

## 1- الصراع

### 1-1 مفهوم الصراع:

**البعد اللغوي:** كلمة الصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية «Conflictus» التي تعني التخاص باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التناحر، أو التعارض أو النزاع<sup>1</sup>.  
**البعد المعرفي:** لم يتفق العلماء على إعطاء تعريف موحد للصراع داخل التنظيم وذلك لاختلاف اتجاهات تهم ومدارسهم، فمن بين هذه التعريفات نذكر:  
 الإسهامات الغربية:

• يعرفه «بولدينغ» على أنه «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».

- من خلال هذا التعريف نرى أن «بولدينغ» ذكر في تعريفه وحدد عناصر عملية الصراع أو الشروط التي يجب توفرها ليكون هناك صراع وتتمثل في أطراف الصراع، المنافسة، إدراك الصراع. وقد ربط «بولدينغ» الصراع هنا بمركز الفرد داخل جماعته.

• ويعرفه «مارش وسيمون» على أنه: «اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل»<sup>2</sup>.  
 - نرى هنا أن «مارش وسيمون» اعتبر الصراع عقبة وعائق أمام متخذي القرار في المنظمة.

الإسهامات العربية:

• يعرفه الخشاب فيقول: «الصراع عبارة عن عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه أو أهدافه ومصالحه،

<sup>1</sup> - عمر معن خليل، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2000، ص176.  
<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص363.

ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه»<sup>1</sup>.

- يرى الخشاب هنا أن الصراع هو منافسة من أجل تحقيق مصالح.

• كما يعرفه «محمد سعيد سلطان» أن الصراع هو: «عملية تنشأ حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الطفل الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة والاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلباً على مصالح كل من الطرفين»<sup>2</sup>

- نرى هنا أن «محمد سعيد سلطان» ركز على التأثير السلبي للصراع على مصالح طرفي عملية الصراع.

■ وانطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نعرف الصراع على أنه: «حالة من عدم التوافق تحدث داخل المنظمة، ويكون نتيجة تعارض واختلاف مصالح وأهداف الأفراد والجماعات إذ يدرك كلا الطرفين هذا التعارض، ويسعى كل طرف لتحقيق ما يرغب بما يتعارض برغبة الطرف الآخر وإعاقة أهدافه ومصالحه.»

### 1-2 خصائص الصراع:

- يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود عوامل وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق بين أطراف الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بأن الأطراف الأخرى قد تعيقه عن تحقيق مصالحه وأهدافه.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ب ط، 1992، ص177.

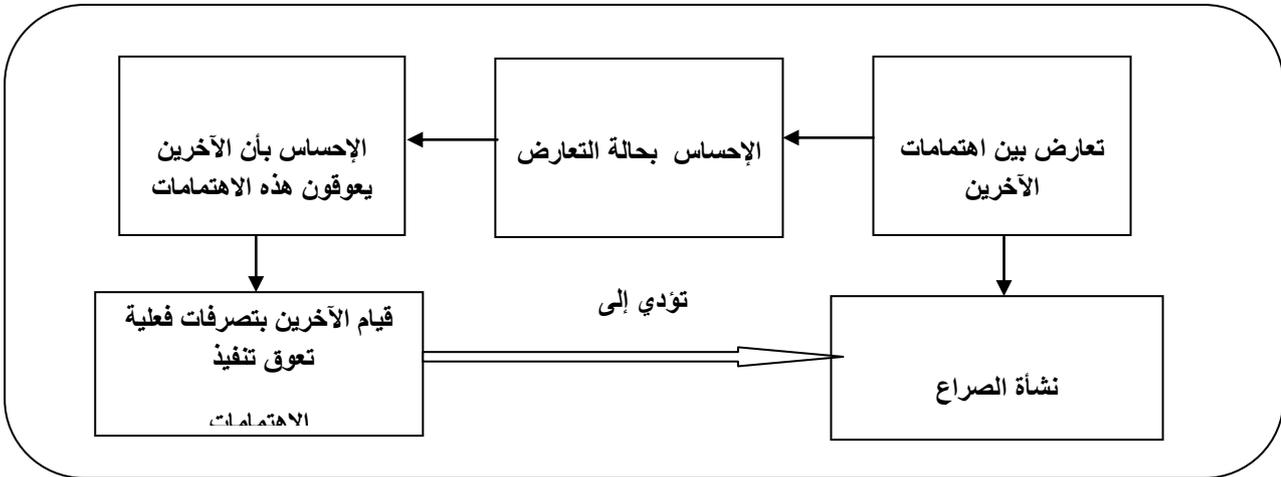
<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002، ص60.

3-1 أنواع الصراع:

هناك عدة تصنيفات للصراع داخل التنظيم نذكر منها:

1° الصراع وفقاً لمستواه: وينقسم إلى:

- **صراع الفرد مع ذاته** : يقع هذا النوع بين الفرد وذاته، ينشأ نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لأهدافه.<sup>1</sup>
- ويرى «أحمد ماهر» أن الصراع ينشأ داخل الفرد حسب الشكل التالي :



الشكل رقم 08 : يمثل نموذج نشأة الصراع داخل الفرد<sup>2</sup>.

فالصراع حسب «أحمد ماهر» يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الآخرين وعندما ينشأ هذا التعارض فإنه يعتقد بأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد و التي تكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والآخرين .

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2005، ص278.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، ب ط ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص263.

\* وقد قسمه «ليفين» تبعاً لجاذبية الأهداف الايجابية و السلبية على أساس الإقدام و الإحجام إلى عدة أنواع وهي :

**1 صراع الإقدام - الإقدام:** وينشأ نتيجة لوجود موقفين جذابين، والصراع في هذه الحالة لا يستمر مدة طويلة

ويوجب على الفرد الاختيار من بين اثنين أو أكثر من المواقف الجذابة، وينتهي حين يقرر الفرد اختيار أحدهما.<sup>1</sup>

**2 صراع الإحجام - الإحجام:** وينشأ عن وجود موقفين منفردين، أو بمعنى آخر هو الصراع الناتج عن محاولة الاختيار بين هدفين لكليهما جاذبية سلبية (منفردة).<sup>2</sup>

**3 صراع الإقدام - الإحجام:** هو صراع الناتج عن الاختيار بين هدفين أحدهما له جاذبية إيجابية و الثاني له جاذبية سلبية، أو قد يكون للهدف الواحد خاصيتان السلبية و الايجابية معاً.<sup>3</sup>

**4 صراع الإقدام و الإحجام المزدوج :** أضيف هذا النوع من صراع استناد إلى ما ينطوي عليه من ظهور دوافع جديدة تدعم الإقدام نحو موضوع الصراع أو الإحجام عنه و صراع الإقدام و الإحجام المزدوج نوع من التطور الذي يطرأ على صراع الإقدام و الإحجام .

• **صراع بين أفراد الجماعة:** ويقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية بين مختلف الأفراد.<sup>4</sup>

1 - محمد مياسا، الصحة النفسية والأمراض النفسية وقاية وعلاج، دار الجيل بيروت، لبنان، 1997، ص90.  
 2 - حنان عبد الحميد العناني، الصحة النفسية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص109.  
 3 - محمد مياسا، مرجع سابق، ص91.  
 4 - خليل محمد حسن وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، الأردن، ط1، 2000، ص304.

• **الصراع بين الجماعات** : عادة ما يكون هناك اختلاف بين وجهات نظر الجماعات ،وبما أن المنظمة تعتمد على هذه الجماعات (الدوائر ،الأقسام ...) في إنجازها لأعمالها وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين الدوائر ومختلف الأقسام .هذه الصراعات شأنها شأن الصراع بين الأفراد في الجماعة ليست بالضرورة جميعها سلبية و لكنها يمكن أن تكون إيجابية .

**2° الصراع وفقا لاتجاهاته** : ويمكن تقسيمه إلى :

**الصراع الأفقي** : يحدث بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي .

**الصراع العمودي(الرأسي)**: يحدث بين أفراد ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة باختلاف الرؤساء و المرؤوسين <sup>1</sup> .

**3° الصراع وفقا لآثاره** : وينقسم إلى :

**صراع فعال (إيجابي)** : وهو مواجهة مابين فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر ، يؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء التنظيمي ، ويمكن أن يؤدي إلى زيادة إدراك المشكلة موضع الدراسة ،كما قد يتولد عنه محاولات أكثر شمولية و إيجابية في البحث عن الحلول، إضافة إلى تسيير و دعم التغييرات الإيجابية و محاولات التكيف و جهود الابتكار <sup>2</sup> .

**صراع غير فعال (سلبي)**: هو أي مواجهة أو تعامل يتم بين الأفراد و الجماعات يترتب عليه ضرر للتنظيم و إعاقته عن تحقيق الأهداف الرسمية ، ونظرا لخطورته يجب على الإدارة التصدي له واحد منه القضاء على أسبابه .

<sup>1</sup> - حسين مريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار العامة للنشر، عمان، الأردن، د ط ، 2004 ص 175.

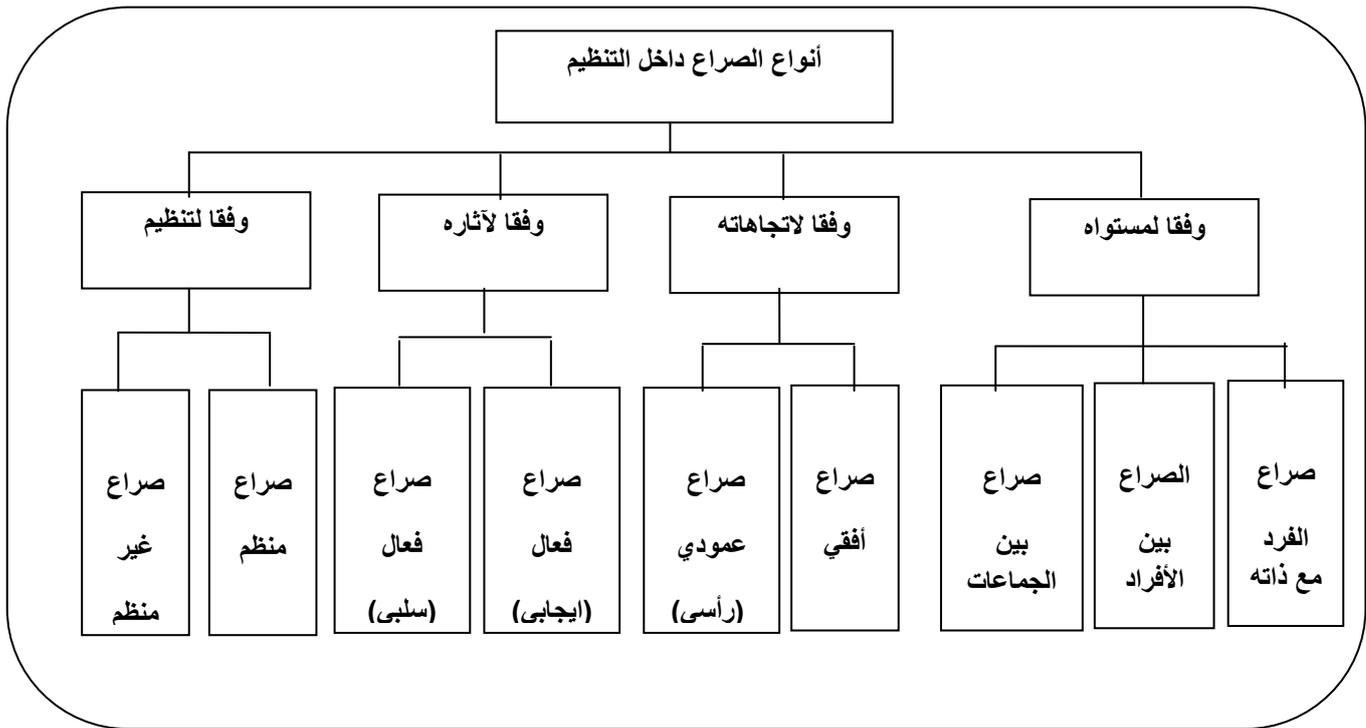
<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريسي ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر، د ط، 2004 ص ص 482-483.

4° الصراع وفق التنظيم : وينقسم إلى:

**صراع منظم:** هو صراع مخطط له، و الذي يستخدم للتعبير عن وجود مشكلة ما أو مطالب معينة. ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله و حين تفشل يتم اللجوء إلى الاضطرابات ...، مثل صراع النقابة العمالية مع المنظمة .

**صراع غير منظم:** هو صراع تلقائي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع كالشكوى ،التذمر ، الغياب ، و ترك العمل<sup>1</sup>.

- ويمكن أن نلخص أنواع الصراع في المخطط التالي :



الشكل رقم 09 : يوضح أنواع الصراع داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 375 .

#### 1-4 أسباب الصراع :

إن الخلافات و النزاعات صفة مميزة للسلوك الإنساني داخل التنظيم ، و بالإمكان الاستفادة منها إيجابيا بدلا من أن تنفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قام التنظيم . و إن معرفة الأسباب من نشوء مثل هذه الصراعات أمر مهم لمعالجة هذه الظاهرة ، التي لا يخلو أي تنظيم منها ، و التعرف على السبب يفيد في معرفة الحل الأنسب و الأفضل لحل الصراع الناشئ و يمكن أن نحصر هذه الأسباب في :

#### أسباب تنظيمية : نذكر من بينها :

- **تداخل و قلة الموارد:** الأفراد و الأقسام في المنظمات تعتمد على بعضها البعض ، إلا أن أحيانا طبيعة العمل تختلف من قسم إلى آخر ، لذلك فإن تقسيم الموارد (المالية ، البشرية و المادية ) بين الأقسام قد يؤدي إلى حدوث نزاع أو صراع .
- **أنظمة الحوافز :** أي أن تصميم نظم الحوافز و المكافأة و المنح و الترقية أو غيرها من المزايا قد تؤثر على جماعات العمل<sup>1</sup> .
- **غموض في المسؤولية و السلطة :** أي أن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الصلاحيات الواجبات و مختلف الأنشطة<sup>2</sup> .
- **التغيير في الصلاحيات :** فزيادة الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم أو نقصانها يمكن أن يتسبب صراعات للفرد أو الجماعة .
- **التغيير في المركز:** قد يتسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا واضطرابا في الهيكل التنظيمي.
- **الازدواجية و التدخل في العمل :** و يحدث هذا عندما يطلب من شخص أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل<sup>3</sup> .

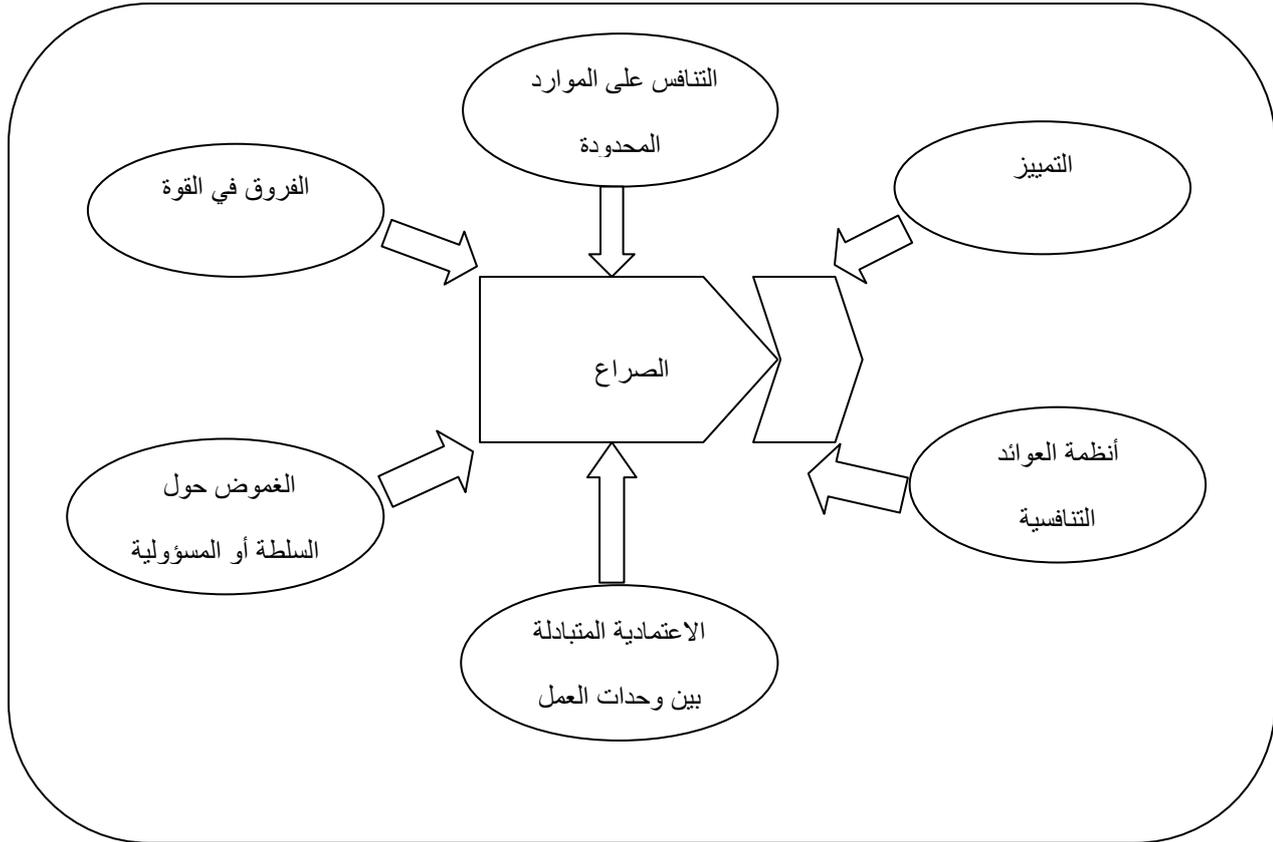
<sup>1</sup> - فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 133

<sup>2</sup> - جبرالد جرو روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ط 7، 2004، ص 480 .

<sup>3</sup> - محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 365 .

- ضعف بناء الهيكل التنظيمي : مما ينتج عليه عدم وضوح الاختصاصات و تعارض المصالح و تضاربها<sup>1</sup> ،

ونلخص هذه الأسباب في الشكل التالي:



الشكل رقم 10 : يوضح الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - غياث بوفلجة ، مرجع سابق ، ص 50 .

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن و خضير كاضم محمود ، مرجع سابق ، ص 302 .

أسباب شخصية : و تتمثل في :

- **الفهم و التفسير الخاطئ لسلوكات الآخرين:** فقد يتصرف شخص تصرفا ما يأتي شخص آخر و يفسره عكس ما كان يقصده الفرد الأول من هذا التصرف .
- **سوء الاتصال و عدم الثقة:** فعندما يتصل الأفراد ببعضهم البعض فقد يكون هناك خلل في عملية الاتصال ، وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف من إرسال المرسل للرسالة و بالتالي يكون هناك رد فعل سلبي مما يؤدي إلى صراعات و كذلك عندما يكون هناك خوف من التعامل مع الأفراد الآخرين فإن هذا يؤدي إلى عدم الثقة و بالتالي نشوب صراعات<sup>1</sup>.
- **السمات الشخصية:** فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراع .
- **الواقعية الساذجة:** أي اعتقاد الفرد أن وجهة نظره موضوعية و تعكس الواقع ، بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة<sup>2</sup>.
- **أسباب اجتماعية:** قد تتعدى مصادر الصراع وأسبابه حدود التنظيم ، فتكون جذوره في المجتمع و تنعكس أثاره على التنظيم فنجد منها<sup>3</sup> :
- **أسباب طبقية :** بمعنى أن هناك طبقة تملك الإمكانيات و الوسائل ، و طبقة لا تملك إلا جهد سواعدها مما يؤدي إلى الاختلاف و الصراع .
- **التكتلات :** وتكون ذات دوافع مختلفة ، إما على أساس عرقي نتيجة تكتل عناصر و أقليات تدافع عن مصالحها ، أو تقوم على أساس إيديولوجية تدافع عن مذهبها و أفكارها ، أو تكتلات دينية عن عقيدتها و ترفع من مكانتها .
- **الانتماء :** فقد تنشأ الصراعات على أساس الانتماء الحضاري (الأجانب و العرب في المؤسسات الجزائرية)، أو الانتماء القبلي خاصة في الدول النامية ، بالتالي ينقسم العمال إلى مجموعات متصارعة تبعا لانتماءاتهم . كما قد يرفض مسؤول لسبب واحد هو أنه ينتمي لقبيلة معينة ، أو قد يكون العامل غير مرغوب فيه لأن عاداته وتقاليده غير متعايشة مع ما هو سائد في المنظمة .

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 321.

<sup>2</sup> - جيرالد جرو روبرت بارون ، مرجع سابق، ص 481 .

<sup>3</sup> - غياث بوفلجة ، مرجع سابق ، ص 51 .

- ويمكن أن نحدد أسباب الصراع داخل التنظيم وفقاً لمستوياته وهي:

### 1° الصراع على مستوى الفرد :

- ينشأ هذا الصراع من خلال الصعوبات التي تواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة لأسباب التالية<sup>1</sup>:
- **عدم تقبل القرار:** تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية. وقد يتوفر البديل الأفضل إلا أنه لا يأتي بمعظم النتائج المفصلة المتوقعة من قبل الفرد .
- **عدم إمكانية المقارنة :** تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار ، فيتعذر عليه معرفة البديل الأفضل لتحقيق النتائج المفصلة .
- **عدم التأكيد:** يتعذر عليه في هذه الحالة معرفة النتائج المتوقعة، بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.
- **عدم إشباع الحاجات :** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ، ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين ، وعندما يتعرض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز إلى عائق يؤدي إلى الإحباط<sup>2</sup>.
- **مشاكل العمل:** يشعر الفرد بتعارض و نزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل و من هذه المشاكل نذكر :

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة .
- عدم فهم الفرد لمسببات و العناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد على تحديد البدائل للحل .
- عدم قدرة الفرد على تحسين أداءه.

- تعارض بين إجراءات العمل و معتقدات الفرد<sup>3</sup>.

### 2° الصراع على مستوى الأفراد:

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن و خضير كاسم محمود ، مرجع سابق ، ص 302 .  
<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 265 .  
<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 267 .

و ينشأ هذا الصراع بين فرد و آخر داخل المجموعة الواحدة ، نتيجة اختلاف شخصياتهم و معتقداتهم و أهدافهم ، كما تلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائمة بينهم، كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع و نذكر من أهم مصادر و أسباب الصراع بين الأفراد مايلي:

- المنافسة على السلطة و الموارد المحدودة و المكانة الاجتماعية.
  - التغيرات التنظيمية.
  - الصدام بين الشخصيات و وجود خطر يهدد المكانة(المنزلة) .
  - مدركات و وجهات نظر متباينة.
  - عدم قيام المشرف بدوره في تنمية التعاون بدلا من المنافسة<sup>1</sup>.
- 3° الصراع بين الجماعات :**

لهذا النوع من الصراع أسباب مختلفة نوجزها في :

- التنافس في الأداء : حيث تحاول كل جماعة التفوق على غيرها في الأداء .
  - المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة: يؤدي الانتماء إلى مستويات تنظيمية معينة إلى إصباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها ، و من العادي أن ترى اختلافا بين المستوى الإداري الأعلى و المستوى الإداري الأدنى منه .
  - المنافسة ما بين الهياكل التنظيمية على الموارد المحدودة .
  - المنافسة على المكانة و المركز .
  - تعارض الأهداف بين الجماعات<sup>2</sup>.
- و مما سبق نستنتج أن أسباب الصراع التنظيمي تتنوع فمنها الأسباب التنظيمية المتعلقة بالعمل و ظروفه و الأجر، و كل ما يتعلق بمحيط العمل ، و كذلك الأسباب الشخصية المتعلقة بالعامل شخصيا و سلوكه داخل العمل و علاقته مع زملائه، و من الأسباب نجد أيضا هناك أسباب اجتماعية ناشئة من التنشئة الاجتماعية للفرد و

<sup>1</sup> - حسين مريم ، مرجع سابق، ص ص 278، 279.

<sup>2</sup> - حسين مريم ، المرجع السابق، ص 181.

علاقته مع الغير و اتجاهاته و معتقداته ، كما يمكن تقسيم أسباب الصراع على أساس مستوياته.

### 5-1 مراحل عملية الصراع :

• **مرحلة الصراع الخفي (احتمال التعارض):** و نعني بها توفر الظروف التي تختلق الفرص لظهور الصراع و يحتمل أن يتطور إلى صراع ، و لكن لم يحدث بعد و لكي يظهر يكفي فقط توفر هذه الظروف، و يمكن تصنيف هذه الظروف إلى ثلاثة أصناف : الاتصال، التركيب ، العوامل الفردية<sup>1</sup>.

• **مرحلة إدراك الصراع:** تعتبر هذه المرحلة بداية تصاعد الصراع و تنطوي إضافة إلى جانب الإدراك جانب المشاعر و العاطفة<sup>2</sup>.

و الإدراك عامل أساسي في ظهور الصراع و في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف أو الطرفين معا أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه و قد يؤدي الخلاف إلى صراع و هناك نقطتان أساسيتان يجب أخذهما بعين الاعتبار و هما :

النقطة الأولى: أن هذه المرحلة مهمة لأنها المرحلة التي يتم فيها تعريف القضايا و فيها تحدد الأطراف سبب الصراع و يصبح هذا الشعور خطيرا بسبب أن أسلوب تعريف الصراع يؤدي لتحديد النتائج المترتبة عنه.

النقطة الثانية :هي أن المشاعر تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الاتجاهات فقد وجد أن المشاعر السلبية بين الأطراف تؤدي إلى تبسيط القضايا و تقليل الثقة و تؤدي إلى تصور سلبي لسلوك الطرف الآخر و على العكس من ذلك فإن المشاعر الايجابية وجد أنها تؤدي لزيادة الميل لتحديد العلاقات المحتملة بين مكونات المشكلة و نظرة أوسع للموقف و تطوير الحلول الأكثر إبداعية .

<sup>1</sup> - ماجدة العطية ، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، 2004، ص263.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص486.

• مرحلة الشعور بالصراع (النوايا):

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بحيث تشكل النوايا عاملا أساسيا يتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعواطفهم و سلوكهم الظاهر، و النوايا ما هي إلا قرارات أو أفعال تترجم بطريقة معينة، ويظهر الكثير من الصراعات يتم تصعيدها بسبب إبداء نوايا خاطئة للطرف الآخر وهذا بالإضافة إلى وجود اختلاف بين النوايا و السلوك، بحيث أن السلوك الفعلي لا يعكس النوايا الحقيقية بشكل دقيق<sup>1</sup>.

• مرحلة الصراع المكشوف أو العلني (السلوك):

في هذه المرحلة يظهر الصراع في سلوكيات و تصرفات الجماعة ، بشكل واضح في علاقتها بجامعة أو جماعات تنظيمية أخرى ، بمعنى أن الجماعات المتصارعة تبدأ في ممارسة سلوك مضاد يعكس وجود الصراع ، و يتم التعبير عن مثل هذا الصراع حيث يعبر عنه لفظيا أو كتابيا أو ربما الاعتداء المادي<sup>2</sup>.

• مرحلة ما بعد الصراع العلني (النتائج):

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع و التعرف على جذور المشكلة و حلها، و قد يؤدي الصراع إلى نتائج وظيفية و أخرى غير وظيفية<sup>3</sup>.

**النتائج الوظيفية:** يكون الصراع بناءا، حيث يحسن قرارات الجماعة ، يحفز الابتكار و الإبداع ، و يغذي بيئة تقييم الذات و التغيير، و يمكن أن يؤدي الصراع إلى زيادة إنتاجية الجماعة ، حيث يظهر أن الجماعة تميل إلى زيادة إنتاجها حيثما يظهر الصراع بين الأعضاء إذ يحسن نوعية القرار و يساعد في إدخال التغيير عن طريق تأثيره على زيادة مرونة الأفراد.

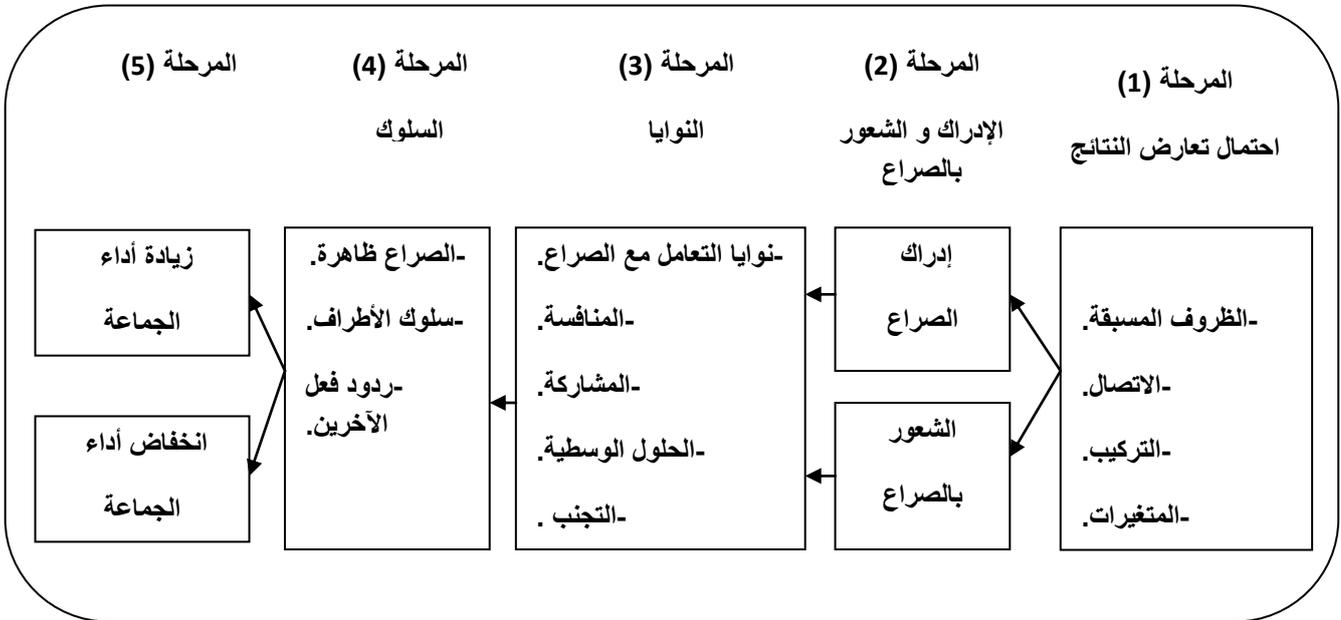
<sup>1</sup> - ماجدة العطية ، مرجع سابق، ص 264، ص 265.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس ، مرجع سابق، ص 486.

<sup>3</sup> - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 270.

النتائج غير الوظيفية: أي النتائج التخريبية للصراع في الجماعة و أداء المنظمة المعروفة بشكل عام ، مثل التعارضات غير المسيطر عليها ، تؤدي لعدم الرضا ، مما يؤدي لتقليل الروابط المشتركة بين الأعضاء كما تؤدي إلى تخريب الجماعة و يؤدي الصراع للتأثير سلبا على كفاءة الجماعة ، و في حدوده العليا ، يؤدي الصراع لإيقاف عمل الجماعة ، أي أنه يهدد بقاءها و استمرارها.

و في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع و التعرف على جذور المشكلة و حلها.



الشكل رقم 11 : يوضح مراحل الصراع<sup>1</sup> .

### 1 النظرة التقليدية و المعاصرة للصراع :

منذ بداية القرن العشرين و خبراء السلوك التنظيمي يحاولون تدريجيا تغيير نظرتهم إلى الصراع ، مثل هذا التحول في التفكير يرجع بالدرجة الأولى إلى الافتراضات حول ما إذا كان الصراع شيئا إيجابيا أو سلبيا، و في الحقيقة يوجد منظورين مختلفين للصراع هما النظرة التقليدية و النظرة الحديثة المعاصرة .

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، المرجع السابق، ص263.

- النظرة التقليدية : تؤكد أن الصراع في مجمله يعتبر شيئاً سيئاً و هو ما يعني أن وجود الصراع يشير إلى أن هناك شيئاً خطأ ، فهذه النظرة السلبية للصراع ترجع جذورها التاريخية إلى العقود الثلاث الأولى من القرن العشرين حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة و حركات العاملين ، و من الدلالات الهامة لهذه النظرة هو أنه طالما أن الصراع يعتبر ظاهرة سلبية فإنه يجب الحد منها أو القضاء عليها ، و من الناحية التقليدية فقد أخذت محاولات تقليل الصراع شكل الإخماد أو القمع و لسوء الحظ فإن الإخماد قد ينجح في إزالة الصراع ظاهرياً ، إلا أنه لا يتعامل مع الجذور أو الأسباب ، ثم يعطي الفرصة لإثارته مرة أخرى إذا ما توافرت الظروف ، أي أن نتائجه مؤقتة .
- النظرة المعاصرة: فتستند إلى أن الصراع ليس بالضرورة شيئاً إيجابياً أو سلبياً ، و لكن بإعتباره حتمية أو حقيقة في حياة المنظمات ، فالصراع الحاد أو الزائد قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو مدمرة أحياناً حيث يتطلب المزيد من الوقت و الموارد للتعامل معه ، كما أنه قد يوجه الطاقات ، وجهات غير مرغوبة ، و يحد بالتالي من إستخدامها في مجالات أكثر نفعاً . أما الصراع المحدد للغاية فإنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية ، كذلك عندما تؤدي هذه الحالة إلى الفتر و اللامبالاة أو فقدان الحماس و عدم الرغبة في التغيير أو التطوير ، و هو ما يقود إلى تدني الفعالية التنظيمية، و يترتب على تبني وجهة النظر المعاصرة نتيجتين هما :
- في العديد من المواقف يمكن أن يكون الصراع إيجابياً أو شيئاً مرغوب فيه و ذلك بسبب تأثيره الإيجابي على النتائج ، و ذلك مثل الحالات التي يقودها فيها إلى إثارة الرغبة في الإبداع و الابتكار<sup>1</sup>.
- حيث أن الصراع بطبيعته ليس شيئاً إيجابياً أو سلبياً ، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية ، و يتوقف ذلك على أسلوب إدارة الصراع و ليس محاولة الحد منه أو إخماده و يقودنا ذلك إلى القول بأن الصراع قد يكون متعمدا كإستراتيجية إدارية لحث الجماعات أو الأفراد للبحث عن طرق أفضل لإنجاز المهام أو أداء الأعمال.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص480.

### 1-6 نتائج و آثار الصراع:

إن أوضح تأثير للصراع على مستوى العلاقات الإنسانية هو القضاء على هذه العلاقات أو على الأقل تخريبها ، مما ينجر عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى الأفراد خاصة و الأفراد عامة. و يمكن أن يكون للصراع تأثير إيجابي كما له تأثيرات سلبية.

#### 1/ الآثار الإيجابية للصراع :

- قد يقود إلى إحداث تغيرات في الأوضاع القائمة في المنظمة و يزيد من حيويتها و فعاليتها .
- يعمل على فتح قنوات الاتصال الجديدة مما يعمق الثقة ، و يوفر المعلومات و يساعد على سهولة إنسيابها<sup>1</sup>
- يكون خبرة للمؤسسة و العاملين فيها في حل الصراعات مستقبلا .
- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها و بالتالي القيام بحلها قبل تفاقمها.
- يشجع الصراع الاهتمام بالأفكار و التوجيهات الجديدة و تسهيل الإبداع و التغيير و إبراز القدرات و الاستعدادات الكامنة .
- الصراع يضع متخذي القرار في تحدي ، مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل .
- الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككل<sup>2</sup>.
- يحفز الصراع كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل ، و كذا المشاركة البناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .

#### 2/ الآثار السلبية للصراع :

- إعاقة وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها ، مما يؤثر على فعاليتها ككل .
- يقود إلى هدر الوقت و الجهود و الموارد نتيجة الانشغال به .
- يضيء جوا من عدم الثقة و الاحترام و سوء العلاقات بين العمال.

<sup>1</sup> - طارق بن موسى العتيبي، مرجع سابق ، ص30.  
<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص318.

- ينمي الشعور بالخسارة ، و انخفاض الروح المعنوية ، و التوتر لدى الأفراد و الجماعات نتيجة لعد القدرة على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضة .
- الخلطة الاجتماعية داخل المنظمة و بالتالي التأثير السلبي على عمل و أهداف المنظمة .
- يؤدي الصراع بكل طرف أول ( فرد، إدارة ،قسم...) أن يلقي بمسؤولية الأخطاء على الطرف الثاني في الصراع .
- يؤدي الصراع إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته<sup>1</sup> .
- التقليل من عامل الانتماء للمنظمة و من ثم فإن كل فرد يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة.

### 3/ إستراتيجيات حل الصراع :

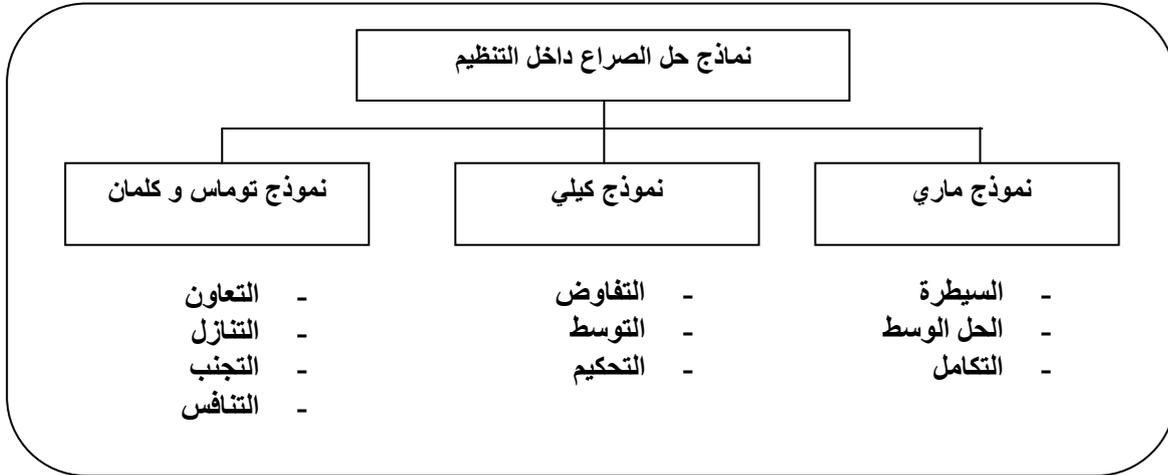
لقد تطرق العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع ، و أكدوا على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة ، كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها و بذاتها ، و بعناصر الصراع الحرجة التي تعيشها ، بحيث ينتهي الأمر بها إلى التوصل لحلول تحقق نوع من الربح لمختلف الأطراف .

نلاحظ خلال دراسة مستويات الصراع ، و مصادره ، و مراحلها ، أن الصراع سمة أساسية و ملازمة لكيان المؤسسة ، و أنه لا بد من وجود طرق معينة يمكن إتباعها من قبل المسؤولين لحل هذا الصراع ، و هي مختلفة على أنواعها ، لأن الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال إيجابي و صراع غير فعال ، و ذلك معتمدا على ما يتركه من أثر على تحقيق المنظمة لأهدافها.

هناك أكثر من إستراتيجية مثلى فلكل منها مزايا و عيوب و تحكمها متغيرات المواقف لكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي صراع هي معرفة مسبباته الحقيقية و

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص318.

تفاديها و السيطرة عليها ، إلا إذا كان الصراع مستقحلا و في غاية الخطورة فالأمر لا يحتمل البحث عن المسببات بل يتطلب معالجة سريعة<sup>1</sup>.



الشكل رقم 12 : مخطط يوضح نماذج حل الصراع داخل التنظيم.

1/ نموذج ماري : تقترح "ماري فوليت" و هي من الرواد الأوائل في مجال الإدارة ، ثلاث طرق لحل الصراع و هي :

- السيطرة : بمعنى تغلب أحد الأطراف على الطرف الآخر ، و يتم ذلك من خلال تدخل سلطة أعلى من أطراف الصراع ، كرئيس أفراد الجماعة المتصارعين أو كمدير يرأس رؤساء أقسام المتصارعين و يقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام قوته و نفوذه في صالح واحد من الأطراف<sup>2</sup>، و يتميز الموقف هنا بأن هناك غالب و مغلوب ، الغالب راض عن الوضع و المغلوب غير راض و مستاء.

- الحل الوسط : أي التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتصارعة ، و ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدو الوسيط أو يلعب دور الحكم بين الأطراف المتصارعة و عندما يصل الوسيط إلى حل تكون المشكلة أحيانا عدم رضا أطراف الصراع عن هذا الحل لأن الوسيط عادة ما يلجأ إلى الحل الوسط ، الذي لا يفي بالاحتياجات الكاملة لكلا الطرفين .

<sup>1</sup> - حسين مريم، مرجع سابق ، ص 187  
<sup>2</sup> - إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ص413.

• التكامل (التوافق): هنا يقوم أطراف الصراع بالتعاون معا في التعرف على أبعاد الصراع، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضي الطرفين. فإذا طلبت الإدارة المزيد من بذل الجهد و الأداء بواسطة العاملين ، و كان العاملون كطرف آخر للصراع يطالبون برفع أجورهم فمن الممكن التوصل إلى نوع من التكامل بين مطالب المتصارعين من خلال ربط الأجر بالإنتاجية أو ربط الحوافز بالأداء<sup>1</sup>.

ويعتبر هذا الأسلوب أفضل وسيلة في التوفيق بين التناقضات المختلفة و التي لا يضحى فيها أي طرف من الأطراف بأي شيء بل تحصل كل الأطراف على مكاسب من مثل هذا التكامل بين الرغبات أو التوفيق بينها<sup>2</sup>

## 2/ نموذج كيلى : عرض أساليب معالجة الصراع التالية :

- التفاوض : هي عملية يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية<sup>3</sup>، و من أكثر الإستراتيجيات استخداما هي التفاوض و ذلك لحل الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات ، و في هذه العملية يتبادل الفرد أفكاره و عروضه والعروض المقابل وذلك إما مباشرة أو من خلال ممثلين و عند نجاح هذا الأسلوب فإن كل الأطراف تحافظ على الحل المقبول من جانبها و ينتهي الخلاف ، أما إذا صادفها الفشل فسينجم عن ذلك نهاية مكلفة ،لذا يجب تقييم النتائج قبل اللجوء إلى التفاوض<sup>4</sup> .
- التوسط : وهو تدخل فرد أو مجموعة أفراد محايدين و مقبولين من كلا الطرفين للتوسط بينهما و العمل على إيجاد نقاط التقاهم ، قد تقيهما إلى حل مرضي للجميع<sup>5</sup>.
- التحكيم و هو نوعان :
- التحكيم الاختياري : يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع.
- التحكيم الإجباري : يفرض بموجب القوانين و الأنظمة.

1 - أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص276.

2 - إبراهيم الغمري ، مرجع سابق ، ص413

3 - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص384.

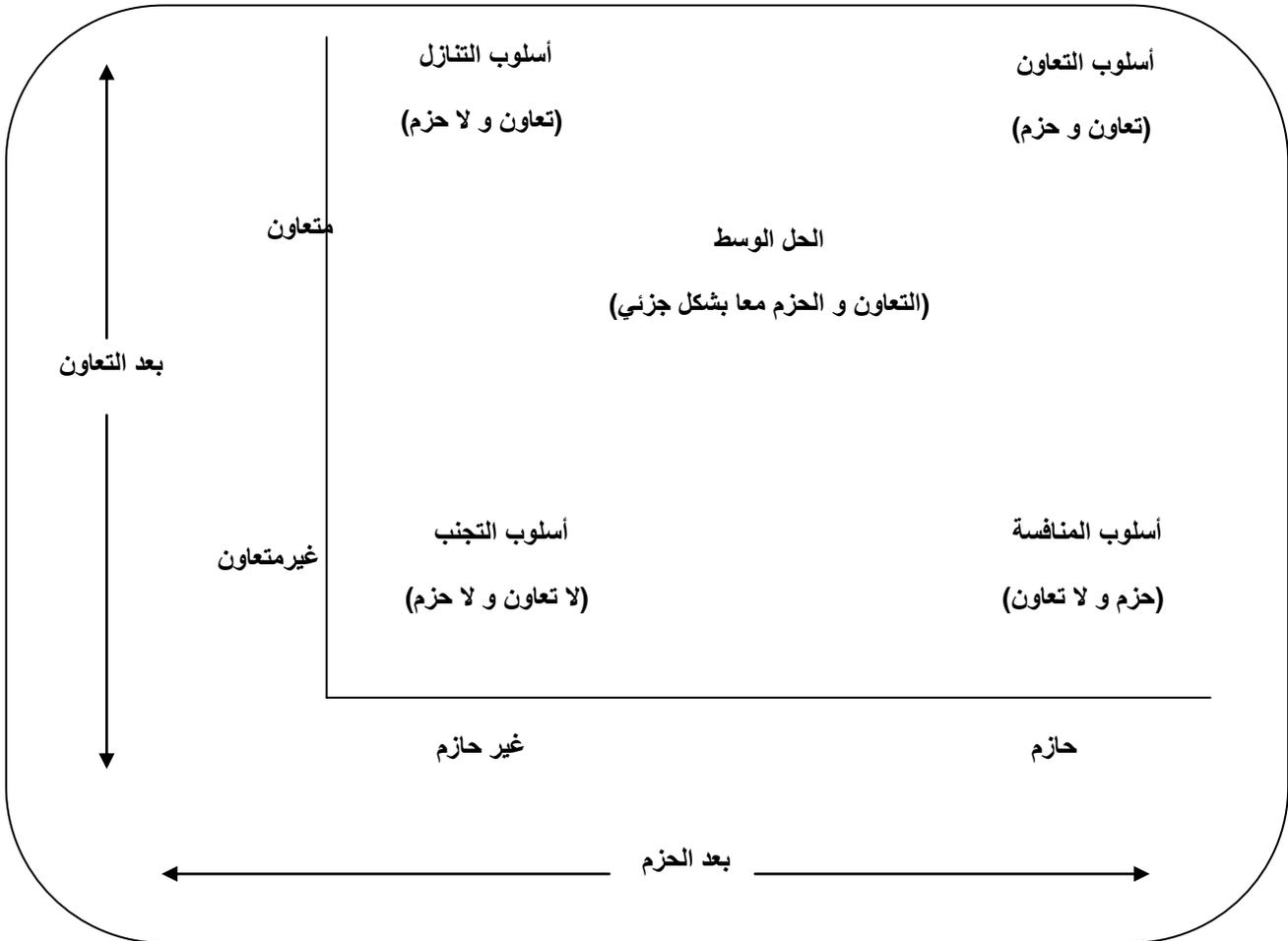
4 - محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 322 ، ص323

5 - غياث بوفلجة ، مرجع سابق، ص54.

3/ نموذج «توماس و كيلمان» : استخدم «توماس و كيلمان» مخطط له بعدان يحددان

سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هاذين البعدين و هما :

- التعاون و يمتد من درجة غير متعاون ، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- الحزم : و يمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، و يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ، و ينتج من توحيد هاذين البعدين إلى خمسة أساليب لإدارة الصراع ، كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup> :



الشكل رقم 13 : يوضح نموذج «توماس و كيلمان» لحل الصراع داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 384.

- أسلوب التعاون : يتضمن محاولات من جانب أطراف الصراع لزيادة الموارد التي يشتركون فيها، و ذلك بتجميع جهودهم أو بالتنسيق بينهما كوسيلة للتقليل من التناقض بينهم بالتغلب على ندرة الموارد. و طبيعي أن يتوقف استخدام استراتيجيات التعاون على قابلية الموارد المشتركة بين الأطراف و قدراتهم على تحقيق تلك الزيادة.
- أسلوب التنازل : هو محاولة الأطراف المتصارعة الاتفاق فيما بينهم على التنازلات التي يقوم بها كل فرد ، أو تقسيم الموارد المشتركة بينها بما يحقق لكل طرف نصيبا فيه و غالبا ما تتوقف نتائج التنازل على القوة التي يتمتع بها كل طرف و على درجة تمسكه بالمطالب التي يقدمها و مستوى هذه المطالب ، كما يتوقف أيضا على معايير و قيم العدالة التي يعتنقها الأطراف.
- أسلوب التجنب : هو اتحاد موقف يتسم بالخضوع و الاستسلام أمام الطرف أو الأطراف الأخرى المتصارعة معها فهنا لا يقوم طرف الصراع بمحاولة الدفاع عن موقفه أو حماية المنافع التي يهددها الصراع ، و إنما يرضخ لما يحيط به من أذى و خسارة و قد يتحمل الضرر ثم ينسحب من الموقف كلية ، باحثا عن مجالات أخرى لنشاطه و حركته بعيدا عن موقف التنافس أو المشاركة مع الطرف المتصارع معه<sup>1</sup>.
- أسلوب التنافس: يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية و أن الأمر يتطلب إتخاذ قرارات سريعة<sup>2</sup>.

### 1-7 مدخل سوسيولوجي نظري لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة

إن لظاهرة الاتصال عدة انعكاسات أو نتائج على مستوى الجماعة ، و يتجلى ذلك و يتجسد في العمليات الاجتماعية التي يقوم بها أفراد الجماعة سواء كان بالإيجاب أو بالسلب ، و من بين هذه العمليات الاجتماعية الصراع.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ص 263-264.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 386.

هناك عدة إسهامات في هذا المجال سواء كانت اتجاهات ، تحليلات، نظريات أو اتجاهات لمختلف الباحثين، و التي تناولت العلاقة التي تربط الصراع بالاتصال ، و من هذه الإسهامات نذكر:

### 1-7-1 النظرية التوافقية :

ترجع النظرية التوافقية في أصلها إلى نظرية «الجشلتت Gestal» و يعد الشكل الذي جاء به «هيدر Heide» من أقدم أشكالها، و الذي يظهر و كان هناك تناقض شخصين في اتجاههما نحو بعض، أو اتجاههما نحو الشيء أو موضوع خارجي ، ففي هذه الحالة تنشأ بينهما علاقة غير متوازنة و بذلك تكون جميع المحاولات من أجل استعادة هذا التوازن لأنه لا يمكن حدوث أي نوع من أنواع الاتصال بشكل مجدي و متكامل لأن هذا الأخير يسعى أساسا إلى خلق التوافق و الانسجام و أن هذا التوتر الذي يحدث نتيجة لعدم التناسق و التناغم يؤدي بدوره إلى إضعاف فاعلية الاتصال.

و يؤكد ذلك أيضا «نيوكمب Newcomb» حيث يرى أن الاتصال عبارة عن استجابة أو رد فعل مكتسب يمكن للفرد من خلاله مواجهة التوتر، و التغلب عليه ، و وفقا لهذا الرأي فإن الاتصال يأتي مباشرة بعد حدوث الخلل في التوازن النسقي فيعمل على إعادة حالة التوازن المطلوبة. و تدعم ذلك أيضا نظرية «فيسنجر Festing»<sup>1</sup>

### 1-7-2 الاتجاه الإداري التقليدي :

حيث يرى رواد هذا الاتجاه أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عدم الانفتاح و عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم ، فالنظرية في هذا الاتجاه تذهب إلى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري ، على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف و العقاب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر عبد الحليم نصر الله، مرجع سابق ، صص 111-119.

<sup>2</sup> - سعد رياض، الصراع التنظيمي، (2010-04-20)Time10:30، HTTP://elearning.najah.edu/old Dat/courses/course.

### 1-7-3 نموذج الصراع في دراسات سوسيولوجيا الاتصال:

و أهم النقاط التي تناولها هذا النموذج نذكر:

- الاتصال الاجتماعي الذي يقوم به الفاعلين ينعكس بصورة مباشرة على العمليات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع.
- إن سوء استقبال الرسائل الاتصالية بين الأفراد هو المسؤول عن الصدمات و المواجهات والمشاكل التي تشكل ظواهر اجتماعية كالعنف، التمرد، جنوح الأحداث.
- تفسير العلاقة السببية بين برامج وسائل الاتصال الجماهيرية وازدياد معدلات الجريمة التي أصبحت من بين الأمراض الاجتماعية في هذا العصر.
- تفسير عدة ظواهر اتصالية اجتماعية بحكم أن الصراع هو نقيض التعاون وهو سمة إنسانية عالمية<sup>1</sup>.

هذا فان نموذج الصراع يقدم لنا تفسير لهذه الميكانيزمات، فمن خلال التحليلات السابقة حاولنا أن نبين مدى الترابط الموجود بين متغيرات دراستنا للاتصال و الصراع ، وذلك من خلال التعرض إلى أهم الإسهامات التي تناولت العلاقة بين الاتصال و الصراع و التي يمكن أن نستخدمها و نوظفها في مناقشة فرضيات دراستنا على اعتبار أنها تمثل شواهد لدراستنا.

<sup>1</sup> - عمر معن خليل ، مرجع سابق ، ص ص1840،167.

## خلاصة الفصل :

كخلاصة لهذا الفصل فإن موضوع الصراع يتضح لنا من خلال عدة مفاهيم تناولها الباحثين ، و قد حاولنا تحديد و ضبط مفهوم الصراع ، أبعاده ، نظرياته ، هذه الأخيرة التي حددنا بعضها منها في شكل السياسات المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة ، و أردنا معرفة مدى تأثيرها بالسلب أو الإيجاب على الفرد داخل المؤسسة محل الدراسة التي من واجبها أن تحقق سبل الراحة و الأمان المادي و المعنوي منها من خلال إدارة الصراع و الحد من مشاكل العمل و هذا من ضمن أولوياتها .