

The Islamic rooting of causes and methods managing organizational conflict

Mrs. Dalal Dabes Mohammed Aldaadi

Umm Al-Qura University | KSA

Received:

18/01/2023

Revised:

29/01/2023

Accepted:

11/02/2023

Published:

30/05/2023

Abstract: This study aimed at the Islamic rooting of causes and methods managing organizational conflict according to Islamic faith. The study used the archival study. The study concluded that there are many causes of organizational conflict such as limited resource, lack of clarity of powers, and reasons related to personal relationships such as misinterpretations. Also, there are several methods for managing conflict, the most important of which is arbitration, mediation, refer to expertise, and negotiation. Finally, the study recommended the need to pay attention to the rooting of various educational management topics to create a database based on the foundation of the Islamic religion, the need to direct scientific research in the field of administrative sciences to serve the Islamic world, and to encourage postgraduate students to root the issues of educational administration.

Keywords: Islamic rooting, management, organizational conflict, causes, methods, Islamic faith.

* Corresponding author:

dalalaldaadi@gmail.com

Citation: Aldaadi, D. D.

(2023). The Islamic rooting of causes and methods managing organizational conflict.

Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(20), 68 – 83.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D180123>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D180123>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

أ. دلال دابيس محمد الدعدي

جامعة أم القرى | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا للعقيدة الإسلامية، كما استخدمت الدراسة المنهج المكتبي الوثائقي. وخلصت الدراسة بأن هناك العديد من أسباب الصراع التنظيمي ولعل أبرزها محدودية الموارد وعدم وضوح السلطات والصلاحيات، وأسباب مرتبطة بالعلاقات الشخصية مثل التفسيرات الخاطئة. كما أن هناك العديد من الأساليب لإدارة الصراع وأهمها التحكيم والوساطة والرجوع إلى أهل العلم، التفاوض. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتأصيل مواضيع الإدارة التربوية المختلفة لتكوين قاعدة بيانات مبنية على أسس الدين الإسلامي، ضرورة توجيه البحث العلمي في مجال العلوم الإدارية لخدمة العالم الإسلامي، تشجيع طلاب الدراسات العليا على تأصيل موضوعات الإدارة التربوية. **الكلمات المفتاحية:** تأصيل، إدارة، الصراع التنظيمي، الأسباب، الأساليب، العقيدة الإسلامية.

1- المقدمة.

يختلف التشريع الإسلامي عن التشريع الوضعي حيث إن التشريع الإسلامي صالح لكل زمان ومكان ومنهجا صادق يخدم جميع الأفراد في جميع المجتمعات على عكس القوانين الوضعية التي تتغير وتستبدل تبعاً لمتطلبات الأفراد ومصالحهم.

والإسلام بما يتميز به من الدوام والعمومية والشمول والعدالة المطلقة والأسوة الحسنة وغير ذلك من الميزات يستطيع بإذن الله أن يعالج المشكلات التي تصادفه سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية أو إدارية بما يتفق وأحكام الدين دون أن يتعارض مع نص قرآني أو يخالف أحكام السنة المطهرة. والإسلام في معالجته للأمور لا يلزم الباحث بما هو قائم وإنما بما هو مناسب في تلك الظروف والملابسات التي تحكم كل دولة. فلذلك واجب كل فرد في تخصصه أن يدرس اتجاهات الفكر الإسلامي وأن يناقش القضايا التي تساعد في سهولة ويسر على إيجاد الحل المناسب لكل قضية بما لا يخالف الشريعة الإسلامية (خميس، د.ت). ولعل من أبرز الحقائق الملموسة أن الشريعة الإسلامية قد عالجت المشكلات الإدارية بما يتفق وأحدث النظريات الإدارية مع التزامها بأحكام القرآن الكريم والسنة المطهرة – وهما المصدران الرئيسيان للإدارة والتشريع في الإسلام. وعناصر الإدارة وإن لم تكن معروفة في صدر الإسلام بمسمياتها العلمية الحديثة إلا أنها كانت معروفة بمفهومها في التطبيق العملي فالحاكم كان يتبع وهو يمارس واجباته بأحدث ما وصلت إليه الإدارة المعاصرة من أسس ومبادئ ولولم يسبق له دراستها. كما أنه لم يجهد نفسه في استنباط أسس ومبادئ يسير عليها ويلتزم بتطبيقها أو يلزم غيره بها، بل كان يعتمد على قدرته في تكييف معرفته بالأمور في إيجاد الحلول لنفسه لكل ما يعترضه من عقبات أو يصادفه من مشكلات يحكمه في ذلك كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم فكان كثيراً ما يصيب وقليلاً ما يخطئ (خميس، د.ت).

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما التأصيل الإسلامي لإدارة الصراع في المنظمات وفقاً للمرتكزات التشريعية، والعقدي، والأخلاقي،

والمقاصد؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السؤالات الفرعية التالية:

1. ما إدارة الصراع التنظيمي؟
2. ما أسباب الصراع التنظيمي؟
3. كيف يمكن إدارة الصراعات التنظيمية؟
4. كيف يكون التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للعقيدة الإسلامية؟
5. كيف يكون التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة؟
6. كيف يكون التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمقاصد الشريعة الإسلامية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى:

1. ماهية إدارة الصراع التنظيمي
2. أسباب الصراع التنظيمي
3. كيفية إدارة الصراعات التنظيمية

4. التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا للعقيدة الإسلامية
5. التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا للقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة
6. التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمقاصد الشريعة الإسلامية

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- إبراز الأصول والأسس الإسلامية التي تقوم عليها إدارة الصراع التنظيمي.
- تواجه المنظمات العديد من الصراعات التنظيمية ومن للمنظمات الإسلامية الإفادة من تأصيل إدارة الصراع التنظيمي إسلاميا وتطبيقها بما يتفق مع مبادئ المجتمعات الإسلامية.

منهجية الدراسة.

المنهج المكتبي الوثائقي

مصطلحات الدراسة:

- التأصيل: أن التأصيل الإسلامي للعلوم الاجتماعية هو عبارة عن " بناء العلوم الاجتماعية على نهج الإسلام" (يالجن، 1425هـ، ص 36).
- الصراع التنظيمي: يعرف بولدينغ الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي مع رغبة الطرف الآخر (الصبرفي، 2007، ص372).
- يعرف ستونوروفريمان الصراع على أنه عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل، أو نتيجة لاختلاف مراكزهما، أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما (الصبرفي، 2007، ص372).

المبحث الأول- الصراع التنظيمي مفهومه – أسبابه – كيفية إدارته

مقدمة:

نتيجة لزيادة درجة تعقيد الحياة وتطورها وظهور التنظيمات الإدارية، ولأن الإنسان هو محورها الرئيسي والذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات والتي تعتمد على التفاعل بين الأفراد حيث إن هذا التفاعل يمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى اتفاق العاملين في مواقف وتعارضهم في مواقف أخرى. هذا التعارض والاختلاف يقود إلى نشأة الصراع التنظيمي، والذي يعتبر من الإشكالات التي تواجه قادة المنظمات في عملهم اليومي (حمزة، 2018). الصراع التنظيمي مفهوم حديث في علم الإدارة يشير إلى الخلافات التي تنشأ بين الموظفين في المؤسسات المختلفة، وكذلك بين وحداتها الإدارية التي تقوم بينها علاقات تنسيقية ترابطية أو اعتمادية. ويعرف بأنه نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي ويسمى أيضا بالتنازع وهو ظاهرة سلوكية يشكل طرفاها الموقف التنافسي الحاد الذي ينشأ بينهما أثناء عملية التفاعل أو الاحتكاك المباشر داخل المنظمة أو المؤسسة (حمزة، 2018).

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي لغة:

يقصد بالصراع في اللغة النزاع، الخصام، الجدل أو المشادة، التنافر أو الخلاف والشقاق. أما كلمة Conflict فهي لاتينية الأصل وتعني العراك أو الخصام والصدام. إذا الصراع اشتقاقاً يعني: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف (حمزة، 2018).

الصراع التنظيمي اصطلاحاً:

هو موقف ما داخل المنظمة أو المؤسسة تتعارض فيه رغبات الفرد الواحد أو رغبات فرد آخر أو رغبات مجموعتين من الأفراد أو أكثر نتيجة عدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد وأهدافه، أو لأهداف الأفراد، أو المجموعات الأخرى، أو نتيجة لعدم الاتفاق على وسيلة تحقيق تلك الأهداف أو الرغبات (حمزة، 2018).

2- أسباب الصراع التنظيمي:

تعد المنظمات على اختلاف أنواعها كائنات طبيعية واجتماعية، ويعد الاختلاف صفة مميزة للسلوك الإداري فيها سواء أكان الاختلاف في الإدراك أو الأهداف أم في طريقة الأداء وأن نشوء الصراع في المنظمة إنما مرده لأسباب متعددة يمكن اجمالها فيما يلي:

1. التنافس على السلطة والنفوذ: ويتم هذا النوع من الصراع للحصول على السلطة والاستحواذ عليها في سبيل الحصول على الهيبة والمكانة داخل المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه. ويتم هذا النوع من الصراع في المنظمات الأوتوقراطية حيث يبلغ الصراع ذروته في مثل هذه المنظمات وذلك بسبب عدم اتباع المعايير الموضوعية النزيمية للترقية فيفضي الأمر إلى إقصاء الأكفاء ووصول غير الأكفاء.
2. اتخاذ قرارات جماعية: في المنظمات الديموقراطية هناك مواقف تتطلب اتخاذ قرارات جماعية يشترك فيها أفراد القسم أو الوحدة الإدارية أو أفراد من أقسام مختلفة داخل المنظمة. بالتالي تعدد الجهات المشاركة في اتخاذ القرار يجعل إمكانية الاختلاف أكبر بين الأعضاء المشاركين، بسبب تعدد الآراء واختلاف الأفهام والعقول ووجهات النظر.
3. محدودية الموارد: قد يحدث الصراع بين الجماعات أو المنظمات التي تعمل في مجال واحد وتتنافس فيما بينها على موارد محدودة لازمة لإنجاز أعمالها (الخالدي، 2012).
4. علاقات العمل الاعتمادية أو الترابطية: يقوم في منظمات الأعمال ولا سيما المصانع منها علاقات متشابكة بين أقسامها الإدارية وبين خطوط الإنتاج فيها، حيث يعتمد القسم على الآخر وبالتالي يصبح أداء قسم أو محطة مرتبطة بالقسم الآخر ونتيجة لهذا الاعتماد أو الترابط بين أداء القسمين فإن احتمال تعطل أو تعثر أداء أحد القسمين بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام يجعل احتمال نشؤ الصراع بينهما كبير، ويزداد خطورة كلما زادت درجة الاعتمادية والترابطية بين الأقسام. (جرينبرج، بارون، 2009).
5. تعارض الأهداف: لكل فرد من أفراد التنظيم أهدافه الخاصة إلى جانب التزامه بالهدف العام للتنظيم. ولكل قسم أو جماعة أهداف خاصة إلى جانب الهدف العام كذلك. وهكذا تتعدد الأهداف والمصالح داخل التنظيم باختلاف الأفراد والجماعات والطموحات، وكلما زاد حجم التنظيم وزاد عدد العاملين فيه زادت العلاقات بينهم وتشابكت وتعقدت وتعارضت الأهداف والمصالح، وبالتالي يزداد احتمال نشوب النزاعات والصراعات بينهم (الخالدي، 2012).
6. غموض الأدوار وعدم وضوح السلطات والصلاحيات: إن عدم الدقة في تحديد الأدوار والسلطات والصلاحيات للأفراد أو مهام الوظائف التي يشغلونها في التنظيم من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف، فتنشأ التناقضات مع زملاء العمل ويحدث الصراع (جرينبرج، بارون، 2009).

3- أسباب مرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

- فقد تلعب العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية دورا قويا في خلق الصراع وهي كالتالي:
- التفسيرات الخاطئة: وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين. فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل، فقد يذهب البعض إلى تفسير سبب الفشل إلى تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى. بالتالي بذور الصراع تنبت.
- الاتصالات الخاطئة: ذلك بسبب أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغضبهم دون أن يقصدوا ذلك. فيبدأ الصراع بسبب ذلك.
- الواقعية الساذجة: وهو يرجع إلى اعتقادنا بأن وجهة نظرنا موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم. بالتالي نميل إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرنا ووجهات نظر الآخرين وإلى تضخيم تضارب اهتماماتنا (جرينبرج، بارون، 2009).

4- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هناك ثلاث طرق لمعالجة الصراعات وإدارتها وهي:

1. استراتيجية التجنب: حيث تقوم هذه الاستراتيجية على التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة. تندرج تحت هذه الاستراتيجية ثلاث أساليب:
 - ✓ الإهمال: يقضي بتجاهل الموقف كله على أمل أن تتحسن الأمور من تلقاء نفسها مستقبلا.
 - ✓ الفصل الجسدي: يتم بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض للحد من تفاعلها.
 - ✓ التفاعل المحدود: أي الفصل الجزئي لأطراف الصراع إذ يسمح لهم بالتفاعل في مواقف رسمية فقط.
2. استراتيجية التهدئة: بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي:
 - ✓ أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.
 - ✓ أسلوب التسوية: عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو إيجاد حلول وسط ومقبولة من قبل الجميع.
3. استراتيجية استخدام القوة: حيث يتم إنهاء الصراع بطريقة مباشرة بمعرفة أسباب الصراع أو بدونها من خلال استخدام القوة قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن وتتم بأسلوبين:
 - ✓ تدخل السلطة العليا: وفق هذا الأسلوب يتدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ويأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب وتكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب والعقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر.
 - ✓ السياسة: وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين أطراف الصراع، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ والتحالفات لإنهاء الصراع لصالحه.
4. استراتيجية المواجهة: وفيها يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة بينهم (حمزة، 2018).

ووفقا لجرينبرج وبارون (2009) هناك عدد من الطرق لحل الصراعات وهي:

1. التفاوض: ويعتبر التفاوض الاستراتيجية الأكثر شيوعاً لحل الصراعات وإدارتها. في التفاوض نجد طرفي النزاع يتبادلون العروض والتنازلات بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثلين، فإذا نجحت الإجراءات فإن الطرفين يصلان إلى حل مقبول وبذلك ينتهي الصراع. وقد يترتب على التفاوض الناجح أحياناً بعض الآثار الجانبية المفيدة للطرفين مثل: تحقيق مزيد من التفاهم وتحسين العلاقة بين الطرفين.

2. تدخل طرف ثالث: الوساطة أو التحكيم:

عندما يصل أطراف الصراع إلى طريق مسدود فعادةً ينشدون معونة طرف ثالث قد لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع. ويمكن أن يأخذ تدخل الطرف الثالث عدد من الأشكال أكثرها وضوحاً: الوساطة والتحكيم.

✓ الوساطة: في هذه الخطوة فإن الطرف الثالث يحاول تسهيل وصول الطرفين بحرية إلى حل للصراع. ولا يتمتع الوسيط بسلطة رسمية ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي النزاع. فعمل الوسيط هو توضيح القضايا للطرفين حتى يتم تحسين الاتصالات بينهم، وقد يقدم الوسيط في بعض الأحيان مقترحات محددة للوصول إلى حل وسط للنزاع، واقتراح الحلول التكاملية التي تحقق أهداف الجميع.

✓ التحكيم: هو عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث يستطيع فرض حل معين للصراع على الطرفين أو يقدم مقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين.

5- أنواع التحكيم الأربعة:

✓ التحكيم الذي يقوم على الالتزام المبكر بقرار المحكم: وهو أن يلتزم الطرفان قبل بدء التحكيم بتنفيذ القرارات التي يتخذها المحكم أياً كانت هذه القرارات.

✓ التحكيم الاختياري حيث يحتفظ الفريقان بحقهما في رفض الاتفاق الذي اقترحه المحكم، ولكن منزلة المحكم وخبرته قد تجعل رفض مقترحاته أمراً صعباً.

✓ التحكيم العرفي أو التقليدي فإن المحكم يستطيع تقديم المقترحات التي يرغب فيها.

✓ أما في التحكيم على العروض الأخيرة فإن عمل المحكم ينحصر في اختيار أحد العروض الأخيرة التي قدمها الطرفان لحل النزاع (جرينبرج وبارون، 2009)

المبحث الثاني- تأصيل إدارة الصراع التنظيمي: مفهومه- أسبابه - وكيفية إدارته.

عرف العمرو (1420هـ) التأصيل الإسلامي للعلوم التربوية بأنه " جعل العلوم التربوية التي تدرس في المجتمعات المسلمة المعاصرة منطلقة ومنبثقة من أصول الإسلام ومفاهيمه العقدية المبنوثة في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، والمحددة لمفاهيم الألوهية والإنسان والكون والحياة والمعرفة والقيم والعلاقة بين كل منها، ورفض إقامة هذه العلوم على أصول ومفاهيم تتعارض مع العقيدة الإسلامية ومقتضياتها (حلواني، 2008).

وعرف حلواني (2008) تأصيل الإدارة التربوية بأنه "جعل الإدارة التربوية كلها منبثقة من أصول الإسلام ومفاهيمه العقدية- المستلهمة من المصادر الشرعية - غير مخالفة لها، والاستفادة من جهود العلماء فيما لا يتعارض مع تلك الأصول". ص 53

كما عرف يالجن (1435هـ) التأصيل بأنه "بناء العلوم الاجتماعية على نهج الإسلام" (ص53). وبناء عليه يمكن تعريف تأصيل الإدارة التربوية بأنها بناء علم الإدارة التربوية على نهج الإسلام.

هناك عدد من النماذج الخاصة بالتأصيل لقد وضع بخاري نموذج مقترحاً لعلمية التأصيل الإسلامي لعلم الإدارة وكيفية تفعيله عن طريق المتخصصين في علم الإدارة أو عن طريق التعاون المشترك بين المتخصصين في الشريعة الإسلامية والمتخصصين في علم الإدارة في المرتكزات التي تحتاج إلى ذلك التعاون.

يتكون نموذج بخاري (1427هـ) من سبع مرتكزات وهي:

- ✓ المرتكز العقدي ويشمل وحدانية الله، الخلافة في الأرض، حمل الأمانة ومنهج الإسلام.
- ✓ المرتكز المصدري ويشمل القرآن، السنة، القياس والاجماع، المصالح المرسله، شرع من كان قبلنا، قول الصحابة، الاستصحاب.
- ✓ المرتكز المقاصدي وهي الضروريات والحاجيات والتحسينيات.
- ✓ المرتكز المفاهيمي وهي تخص الكون الحياة والمجتمع.
- ✓ المرتكز القيمي ويشمل الأمانة والصبر والشورى الشكر، والعدل وغيرها.
- ✓ المرتكز العنصري ويخص المنظمة والعمل.
- ✓ المرتكز الوظيفي ويخص التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنبؤ.

حيث يرى بخاري (1427هـ) أن عملية التأصيل الإسلامي للنظريات والنماذج والمبادئ والممارسات الإدارية في المجتمعات الإسلامية تتم وفق النموذج بالتدرج من المرتكز العقدي وحتى استخلاص القيم الإسلامية العليا في الإدارة بالاستناد على الكتاب والسنة وما وافقها من مفاهيم وقيم ونظريات، وصولاً إلى المرتكز السابع. بينما يرى أن التأصيل الإسلامي للإدارة فيما يتعلق ببعض النظريات والممارسات الإدارية في المبادرات والممارسات الصادرة من عند علماء الإدارة المتخصصين أو الممارسين للإدارة في المجتمعات الإسلامية وغير الإسلامية تتم بالتدرج من المرتكز الوظيفي مروراً بالمرتكزات تنازلياً حتى الوصول إلى المرتكز السابع وهو المرتكز العقدي (القرني، 2018).

وستقتصر الباحثة في هذه الدراسة وفي عملية تأصيل إدارة الصراع التنظيمي من حيث أسبابه وأساليب إدارته على الأسس التالية: العقدية، الشرعية، الأخلاقية، كما سيتم التأصيل وفق مقاصد الشريعة.

أولاً- التأصيل الإسلامي لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً للأساس العقدي:

العقيدة عبارة عن مثل عليا يؤمن بها الإنسان، فيضحي من أجلها بالنفس والمال لأنها أعلى ما عنده وهناك ارتباط وثيق وتلازم بين العقيدة والقيادة (حلواني، 2008). كما ذكر حلواني (2008) أن أي نظرية أو مبدأ أو ممارسة إدارية لا تنفك عن وجود عقيدة كأساس لها وحتى إن ادعى الإداري أو المنظر أن ما يقدمه يخلو من إطار وفلسفة عقدية. فالعقيدة تظهر في تلك النظريات والممارسات تأثراً بالبيئة التي تنشأ فيها هذه النظريات والممارسات، فمن يعيش في بيئة مادية أو رأسمالية ويتفاعل معها، فإنما هو في الواقع يحمل لواء الولاء للعقيدة المادية أو الرأسمالية التي تتبناها بيئته وهذه عبارة عن أيديولوجية تصبغ المجتمع بطابعها العام. وهذه الأيديولوجية تعتبر عقيدة لها ومنبعها يسقي النظريات والمبادئ والممارسات الإدارية التربوية.

ويذكر بخاري (1424هـ) أن تمعنا بالعقيد الإسلامية يذكرنا ببعض القضايا الكلية:

- 1- الاعتقاد بوحداية الله وأنه وحده المستحق لأن نوجه له عبادتنا وأعمالنا الظاهرة والقلبية فلا خوف ولا رجاء ولا مراقبة إلا له.
- 2- الاعتقاد بأننا خلفاء الله في الأرض وان نستشعر عظم هذا المعنى.
- 3- الاعتقاد بأننا خلق الله وعبيده جميعاً، ونحن متساوون في ذلك ولا تمييز لأحد على أحد مطلقاً.
- 4- الاعتقاد بأننا نحمل أمانة حملنا الله إياها وقبلنا حملها ومن مقتضيات هذه الأمانة عمارة الأرض والكون كله.
- 5- الاعتقاد بأن عمارة الكون هي بغرض تحقيق عبودية الله، فهو الهدف النهائي لكل سلوكياتنا وأعمالنا.
- 6- العمل على أن تكون تلك العمارة وفق المنهج الذي ارتضاه الله لنا، لنستكمل الشرط الثاني لقبول العمل.
- 7- معرفة ذلك المنهج والعمل بمقتضاه (القرني، 2018).

فهذه القضايا الأساسية لها دور كبير ومؤثر في توجيه الإدارة التربوية والعاملين فيها. ويجب أن تكون هي المادة الخام للتقويم والمراجعة الكلية الدورية لأعمالنا.
ووفقا لحلواني (2008) فإن العقيدة:

1. تعتبر سرنجاح القائد فهي تدفعه للعمل والتضحية.
 2. العقيدة تحث على العدل مما ينعكس على العاملين بالرضا.
 3. العقيدة الخالصة تجعل القائد حريصا على العاملين معه حنوناً قريبا منهم.
 4. العقيدة تجعل القائد يسمو ويعلو بنفسه في سبيل الانتصار للمبادئ بعيد عن التفكير في نفسه وماله.
- تأسيسا على ذلك فإن إدارة الصراع التنظيمي تقوم على أساس عقدي وفلسفي حيث تهدف إدارة الصراع التنظيمي إلى حل النزاعات والصراعات القائمة بين المنظمات أو المجموعات أو الأفراد، ولا يتم ذلك إلا عن طريق العدل بين العاملين ومحاولة تقريب وجهات النظر بينهم والعمل على إزالة أسباب الصراعات التنظيمية. مما ينعكس على العمل الإداري ومستوى الإنتاجية في المنظمة. وبناء على ذلك فإن الأخذ بإدارة الصراع التنظيمي عن طريق معرفة مسببات الصراع التنظيمي وكيفية إدارته تعتبر من الأمانة التي حملها الإنسان وهي عمارة الأرض وفق منهج الله الذي ارتضاه وهو الإسلام. فبالتالي هذا الأسلوب الإداري يعين الإداري المسلم على تحقيق تلك العمارة في مجال عمله. وبناء على ذلك ليس هناك مانع عقدي في الأخذ بإدارة الصراع التنظيمي لأنها تتوافق مع العقيدة الإسلامية.

ثانيا- التأصيل الإسلامي لإدارة الصراع التنظيمي وفقا للأساس الشرعي:

يشير الصراع إلى عملية الخلاف والنزاع الذي ينشأ كرد فعل لممارسة أو ضغط من جانب مجموعة أو منظمة على مجموعة أو منظمة أخرى وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية، أو معايير، أو قيم تلك المجموعة أو المنظمة. وقد يكون السبب ندرة الموارد أو الشخصية الميالة للنزاع والعدوان وغموض الأدوار أو خلل في الاتصالات واختلاف الأهداف وتباين القيم والسلطة غير المناسبة، والإدارة الديكتاتورية وغيرها (حمزة، 2018) سيتم هي هذا البحث سرد أبرز الأسباب لحدوث الصراع التنظيمي.

ثالثا- أسباب الصراع التنظيمي:

1- التنافس على السلطة والنفوذ:

ويتم هذا النوع من التنافس وينتشر في المنظمات الأوتوقراطية وذلك بسبب عدم اتباع المعايير الموضوعية وغياب العدل في مثل هذه المنظمات. وبناء على ذلك وجب على القائد المسلم ان يتسم بالعدل في عملية الترقية بحيث يعطى الترقية لمن يستحقها بعيدا عن المحاباة ويشكل العدل ركيزة أساسية من ركائز النظام الإداري الإسلامي فالإدارة في الإسلام يجب أن تكون قائمة على العدل قال الحق عز وجل ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا (58) ﴿ (النساء: 58). فتطبيق مبدأ العدل يؤدي إلى تجنب الصراع على السلطة والنفوذ في المؤسسات وذلك لأن العاملين يعلمون بأن الترقيات تتم وفق معايير مقننة وليست وفقا لأهواء أصحاب المناصب (عبد الهادي، 1990).

2- اتخاذ قرارات جماعية من شأنها أن تسبب بعض الأحيان بحدوث الصراع وذلك بسبب تعدد واختلاف الآراء والعقول ووجهات النظر.

3- علاقات العمل الاعتمادية او الترابطية تصنف أيضا من مسببات الصراع التنظيمي بسبب احتمالية ضعف التنسيق بين العملاء وبالتالي حدوث الصراع.

4- تعارض الأهداف بين الأفراد والمنظمات من مسببات الصراع التنظيمي. في جميع هذه النقاط الثلاث فإن الإسلام بين علاقة الفرد بالمجتمع وأن لكل فرد من أفراد المجتمع دورا ينبغي أن يطلع فيه، فعن عبدالله بن عمر رضي

الله عنهما أنه سمع رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: كلكم راعي ومسئول عن رعيته، والرجل في أهله راع وهو مسئول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسئولة عن رعيته،... (البخاري، 2419). ففي مجال الإدارة يتضح أن الفكر الإداري في الإسلام ينيط بكل فرد من أفراد المؤسسة القيام بدوره في توجيه عمل المؤسسة وإدارتها. وكذلك نجد أن القرآن الكريم نهي عن التنازع وبين أن التنازع في القرار سبب في الفشل قال تعالى ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (46) (الأنفال: 46).

5- محدودية الموارد وعدم وضوح السلطات والصلاحيات: فقد تؤدي المنافسة على الموارد المختلفة بين المنظمات إلى نشوء الصراعات بينها. كما وأن عدم وضوح السلطة والمسئولية تعتبر من المسببات الرئيسية للصراعات داخل المنظمة ولذلك جاء الإسلام مؤكداً على مبدأ السلطة والمسئولية (كلكم راعي ومسئول عن رعيته، والرجل في أهله راع وهو مسئول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسئولة عن رعيته،... (البخاري، 2419). والمسئولية أساسها العدل والتكافل والتكامل (حلواني، 2009).

6- الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية مثل التفسيرات الخاطئة: وهي الخطاء في تفسير أسباب سلوك الآخرين. ويقابل هذا المفهوم في الإسلام سوء الظن وهو مظنة جانب الشر تغليبها على جانب الخير، في حين أن الموضوع الذي وقع فيه سوء الظن قد يحتمل الجانبين معاً دون تغليب لأحدهما، قال الماوردي: (سوء الظن هو عدم الثقة بمن هو لها أهل)، وقال ابن القيم: (سوء الظن هو امتلاء القلب بالظنون السيئة بالناس حتى يطفح على اللسان والجوارح)، وقال ابن كثير: (سوء الظن هو التهمة والتخون للأهل والأقارب والناس في غير محله) (أحمد، 2016). ولقد حذر الإسلام كثيراً من الوقوع في سوء الظن واعتبره من الآثام قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا: أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ﴾ (12) (الحجرات: 12). يقول تعالى ناهياً عباده المؤمنين عن كثير من الظن، وهو التهمة والتخون للأهل والأقارب والناس في غير محله؛ لأن بعض ذلك يكون إثماً محضاً، فليجتنب كثير منه احتياطاً، وروي عن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب- رضي الله عنه- أنه قال: ولا تظن بكلمة خرجت من أخيك المسلم إلا خيراً، وأنت تجد لها في الخير محملاً. قال مالك، عن أبي الزناد، عن الأعرج، عن أبي هريرة قال: قال رسول الله- صلى الله عليه وسلم-: "إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث، ولا تجسسوا ولا تحسسوا، ولا تنافسوا، ولا تحاسدوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا، وكونوا عباد الله إخواناً. ويظهر جلياً هنا نهي الإسلام عن سوء الظن مما ينتج عنه من تباغض وتنازع ولأنه من المسببات الرئيسية للنزاع والصراع.

7- أما فيما يخص الاتصالات الخاطئة وهي بسبب التواصل مع الآخرين بطريقة تغضبهم دون قصد. والواقعية الساذجة: والمقصود بها تحيز الفرد لأرائه فيجب هنا على أطراف الصراع إتباع الحق والبعد عن الهوى (المزاجية) فيما يخص أسباب الصراع ﴿أَرَأَيْتَ مَنِ اتَّخَذَ إِلَهَهُ هَوَاهُ أَفَأَنْتَ تَكُونُ عَلَيْهِ وَكِيلًا﴾ (43) (الفرقان: 43). وقوله تعالى ﴿إِنَّ كَثِيرًا لِّيُضِلُّونَ بِأَهْوَاءِهِمْ بِغَيْرِ عِلْمٍ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِالْمُعْتَدِينَ﴾ (119) (الأنعام: 119) (المقدادي، 2017) فالبعد عن التفسيرات الواقعية الساذجة وإتباع الحق من المبادئ الإسلامية الأساسية والمهمة التي تفيد في تفادي أسباب الصراع التنظيمي.

ومن المنظور الإسلامي فيمكن ان يكون هناك أسباب أخرى للصراع مثل

- إرادة الله سبحانه وتعالى كما ورد في القرآن الكريم وهي عدم جعل الناس أمة واحدة كما في قوله تعالى ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (118) ﴿هود: 118﴾. يخبر الله سبحانه وتعالى في هذه الآية أنه قادر على جعل الناس كلهم أمة واحدة من إيمان وكفر، ولكن مشيئة الله ان يجعلهم مختلفين في أديانهم، واعتقادات مللهم، ومذاهبهم وآرائهم. (تفسير كوثي)

- قانون التدافع في الأرض كما في قوله تعالى (وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ) (251) (البقرة: 251).
- كذلك المصالح الذاتية والرغبات الشخصية وتباين الخبرات والثقافات كما في قوله تعالى ﴿رَبِّنَا لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ذَلِكَ مَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الْمَآبِ﴾ (14) ﴿آل عمران: 114﴾ (الرشايدة، أمين، 2013).

رابعاً: التأسيس الإسلامي لأساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولعل أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي تتنوع وتتعدد وتتفق بعض هذه الأساليب مع الأساليب الواردة في طرق إدارة الصراع التنظيمي وهي كالتالي:

1- التحكيم والوساطة والرجوع إلى أهل العلم والاختصاص:

ويقصد به اتخاذ الخصمين حاكماً يفصل خصومتها ودعواهما ودليله قوله تعالى ﴿إِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ وُجُوهَهُمْ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ وَإِلَى الْأُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلَّهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۗ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (83) ﴿النساء: 83﴾. والتحكيم هنا يقصد به اتفاق طرفي الصراع على إدارة الصراع بينهما بالرجوع إلى جهة محايدة تتصف بالعلم والخبرة. ويعتبر الإسلام نظام إلهي يصلح للبشر دينهم وديناهم وأخترتهم. وقد اجمع العديد من الفقهاء في الحنفية قال السرخسي أن الأصل في جواز التحكيم قوله تعالى ﴿وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَأَبْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا﴾ (35) ﴿سورة النساء: 35﴾ والصحابة رضي الله عنهم كانوا مجتمعين على جواز التحكيم. ومن المالكية قال صاحب منح الجليل (تحكيم الخصمين غيرهما جائز كما يجوز أن يستفتيا فقيها يعملان بفتواه في قضيتهما). في المذهب الشافعي قال الشريبي (ويمضي حكم المحكم كالقاضي ولا ينقض حكمه إلا بما ينقض به قضاء غيره). وكذلك الأمر عند الحنابلة فقد قال ابن قدامة (فإن تحاكم رجلان إلى من يصلح للقضاء فحكماء ليحكم بينهما جاز) (القضاء، د ت).

ومن الأمثلة على جواز التحكيم وأهميته في الإسلام قصة تحكيم الرسول صلى الله عليه وسلم لسعد بن معاذ رضي الله عنه في حادثة بني قريظة بعد أن طال الحصار على بني قريظة، وفشلت كل محاولاتهم من إنقاذ نفوسهم من الموت المحقق على يد المسلمين بعد تحالفهم مع الأحزاب التي حاربت المسلمين في غزوة الخندق، حينها عمدت الأوس قوم سعد بن معاذ إلى التوسط عند النبي صلى الله عليه وسلم حتى يعفو عن بني قريظة ويتركهم أو يُخَفَّفَ العقاب عنهم، فرفض النبي صلى الله عليه وسلم جميع الوسائط لأجل ذلك، وقال للأوس ألا ترضون بأن يحكم فيهم رجلٌ منكم يعني سعد بن معاذ فقبل الأوس ذلك، والغريب أن بني قريظة أنفسهم قبلوا بتحكيم سعد بن معاذ رضي الله عنه ولعلمهم اعتقدوا أن ما كان بينهم وبين سعد قبل الإسلام من الولاء سيشفع لهم عنده فيخفف في الحكم عنهم. حتى إذا ظهر سعد بن معاذ رضي الله عنه على رسول الله وشاهده الناس حول النبي صلى الله عليه وسلم، قال لهم رسول الله: (قوموا إلى سيديكم فأنزلوه)، فقام الناس حينها احتراماً لسعد بن معاذ رضي الله عنه حتى وصل سعد إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم: (احكم فيهم، قال: فإني أحكم فيهم أن تقتل مقاتلتهم وتُسبى ذراريهم وتقسَمَ أموالهم قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لقد حكمت فيهم بحكم الله ورسوله)، فإن سعد بن معاذ رضي الله عنه لما أصدر حكمه على بني قريظة لم يُراعِ بذلك ما سبق من أولياته قبل الإسلام، بل نظر إلى إخلافهم بالوعد الذي قطعوه مع النبي صلى الله عليه وسلم وأثر ذلك على سير المعركة. (أحمد، 2017).

2- التفاوض – استراتيجية المواجهة:

البحث عن نقاط الاتفاق وهو كما ورد في قوله تعالى ﴿قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا أَرْبَابًا مِّنْ دُونِ اللَّهِ ۚ فَإِن تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ﴾ (آل عمران: 64). وهي محاولة أطراف الصراع من خلال المفاوضات إلى الوصول إلى نقاط الاتفاق وتأكيدتها بقصد إدارة الصراع ومعالجته (الرشايدة والقضاة، 2013).

ويمكن الاستشهاد بجواز المفاوضات ما حدث في صلح الحديبية من مفاوضات بين الرسول صلى الله عليه وسلم وكفار قريش حيث خرج الرسول صلى الله عليه وسلم من أجل أداء أول عمرة بعد الهجرة النبوية، وذهبت معه زوجته أم سلمة، و1400 مسلم، واقتادوا معهم السلاح تحسباً من خطر قريش وشركهم، وأرسل الرسول بسر بن سفيان إلى مكة لاستطلاع أمر قريش وردود أفعالها، ثم استمر الرسول والمسلمون في السير حتى وصلوا إلى عسفان وهو موضع يقع بين مكة والمدينة، وعندئذ أتى بسر بالأخبار إلى الرسول، وقال أن قريش تستعد لردع المسلمين ومنعهم من دخول مكة المكرمة، وبعد ذلك استشار الرسول صحابته في الأمر، فأشار أبو بكر الصديق بالتوجه إلى مكة وأداء العمرة، فأخذ الرسول بمشورته وانطلقوا، وصلى الرسول بالمسلمين صلاة الخوف، وسلخوا من مسلك وعر تجنباً لمواجهة خالد بن الوليد الذي كان لا يزال مشركاً، واقتربوا من الحديبية، وعندما نزل الرسول ومن معه بالحديبية أرسل الرسول عثمان بن عفان رضي الله عنه إلى قريش؛ لإخبارهم أنهم لم يأتوا من أجل القتال، وإنما جاؤوا لأداء العمرة، وعندما وصل عثمان إلى قريش، أخبرهم بذلك، لكن قريش حبسوه وتأخر في العودة إلى المسلمين، وشاع أمر قتل عثمان فخاف الرسول الكريم من ذلك، ودعا إلى البيعة، فباشروا لبيعته تحت الشجرة، وكانت البيعة على عدم الفرار، وسميت هذه البيعة ببيعة الرضوان، ويقول الله تعالى فيها: (لَقَدْ رَضِيَ اللَّهُ عَنِ الْمُؤْمِنِينَ إِذْ يُبَايِعُونَكَ تَحْتَ الشَّجَرَةِ فَعَلِمَ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَنْزَلَ السَّكِينَةَ عَلَيْهِمْ وَأَثَابَهُمْ فَتْحًا قَرِيبًا).

شروط صلح الحديبية: أرسلت قريش شخصاً يدعى عروة بن مسعود للتفاوض مع الرسول صلى الله عليه وسلم، ثم أرسلت سهيل بن عمرو لكي يعقد الصلح، وتكلم سهيل طويلاً، وبعد ذلك اتفق هو والرسول على شروط الصلح، وقد تم الاتفاق على ما يأتي: هدنة بين المسلمين وقريش لمدة 10 سنوات. رجوع المسلمين إلى المدينة، وأن لا يقضوا العمرة هذا العام، وإنما تؤدي العام المقبل. إرجاع الرسول محمد صلى الله عليه وسلم من يأتيه من أهل قريش مسلماً دون علم أهله، وألا تُرجع قريش من يأتيها مرتداً. التفاوض على من أراد الانضمام إلى قريش له ذلك، ومن أراد الانضمام إلى محمد صلى الله عليه وسلم من غير قريش فيجوز له ذلك.

ومما يمكن استنتاجه من صلح الحديبية التالي: تقرير مبدأ المفاوضات، يعتبر التفاوض سمة إنسانية، حيث لا يستغني عنها شخص ولا مجتمع، إذ يُعدّ التفاوض أحد العلوم الحياتية التفاهمية، فقد قام رسولنا الكريم صلوات ربي وسلامه عليه بفتح محطات شعبية ورسمية؛ وذلك من أجل مفاوضة قريش الجاهلية، والمشاركة أيضاً، وفي نهاية المطاف قاد ذلك من وضع الطرفين المصالح المشتركة، والتنازلات الممكنة، وبعدها انعقد الصلح على الحد الأدنى، والمقبول لكل من الطرفين. تقرير مبدأ المصالحة، حيث يُعدّ هذا أحد النتائج الأساسية والممكنة للحوار والتفاوض، وهي التي حلت محل السلاح والحرب (مروان، 2018).

ومن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

1- استراتيجية التجنب ويقصد بها التفاوض عن أسباب الصراع ويقابلها في الشرع الإسلامي التهمين من شأن الخلافات كما في قوله تعالى ﴿أَمْيَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءٍ إِن تُبَدَّ لَكُمْ تَسْأَلُكُمْ وَإِن تَسْأَلُوا عَنْهَا حِينَ يُنَزَّلُ الْقُرْآنُ تُبَدَّ لَكُمْ عَفَا اللَّهُ عَنْهَا وَاللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ﴾ (المائدة: 101) والمقصود هنا تجاهل أسباب الصراع وذلك بعدم تركيز أطراف الصراع في المنظمة على القضايا الخلافية الصغيرة وتقليل الاهتمام بها والإعراض عن صغائر الأمور.

2- استراتيجية استخدام القوة: حيث يتم انهاء الصراع مباشرة ويقابلها في الإسلام الحزم والصرامة وقول الحق: كما في قوله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159) (آل عمران: 159) وهذه الاستراتيجية تعني أن يكون المدير واضحاً صريحاً حاسماً في اتخاذ قراراته بعيداً عن التردد والتسوية في معالجة الصراع. (الرشايدة، القضاة، 2013).

3- استراتيجية الهدئة: حيث يقوم المدير بتلطيف الصراع وتسكينه عن طريق مقابلة الإساءة بالإحسان كما في قوله تعالى (وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ) (34) (المؤمنون: 34). حيث يقوم المدير بمقابلة الإساءة بالإحسان إلى الطرف الآخر بقصد إدارة الصراع والتخفيف من حدته.

4- الإيثار: وهو أن يقدم الإنسان حاجة غيره من الناس على حاجته، برغم احتياجه لما يبذله ودليل ذلك من القرآن الكريم قوله تعالى (وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِن قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْتُونَ عَلَى أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَن يُوقَ شَحْنًا نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (9) (سورة الحشر: 9). وهي تعني أن يقدم الموظف في المؤسسة التربوية زميله على نفسه في تحصيل بعض المنافع الوظيفية تجنباً لحدوث الصراع بينهما أو تنازلاً منه لحل الصراع (الرشايدة، القضاة، 2013).

خامساً: تأصيل إدارة الصراع التنظيمي أسبابه وكيفية إدارته وفقاً للأساس الأخلاقي:

الخلق: هو الطبع، والسَّجِيَّة، والذِّين، والسلوك. والأخلاق هي عنوان الشعوب، وأساس الحضارات، وثمره العلم، وأحد مقومات الشخصية الإسلامية. حيث إن من أهم خصائص الأخلاق في الإسلام أنها إلهية المصدر، يعني مصدرها وحي من الله لرسوله. إلى جانب أنها فطرة إنسانية تتفق مع حاجة النفس الإنسانية للسمو الروحي والعقلي... ومن يتبع القرآن الكريم يجد الأخلاق تشغل حيزاً كبيراً منه، بل سيجد أن تهذيب النفوس وتحسين الأخلاق من أول ما لأجله بعث الله تعالى رسله وأنزل شرائعه وكانت الأخلاق العظيمة طبيعة في خلق رسول الله صلى الله عليه وسلم، حتى وصفه الله تعالى بقوله: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) (القلم: 4). (أمين، 2016).

القيم الأخلاقية تعتبر مرجعية يستند إليها الناس في الحكم على السلوكيات والتصرفات التي يمارسونها ويوجهونها، ومتى رسخت وتغلغت وتأصلت هذه القيم في النفوس فإنها تصبح مقياساً ذاتياً للحكم على الأمور، وبالتالي تقل الحاجة للرقابة الخارجية ويرتاح المجتمع من معاناة ضخمة في هذا الجانب (حلواني، 2008). فالدين الإسلامي عبارة عن عقيدة وعبادات ومعاملات وآداب (أخلاق)، والأخلاق مهذبة للنفوس في تعاملها مع خالقها، وهي بمثابة القوانين الضابطة للمعاملات بين الناس. وعلى صعيد الإدارة فإنه من المهم توافر الأخلاق والقيم حيث إنها بمثابة قوانين تساعد على الوصول إلى أهدافها حيث لا يمكن أن تصل إلى أهدافها بدون تحلي فريق العمل بالتعاون والأخوة والإيثار، ولا يمكن تحقيق التواصل الإنساني بدون الرحمة والعدل والإحسان وغيرها من الاخلاقيات المهمة للإدارة. (حلواني، 2008).

قياساً على ذلك نجد أن إدارة الصراع التنظيمي قائمة على العديد من الاخلاقيات الواجب توافرها في كل من القائد وأعضاء المنظمة. حيث لا يمكن أن يتم تلافي وتجنب مسببات الصراع إلا إذا تحلى كل من في المنظمة بالأخلاقيات الإسلامية. هناك عدد من القيم والأخلاقيات المتمثلة في إدارة الصراع التنظيمي وهي كالتالي:

- إدارة الصراع التنظيمي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع عن طريق العمل على إنهاء الصراعات التي من شأنها تأخر الإنتاجية والنمو والتطور.
- الحرص التام على العدل بين كل العاملين لتفادي حدوث الصراعات الناتجة عن المعاملة غير العادلة.

• تحلي العاملين بخلق الإيثار والتعاون والإحسان والمحبة والبعد عن الأنانية من شأنه تقليل الصراعات التنظيمية في المنظمات.

• تحلي القائد بالحكمة وبعد النظر يساعده على تسريع حل الخلافات أما عن طريق التحكيم أو المفاوضات. ذكر ابن عاشور أن هناك أربع مفاهيم أساسية يرى أنها تكون المحور الذي تدور عليه عقائد الإسلام وتعاليمه وتشريعاته، وهي الفطرة والسماحة والحرية (وترتبط بها المساواة) والحق (بمعناه الاجتماعي القانوني ويرتبط به العدل) (الميساوي، 2010)

سادسا: إدارة الصراع التنظيمي والفطرة والسماحة والحرية والحق:

يقصد بالفطرة عند ابن عاشور: الخلق، أي النظام الذي أوجده الله في كل مخلوق. ففطرة الإنسان هي ما فطر أي خلق عليه الإنسان ظاهرا وباطنا، أي جسدا وعقلا. فمشي الإنسان برجليه فطرة جسدية فمحاولة أن يتناول الأشياء برجليه خلاف للفطرة (الميساوي، 2010).

ولقد دعت التربية الإسلامية الإنسان للجوء إلى الله تعالى، وبخاصة عند تأجج الانفعالات السلبية أو سيطرة الغضب أو الخوف على الفرد، وبذلك تؤول نفس المؤمن إلى الطمأنينة والاستقرار. ولذلك أن انفعالات الإنسان عندما تنسجم مع دواعي الفطرة السليمة وتستجيب لنداء الإيمان الباطني المتجذر في أعماق النفس البشرية، يسهل عليها الانقياد لتوجيهات الحق وأوامره والإصغاء لخطاب الوحي الرباني فيحصل للنفس الأمن والطمأنينة قال الله تعالى (الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) (آل عمران: 134) (الخالدي وآخرون، 2014).

أما السماحة فيقصد بها سهولة المعاملة باعتدال، فهي وسط بين التضييق والتساهل، وهي راجعة إلى معنى الاعتدال والعدل والتوسط. إذا السماحة: هي السهولة المحمودة فيما يظن الناس التشديد فيه. وإن حكمة السماحة في الشريعة أن الله جعل هذه الشريعة دين الفطرة وأمور الفطرة راجعة إلى الجبلة، فهي كائنة في النفوس سهل عليها قبولها ومن الفطرة النفور من الشدة والإعنات (الميساوي، 2010). وإدارة الصراع التنظيمي تدعو إلى السماحة حيث تدعو إلى البعد عن مسببات النزاع والعمل على القضاء عليها حتى تعود النفس البشرية إلى فطرتها فتحصل لها الطمأنينة والإنجاز.

أما الحرية فالمقصود بها عند ابن عاشور هو تمكن الشخص من التصرف في نفسه وشؤونه كما يشاء دون معارض. إلا أن الحرية مشروطة بعدم احداث اضرار للغير. والاضرار يتحقق بتعطيل حق مأذون فيه لمستحقه أو اتلاف ذلك الحق ويترتب على ذلك غرم ما أتلفه (الميساوي، 2010). لذلك نجد أن إدارة الصراع التنظيمي تعمل على ضمان حرية العاملين لأداء أعمالهم في حدود عدم الاضرار بالآخرين. بالإضافة إلى أن يجب على الرئيس أن يساوي بين العاملين في توزيع المهام والسلطات مما يساعده على تجنب أسباب الصراع التنظيمي.

لا ينفصل البحث في مسألة الحرية عن مفهوم الحق وذلك لأن سياج الحرية محوط بسياج من الحقوق. وحقوق الناس تعني كيفيات انتفاعهم بما خلق الله في الأرض التي أوجدتهم عليها. فالحق والعدل متصلان ومتلازمان لا ينفك أحدهما عن الآخر. والعدل مثل الحرية مستقر حسنه في الفطرة الإنسانية. فإدارة الصراع التنظيمي تحث وبقوة على إعطاء العاملين حقوقهم ومعاملتهم بطريقة عادلة مما يتيح للمنظمات تجنب أكبر مسبب للصراعات التنظيمية وهو الشعور بالظلم.

سابعاً- المقاصد الإسلامية وإدارة الصراع التنظيمي:

ذكر ابن عاشور أن مقصد الشريعة من التشريع هو حفظ نظام العالم وضبط تصرف الناس على وجه يعصم من التفساد والتهاكك. وذلك إنما يكون بتحصيل المصالح واجتناب المفساد على حسب ما يتحقق به معنى المصلحة والمفسدة (الميساوي، 2010، ص 299).

وتنقسم المصالح باعتبار أثارها في قوام أمر الأمة إلى ثلاثة أقسام: ضرورية، حاجية وتحسينية.

- فالمصالح الضرورية: هي التي تكون الأمة بمجموعها وأحاديها في ضرورة إلى تحصيلها بحيث لا يستقيم النظام باختلالها. وقد ذكر الغزالي بأن هذه الضروريات هي حفظ الدين والنفوس، والعقول، والأموال، والأنساب. ومعنى حفظ النفس: حفظ الأرواح من التلف أفراداً وعموماً. حفظ العقل: هو حفظ عقول الناس من أن يدخل عليها خلل لأن دخول الخلل على العقل مؤد إلى فساد عظيم من عدم انضباط التصرف، فدخول الخلل إلى عقل الفرد مفض إلى فساد جزئي ودخوله على عقول الجماعات وعموم الأمة أعظم. حفظ المال فيقصد به حفظ أموال الأمة من الإتلاف ومن الخروج إلى أيدي غيرة الأمة بدون عوض وحفظ أجزاء المال المعتبرة عن التلف بدون عوض. حفظ الدين يقصد به حفظ دين كل مسلم من أن يدخل عليه مما يفسد اعتقاده وعمله اللاحق بالدين. وحفظ الدين بالنسبة لعموم الأمة هو دفع كل ما من شأنه أن ينقض أصول الدين القطعية. أما حفظ النسل بحد الزنا إذ به حفظ النسل والأنساب. (الميساوي، 2010)
- المصالح الحاجية وهي التي لا تخل بالحياة ولا تفوتها ولكن نقصها يؤدي إلى الضيق. ومن المصالح الحاجية المحافظة على الحرية الشخصية والحرية الدينية فإن الحياة تثبت مع هذا ولكن يكون الشخص في ضيق (محمود، 2009). ومن الحاجي ما يدخل في الكليات الخمسة المتقدمة في الضروري إلا انه ليس بالغا حد الضرورة (الميساوي، 2010).
- المصالح التحسينية: هي ما يتعلق بمكارم الأخلاق ومحاسن العادات. فيقول الشاطبي فمعناها الأخذ بما يليق من محاسن العادات، وتجنب الأحوال المندسات التي تأنفها العقول الراجحات ويجمع ذلك قسم مكارم الأخلاق. (محمود، 2009)

ذكر ابن عاشور بأن الغرض من معرفة أنواع المصالح المختلفة حتى يحصل لنا من تلك المعرفة يقين بصورة كلية من أنواع هذه المصالح. فمتى حلت الحوادث التي لم يسبق حلولها في زمن الشارع ولا لها نظائر ذات احكام متلقاه منه عرفنا كيف ندخلها تحت تلك الصور الكلية. فثبت لها من الأحكام أمثال ما ثبت لكلياتها، ونطمئن بأننا في ذلك مثبتون أحكاماً شرعية إسلامية. وهذا ما يسمى بالمصالح المرسله ومعنى كونها مرسله أن الشريعة أرسلتها فلم تنط بها حكماً معيناً، ولا يلقي في الشريعة لها نظير معين له حكم شرعي فتقاس هي عليه. (الميساوي، 2010 ص 309).

وبناء على ذلك نجد أن إدارة الصراع التنظيمي تدخل ضمن المصالح الحاجية وذلك لأنها تهدف إلى تجنب أسباب الصراعات والنزاعات سواء كانت بين الأفراد أو الجماعات أو بين المنظمات لما في ذلك من حفظ للمال والنفس من التلف في المنظمات. كما أنها تسعى إلى حل الصراعات في حال وقوعها عن طريق إيجاد نقاط توافق بين الأطراف المتنازعة باستخدام أسلوب التفاوض أو الاستعانة بمحكم للحكم بينهم. ولذلك نجد أن الإسلام يدعو إلى الترابط الأخوي بين أعضاء الجماعة وفي ذلك يقول سبحانه (إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ) (10) (الحجرات: 10). كما يأمرنا جل جلاله بوحدة الصف وينهي عن الفرقة فيقول (وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَاناً) (الانفال). ويحذرننا من سوء مغبة التنازع فيقول تبارك وتعالى (وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ۗ وَاصْبِرُوا ۗ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ) (46) (الانفال: 46). وجاءت الأحاديث النبوية الشريفة مبينة مظاهر هذا التماسك الاجتماعي وأساليبه إذ يقول الرسول الكريم حدثنا يحيى بن بكير حدثنا الليث عن عقيل عن ابن شهاب أن سالماً أخبره

أن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أخبره أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة) (صحيح البخاري، 2310). (عبد الهادي، 1990).

الخاتمة.

يتضح من ما تم مناقشته في هذا البحث:

- أن ليس هناك مانع عقدي في الأخذ بإدارة الصراع التنظيمي والإفادة من الأساليب المتبعة لحل الصراعات التي تحدث سواء بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. وأن الهدف من الأخذ بهذه الأساليب هي تحقيق الغاية الكبرى وهي تحقيق العبودية لله وإعمار الأرض.
- اتفقت مسببات الصراع التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر مع المنظور الإسلامي لأسباب الصراع في الأسباب التالية: تباين الخبرات والثقافات والمصالح الذاتية والرغبات الشخصية وهي من أبرز مسببات الصراع في المنظمات.
- أوضح المنظور الإسلامي لمسببات الصراع أن من أسبابه مشيئة الله سبحانه وتعالى في عدم جعل الناس أمة واحدة، بل جعلهم مختلفين، بالإضافة إلى قانون التدافع في الأرض.
- معظم أساليب إدارة الصراع التنظيمي كان للإسلام السبق فيها مثل التفاوض، التحكيم والتهدئة، استخدام القوة والتجنب.
- إضافة إلى الأساليب السابقة هناك أسلوب الإيثار والذي يهدف إلى حل الصراع عن طريق تنازل أحد طرفي الصراع عن تحصيل بعض المنافع الوظيفي للطرف الآخر تجنباً لحدوث الصراع بينهما أو تنازلاً منه لحل الصراع.

التوصيات والمقترحات.

1. ضرورة الاهتمام بتأصيل مواضيع الإدارة التربوية المختلفة لتكوين قاعدة بيانات مبنية على أسس الدين الإسلامي.
2. ضرورة توجيه البحث العلمي في مجال العلوم الإدارية لخدمة العالم الإسلامي.
3. تشجيع طلاب الدراسات العليا على تأصيل موضوعات الإدارة التربوية.

قائمة المراجع.

- أحمد، شيرين. (2017). حكم سعد بن معاذ في بني قريظة. مقتبس من https://mawdoo3.com/%D8%AD%D9%83%D9%85_%D8%B3%D8%B9%D8%AF_%D8%A8%D9%86_%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%B0_%D9%81%D9%8A_%D8%A8%D9%86%D9%8A_%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B8%D8%A9
- أمين، أسامة. (2016). الأخلاق في الإسلام. مقتبس من <http://www.azhar.eg/observer/details/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85-1>
- حلواني، إحسان محمد. (2008). منهجية التأصيل الإسلامي للإدارة التربوية. رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى.
- حمزة، بن معتوق. (2018). الصراع التنظيمي: مفهومه، أنواعه، أسبابه، وكيفية إدارته. المنهل.
- الخالدي، إبراهيم بدر. (2012). السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر. الأردن: دار الإسلام

- الخالدي، جمال، حرب، ماجد، غراب، هشام، بنات، شمس. (2014). الذكاء الإنفعالي والترقي بالعلاقات الاجتماعية: دروس من السيرة النبوية الشريفة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 22(3). 1-27.
- الرشيدة، نايل سالم، القضاة، محمد أمين. (2013). مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2). 197-226.
- عبد الهادي، حمدي أمين. (1990). الفكر الإداري الإسلامي والمقارن. القاهرة: دار الفكر العربي
- القرني، علي حسن. (2018). التأصيل الإسلامي لمبادئ وخصائص الإدارة اليابانية وفقا للمرتكزات العقدية والمصدرية والمقاصيدية دراسة تحليلية تأصيلية من وجهة نظر إسلامية.
- القضاة، معن خالد (د.ت). التحكيم في الشريعة الإسلامية: التعريف والقواعد العامة للمقيمين خارج ديار الإسلام.
- محمود، عبد الحميد علي. (2009). المصلحة المرسله وتطبيقاتها المعاصرة في الحكم والنظم السياسية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- مروان، محمد. (2018). بحث عن صلح الحديبية. مقتبس من: https://mawdoo3.com/%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%B9%D9%86_%D8%B5%D9%84%D8%AD_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9
- المقداي، هاني صلاح. (2017). علم الإدارة في ضوء المدرسة الإدارية الإسلامية وتطبيقاتها في الميدان التربوي: قراءة تأصيلية معاصرة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 28(2)، 144-170.
- الميساوي، محمد الطاهر. (2010). مقاصد الشريعة الإسلامية. عمان: دار النفائس.