كثير من المزايا الايجابية، وقد وضع بعض المختصين الجوانب السلبية والاييجابية للصراع، ويمكن ان نوجزها بالاتي:

أولاً: الجوانب الايجابية

يعتقد اصحاب الفكر الاداري؛ ان الصراع التنظيمي امر لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف واوضاع معينة، وقد ينتج عنه اثراً ايجابياً في المنظمة، فهو يولد الطاقة عند الافراد ويبرز قدراتهم واستعداداتهم الكامنة التي لا يمكن ان تظهر في الظروف الطبيعية، كما ان الصراع التنظيمي يبحث عادة عن حل لمشكلة ما، ومن هنا تستطيع الادارة معرفة التغييرات الضرورية التي تحتاجها المنظمة، كما انه يشبع حاجات الافراد النفسية ولاسيما ذوي الميول العدوانية، ويفتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة، ويوضح القضايا الخلافية بين الافراد (العميان، 2002: 378 - 379).

وكذلك فالصراع يعمل على كشف المشاكل التي يحاول كل فرد اخفاؤها، ويحفز الاطراف المتصارعة لمعرفة بعضها بشكل كامل، فضلاً عن انه يدعم متخذي القرار ويجعلهم في تحدي من اجل اصدار قرارات افضل (سلطان، 2004: 322).

ثانياً: الجوانب السلبية

يرى اصحاب الفكر التقليدي؛ انه من الضرورة تجنب الصراع، الذي غالباً ما يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الافراد، وهو - اي الصراع - ايّاً كان مصدره، فهو يمثل اختلالاً وظيفياً في العمل التنظيمي لما له من اثار سلبية ناتجة عنه.

إن كثيراً من الآثار السلبية الناتجة عن الصراع تبدو واضحة ولا تحتاج الى تعليق، فالصراع يعيق الاتصالات بين الافراد والجماعات، وهو بهذا يؤدي الى توقف أنشطة التنسيق بين اقسام التنظيم او تلكؤها، فضلاً عن انه يشتمل الانتباه ويهدر الطاقة التي يمكن ان توظف في الأنشطة الاساسية، وايضاً فهو يدفع القادة الى التحول من نمط الادارة التشاركي في اتخاذ القرارات مع العاملين، الى نمط سلطوي في القيادة والادارة. بمعنى ان القادة سيعزفون عن حث الافراد على المشاركة في اتخاذ القرارات. وبهذا فهو - اي الصراع - سيدفع كل طرف من اطراف الصراع الى وضع الطرف الاخر في قالب سلبي، وهذا كله سيؤدي الى ضعف تعاون الافراد والجماعات والاقسام فيما بينهم، وبالتالي سيؤدي هذا الى تقليل الانتاجية (شلابي، 2011: 120 - 121).

• الاستنتاجات

1. يشتمل التنظيم على انساق وكل نسق يضم حقلاً اجتماعياً، وعادة ما يحدث الصراع بين اعضاء النسق الواحد او بين اعضاء الانساق المختلفة او بين اعضاء الحقل الاجتماعي الواحد.
2. اماكن القوة تمثل اطراف الصراع، ومصادر القوة تمثل بواعث للصراع.
3. ان علاقات القوة بين الطبقات ليست ساكنة، فهي عادة ما تتسم بالدينامية قبل حدوث اي تغيير.
4. رغم وجود الصراع بين الطبقات الاجتماعية في المؤسسة، إلا انها لا تخلو من كثير من اوجه التعاون، وذلك لوجود مصالح مشتركة بينها ولاعتماد احدهما على الاخرى.
5. يختلف شكل الصراع من تنظيم الى اخر، فبعضها يكون على شكل مفاوضات بين الرؤساء والعاملين، وبعضها يكون مواجهة بين الطرفين ومحاولة كل طرف تسقيط خصمه او القضاء.
6. يحدث الصراع نتيجة لضعف الانسجام والتوازن بين اطراف التنظيم، او لعدم رضا العاملين حول توزيع الموارد المادية بشكل عادل.
7. تحدث الصراعات في المؤسسات الادارية كما تحدث في المؤسسات الصناعية، إذ لا يمكن حصر الصراع من اجل الثروة ورأس المال فقط، بل قد يحدث من اجل المكانة والقيمة الاجتماعية ايضاً.
8. مهمة السلطة في اي تنظيم هي المحافظة على الوضع القائم، لأنه يمثل مصالح الطبقات المسيطرة.
9. يأخذ الصراع اشكالاً مختلفة، فقد يكون مستتراً في الجماعات المغلقة، وظاهرياً في المجتمعات المفتوحة. وقد يحدث بين جماعة واخرى من المستوى نفسه، عندما تتعارض اهدافهما، او عندما تتعارض اهداف جماعة فرعية مع اهداف التنظيم بشكل عام.
10. الصراع على المناصب ليس من اجل المنصب بذاته، بل لأن المنصب يمثل بوابة دخول الى مصادر الثروة والقوة والنفوذ.
11. يرتبط نشوب الصراع بوعي الجماعات المتصارعة، فكلما زاد وعي الجماعة زادت نسبة احتمالية استمرار الصراع او زادت حدته.

12. من يسيطر على مصادر تشكيل العواطف والافكار من اطراف الصراع يضمن الانتصار.

13. من الفوائد المرجوة للصراع هو تخفيفه من حدة التوترات التي تصيب الافراد اذا ما بقيت مكبوتة، فوجوده يمثل تنفيساً عن بعض المشاعر السلبية التي يعاني منها بعض الافراد.

14. الخلط بين مفهومي السلطة والمسؤولية لدى بعض العاملين في المؤسسات يؤدي الى نشوب الصراع.

15. هضم حقوق العاملين ينمي لديهم الحافز للتمرد على الانظمة والقوانين ويجر الى حدوث الصراع.

الهوامش

1- جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط1، مج1، المجلس الاعلى للثقافة/ المشروع القومي للترجمة، 2007، ص374.

2- ابراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، دار الدعوة للنشر، تركيا، 1989، ص5.

3- مجموعة مؤلفين، المراجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ب ت، ص82.

4- ماجد عبدالمهدي مساعدة، ادارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان - الاردن، 2013، ص289.

5- عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2008، ص259 .

6- سليمان تيشيتيش ومحمد لمين، الصراع التنظيمي/ المفهوم، المحددات والتائج، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، مجلد1، العدد2، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2020 ، ص157 .

7- زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2011، ص92 .

8- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005، ص82.

9- احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (مكتبة لبنان - بيروت)، 1978، ص391.

10- فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، ترجمة: محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص53.

- 11- رث والاس والسون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة د. محمد عبدالكريم الحوراني، عمان، مجدلاوي، 2012، ص217.
- 12- فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، الطبعة العربية الأولى، الاصدار الرابع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2018، ص181.
- 13- الفن جولدندر، الازمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة: علي ليلة، المشروع القومي للترجمة، ط1، القاهرة، 2004، ص536 .
- 14- محمد عبدالكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع/ التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، اربد - الاردن، ط1، 2007، ص88 .
- 15- محمد عبدالكريم الحوراني، مصدر سابق، ص90
- 16- انتوني غدنز، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ترجمة فائز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، بيروت - لبنان، ط4، 2005، ص705 - 706.
- 17- رالف داهرن دورف 2017 Maret 30 diakses <http://www.marefa.org/index.php?title>
- 18- انتوني غدنز، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، مصدر سابق، ص75.
- 19- ارفنج زابتن، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ترجمة د. محمود عودة و د. ابراهيم عثمان، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1989، ص193-194.
- 20- السويحلي الهادي صالح داعوب، الوظيفة التكاملية للصراع، مجلة كلية الاداب، جامعة المنصورة، العدد/53، أغسطس 2013، ص1017 .
- 21- رث والاس والسون وولف، مصدر سابق، ص203 .
- 22- محمد عبدالكريم الحوراني، مصدر سابق، ص86 - 87.
- 23- السويحلي الهادي صالح داعوب، مصدر سابق، ص1021 .
- 24- المصدر نفسه، ص1026 ،
- 25- المصدر نفسه، ص1024 .
- 26- عبدالقادر صالح، الدين والاعراف، (Jakarta Prismsophie Press 2003, p56-57).
- 27- فاروق عبد فليہ والسيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المنظمات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2005، ص132 - 133.
- 28- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الاردن، 2002، ص378 - 379.
- 29- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص322.
- 30- زهير بوجمعة شلابي، مصدر سابق، ص120 - 121.

المصادر:

1. ابراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، دار الدعوة للنشر، تركيا، 1989.
2. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (مكتبة لبنان – بيروت)، 1978.
3. ارفنج زابلتن، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ترجمة د. محمود عودة و د. ابراهيم عثمان، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1989.
4. انتوني غدنز، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ترجمة فائز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، بيروت – لبنان، ط4، 2005.
5. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط1، مج1، المجلس الاعلى للثقافة/ المشروع القومي للترجمة، 2007.
6. رالف داهرنهورف 2017 30 Maret diakses <http://www.marefa.org/index.php?title>
7. رث والاس والسون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة د. محمد عبدالكريم الحوراني، عمان، مجدلاوي، 2012.
8. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2011.
9. سليمان تيشيتش ومحمد لمين، الصراع التنظيمي/ المفهوم، المحددات والنائج، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، مجلد1، العدد2، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2020.
10. السويحلي الهادي صالح داعوب، الوظيفة التكاملية للصراع، مجلة كلية الاداب، جامعة المنصورة، العدد/53، أغسطس 2013.
11. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2008.
12. عبدالقادر صالح، الدين والاعراف، (Jakarta Prismasophie Press 2003, p56-57).
13. فاروق عبد فليہ والسيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المنظمات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الاردن، 2005.
14. الفن جولدنر، الازمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة: علي ليلة، المشروع القومي للترجمة، ط1، القاهرة، 2004.
15. فهمي سليم الغزوي وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، الطبعة العربية الأولى، الاصدار الرابع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2018.

16. فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، ترجمة: محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
17. ماجد عبدالمهدي مساعدة، ادارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان – الاردن، 2013.
18. مجموعة مؤلفين، المراجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ب ت.
19. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
20. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان – الاردن، 2002.
21. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005.
22. محمد عبدالكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع/ التوازن التفاضلي صيغة توفيقية بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، اربد – الاردن، ط1، 2007.

almasadir

1. ibrahim 'anis wakharuna, almuejam alwasiti, ji2, dar aldaewat lilynashri, turkia, 1989.
2. arfinj zaytiln, alnazariat almueasirat fi eilm alaijtimae tarjamat da. mahmud eawdat w du. abrahim euthman, manshurat dhat alsalasili, alkuayti, 1989.
3. antuni ghidnz, ealm alaijtimae mae madkhalat earabiatin, tarjamat fayiz alssyagh, almunazamat alearabiat liltarjamati, muasasat tarjaman, bayrut - lubnan, ta4, 2005.
4. ralf dahrindurf diakses 30 Maret 2017
<http://www.marefa.org/index.php?title>
5. rath walas walsuwn wulf, alnazariat almueasirat fi eilm aliajtimae, tarjamat du. muhamad eabdalkarim alhurani, eaman, majdalawi, 2012.
6. zuhayr biwajumeat shalabi, alsirae altanzimii wadarat almunazamati, ta1, dar alyazurii aleamat lilynashr waltawziei, eamaan - alardin, 2011.
7. sulayman tishtish wamuhamad limin, alsirae altanzimi/ almafhumii, almuhadadat waltaayija, majalat muashir lildirasat alaistitlaeiat, mujaladi1, aleudadu2, jamieat aibn khaldun, aljazayar, 2020.
8. alsuwiyhli alhadi salih daeubi, alwazifat altakamuliat lilsiraei, majalat kuliyyat aladabi, jamieat almansurati, aleadad/53, 'aghustus 2013.
9. eamir eawad, alsuluk altanzimii aladari, ta1, dar asamat lilynashr waltawziei, eamaan - alardin, 2008.

10. eabdalqadir salih, aldiyn walaeraf, Jakarta Prismasophie Press 2003, p56-57)).
11. faruq eabd falih walsayid muhamad eabdalmajid, alsuluk altanzimiu fi adarat almunazamat altaelimati, dar almasirat lilynashr waltawzie waltibaeati, ta1, eaman alardin, 2005.
12. alfin juldna, alazimat alqadimat lieilm alaijtimae algharbii, tarjamatu: eali laylati, almashrue alqawmii liltarjamati, ta1, alqahirata, 2004
13. filib junz, alnazariaat aliajtimaeiat walmumarisat albahthiatu, tarjamatu: muhamad yasir alkhawajata, misr alarabiat lilynashr waltawziei, ta1, 2010.
14. majid eabdalmahdi musaeadatu, adarat almunazamat (manzur kili) , dar almasirat liltibaeat walnashr waltawziei, ta1, eamaan - alardin, 2013.
15. majmueat mualifina, almarajie fi mustalahat aleulum aliajtimaeiati, aliaiskandiriati, dar almaerifat aljamieati, b t.
16. muhamad saeid anur sultan, alsuluk altanzimi, dar aljamieat aljadidati, alaiskandariati, 2004.
17. muhamad sulayman aleumyani, alsuluk altanzimiu fi munazamat alaiemali, dar wayil lilynashr waltawziei, ta1, eamaan - alardin, 2002
18. muhamad eatif ghith, qamus ealm aliajtimaei, dar almaerifat aljamieati, misr 2005.
19. muhamad eabdalkarim alhurani, alnazariat almueasirat fi eilm aliajtimaei/ altawazun altafaduliu sighatan tawlifiatan bayn alwazifat walsiraei, dar majdalawiun lilynashr waltawzie, arbid - alardin, ta1, 2007.