

الفصل الثاني : ادارة الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: لمحة تاريخية عن ظهور الصراع في المؤسسة

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

خامساً: أنواع الصراع التنظيمي

سادساً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

سابعاً: إدارة الصراع التنظيمي

1. أساليب إدارة الصراع التنظيمي

2. طرق استشارة الصراع التنظيمي

3. وظائف الصراع التنظيمي

ثامناً: الصراع والفعالية التنظيمية

خلاصة

تمهيد :

يعد الصراع ظاهرة طبيعية وجزء لا يتجزأ من حياتنا المعاصرة خاصة داخل، والذي يظهر في صورة قرارات غير محسوبة النتائج وخلافات بين زملاء العمل ونتائج مخيبة للآمال وتأخير عن المواعيد المحددة لإنجاز مهام العمل عن معرفة كيفية تصرف الموظفين سواء - كانوا رؤساء أو مرؤسيين - تجاه ما يواجهونه من نزاعات أو صراعات متفاقمة داخل أماكن العمل يعد شيئاً مهماً جداً وذلك لأهميته تأثير هذا التصرف على مدى فعالية الموظف في أداء عمله ومدى دفع القوى المحركة للعمل.

أولا : لمحة تاريخية عن ظهور الصراع في المؤسسة:

- عرفت المجتمعات البشرية أشكالا مختلفة من علاقات العمل في إطار تنظيمات اقتصادية واجتماعية مختلفة وإقليمية معظم هذه العلاقات على أساس العبودية ،حيث يتم الاستغلال من طرف مالكي الثروة والسلطة على غير المالكين ،حيث أطلق عليهم تسميات مختلفة كالعبيد والرقوغيرها إلا ان علاقات العمل المبنية على أساس الاحترام والعمال ، لم يتم التوصل إليها إلا في أواخر القرن التاسع عشر ، هذا الأمر تطلب تضحيات جسيمة ونضالات شاقة ،وتطورات وإضرابات عالمية عنيفة دفع العمال ثمنها غاليا، وقد عرفت هذه المراحل التاريخية أشكالا مختلفة لعلاقات العمل وجدير بنا ذكر ما يأتي :

- الامتلاك الكلي للعبيد والالتزام الإجباري للأفراد والجماعات والقيام بالأعمال جزئيا أو كليا لتنفيذ مهام إنتاجية واقتصادية لصالح الغير.
- التحكم المطلق من طرف المالكين في تحديد أجور وظروف العمل في المال الاقتصادي دون إعطاء الحق للعاملين في التفاوض فرديا أو جماعيا.
- حدوث إضرابات كلفت أرباب العمل الاستجابة لمطالب العمال بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- تنامي وزيادة تأثير العمال لإنشاء التنظيمات النقابية وازدياد نفوذها بالتفاف العمال حولها في مكان العمل إلى جانب المشاركة العمالية في الإنتاج.
- الالتزام القانوني لأرباب العمل وظهور المفاوضات الجماعية واتفاقيات العمل الجماعية.
- أما عن العمل الصناعي فكانت بدايته تركز على نظام الوظائف والطوائف الحرفية فهي عبارة عن جماعة من العمال يشتغلون نفس الحرف، وهي ثلاثة

طوائف على العموم، طائفة الحدادين، طائفة التجار، طائفة النحاسيين، وكانت تنظم على المشتغلين سواء كانوا عمالا أو أصحاب عمال حيث اعتمد نظام الطوائف على تحديد ساعات العمل بالأجور أدوات العمل.¹

لقد كان البناء الاجتماعي يتكون من ثلاث فئات، هي فئة المعلمين، فئة الصناع فئة الصبيان، حيث كان دور المعلم هو توحيد العمال اما الصبيان فكانوا يتعلمون تدريجيا أسرار المهنة أو الحرفة من أجل الترقية أو الرقي إلى فئة الصناع، ليصبحوا معلمين بدورهم في المستقبل وأصبح العمل في القرن السابع عشر أخيرا مستديما، وتشكلت جمعيات لحماية العمال تشبه لحد كبير النقابات العمالية من حيث مطالبها الاقتصادية والاجتماعية، حيث كان العمال يلجئون إلى الإضراب كوسيلة في وجه المعلمين وأرباب العمل في هذه الفترة وبعد ظهور صراعات بين الطوائف حول الإنتاج والفوائد والأرباح... إلخ وما نتج عنه من تصدع هذا النظام والذي تسبب في ظهور الثورة الصناعية في الفصل بين العمال ووسائل الإنتاج، وذلك بالاعتماد على استغلال العمال من أجل الزيادة في الإنتاج، حيث كانوا يشتغلون ستة عشر ساعة في اليوم على جانب الظروف السيئة للعمل داخل المصنع، وزيادة على نقص المرافق مما يعرض العمال للأمراض وتحمل مشاكل أخرى

أما فيما يخص ظروف العمل خارج المصنع فقد شهدت هجرة آلاف العمال من الأرياف إلى المدن من أجل الحصول على العمل، حيث يعيشون في الشوارع، ويبيتون في العراء، ونتج عن ذلك تحرك أعمال من خلال الإضرابات بسبب ضعف الأجور ومعاملة المدراء السيئة وعدم احترام أرباب العمل لظروف وشروط العمل التي كانت سيئة جدا، ومن هنا برز الصراع بين الفئتين في شكله العلني على جميع المستويات

¹فؤاد زارة، إستراتيجية غدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013-2014، ص:38.

سواء بين الأفراد أو بين الجماعة أو التنظيمات فيما بينها ، كل هذا نتج عن ظروف كانت تهضم فيها الحقوق كما اتخذ الصراع من سبيل المطالبة بحقوق العمال أشكالاً تنظيمية تمثلت في ظهور نقابات العمال والتي لازالت إلى يومنا هذا تمارس ضغوطاً بجميع أنواعها في المؤسسات ، وتبقى في تجاوب مستمر بينها وبين أرباب العمل على مصالح العمال.¹

ثانياً : أسباب الصراع التنظيمي

تعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية ولكن يمكن إجمال أهم الأسباب التي تقود إلى الصراعات الإدارية على النحو التالي:

1- أسباب تنظيمية:

• نمط اتخاذ القرارات المشاركة:

رغم شعبية تطبيق نهج أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات ، ذلك أن الهدف الرئيسي في إتباع منهج المشاركة هو سماع وجهات نظر متباينة حول البدائل للاختيار من بينها ولكن ذلك يحمل في طياته بذور التناقضات ، ولعل المثل الواضح على ذلك هو الصراعات التي تدور في بعض الجامعات بين الموظفين والعدارة ، وبين الإدارة وجالس الطلبة كما شهدت ذلك جامعة بير زيت في فلسطين قبل عدة سنوات وفي جامعة الكويت حالياً ، وهو بالنسبة للمؤلف ظاهرة جديدة تختلف عن الأمور في الأردن ، ولكن للحق ، فإن هذا الوضع سواء في جامعة بير الزيت أو في جامعة الكويت ليس وضع احتقان وتوتر ، بل لأن إدارة الجامعات في البلدين ترى في مثل هذه الاختلافات ظاهرة طبيعية وحقا طبيعياً للكلية

¹ نفس المرجع، ص: 39

والموظفين بالاختلاف وعندها آليات واضحة للحوار تقوم على أساس الندية والاحترام المتبادل وهو ما تحتاجه جامعات أخرى.

• تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين:

إن تعدد الأقسام أو الوحدات الإدارية واختلاف وظائفها، يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافها الخاصة، ووجود إمكانية التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، فمن المتوقع ألا تكون الأهداف العامة ذات أولوية بنظر بعض الوحدات الإدارية الفرعية مما قد يدي لبروز الصراعات، وكذلك فإن تفاوت المراكز الوظيفية للعاملين، وتفاوت أسس الترقية ما بين سنوات الخدمة والعمر والتعليم، والرواتب كلها مصادر أسباب محتملة للصراعات.¹

• عدم وجود تقنيين واضح للأدوار والمهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وهو ما أسميناه بالرسومية Formalisation وسيلة للحيلولة دون تضارب الجهود أو الحصول النزاعات وبالتالي فإن عدم وجود تقنيين لكتيبة من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات. وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطور التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

• تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فقد يقود ذلك لبروز الصراعات وقد تتفاوت معايير الحكم على أداء بعض الوحدات الإدارية، كأن يكون المعيار الأساس لتقييم قسم التسويق في شركة ما، هو حجم المبيعات بينما يكون تقييم

¹ محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: 360، 351.

أداء قسم متابعة الديون هو حجم الديون المحصلة، مما يؤثر على العلاقات بين القسمين، وكذلك فإن الأمر ينطبق على أهداف أقسام البحث والتطوير وقدرتها على طرح الأفكار الجديدة وهو عمل يثير الوحدات التنفيذية، التي تميل إلى الاستقرار والثبات وعدم الرغبة الكبيرة في التغيير.

• تعدد المستويات الإدارية:

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات فإذا كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، تكون فرصة تغير أهداف عملية الاتصالات أكبر بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة كما أن تعتمد بعض الجهات أو العاملين بكافة المستويات الإدارية المتعددة، كما أن تعتمد بعض الجهات أو العاملين إلى إخفاء المعلومات للانفراد بالنفوذ والسلطة، والتي تعتبر المعلومات واحدة منها، قد يؤدي أيضاً لبروز الصراعات.¹

- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها:
- ترتبط المراحل التي يتم فيها إنتاج السلع أو تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة مثل صناعة النسيج، أو خدمات البنوك، وإدارات الهجرة والجوازات حيث لا يمكن قيام العاملين بمهامهم إلا بعد المرور على عدة مراحل يؤدي المهام فيها موظفون آخرون، مما يجعل العمل معتمدا اعتمادا كبيرا على التعاون بين كافة الأطراف، ففي مثل تلك الأوضاع تحصل إمكانية ظهور تناقضات وصراعات في حالة عدم التنسيق الكامل واختلاف سرعة ودقة العمل، كما قد يحصل التناقض في أوضاع مناقضة للوضع السابق تمام حين تنفرد بعض الوحدات الإدارية والموظفين فيها بإنجاز المهام دون الاعتماد على وحدات أخرى

¹ نفس المرجع، ص: 361، 362.

ويمكن اعتبار العلاقة غير التعاونية أحيانا بين أعضاء الجهازين الإداري والتدريسي في الجامعات مثلا على ذلك الوضع إذا يشعر أعضاء الجهاز الأكاديمي بأنهم أساس العملية التدريسية وأنهم سادة الموقف وانه يستحيل عمل الجامعات بدونهم هذا في الوقت الذي يشعر فيه أعضاء الجهاز الإداري أنهم هم من يوفرون ميكانيكية العمل ومستلزمات العمل التدريسي والبحثي، وقد يؤدي مثل هذا الشعور غير الصحي بالاستقلالية الكاملة والأهمية البالغة الأدوار لحالات صراع ظاهر وخفي وقد عرف المؤلف بنفسه واثناء خبرته الإدارية حدة هذا الصراع والذي كان أعضاء الجهاز الأكاديمي هم البادئون فيه ، وخلقته في ظروف فيها العرض من الكفاءات التدريسية المتخصصة على خلاف الوضع بالنسبة للوظائف الإدارية العادية .

• محدودية الموارد:

يقوم علم الغدارة شانه شأن علم الاقتصاد على افتراض محدودية الموارد مقارنة بالأهداف المرغوب في تحقيقها ومن المعلوم ان عددا محدودا من المؤسسات تعمل في أوضاع صريحة ولذلك فغن محدودية الموارد واشتراك كافة الوحدات الإدارية فيها ،أمر يوجد صراعا على نصيب كل منها فيها - ولعل المساومات التي تحصل بين دائرة الموازنة العامة، وبين الإدارات المالية في الوزارات والمؤسسات خير شاهد على ذلك، إذ أن هناك قولا معروف بان وزير المالية في اية دولة أو المدير المالي في مؤسسة هم اقل الناس أصدقاء ذلك لان طبيعة أدوارهم تتطلب تقسيم المخصصات المالية بين الإدارات المختلفة، والتي ترى كل منها انه الأولى بالنصيب الأكبر من تلك المخصصات.¹

¹ نفس المرجع، ص: 363

2- الأسباب الشخصية للصراعات

قد لا تكون العوامل الشخصية مسؤولة عن ظهور الصراعات وتكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد التي تفسر ذلك، ومن تلك الأسباب ما يلي:

*نمط وطبيعة بعض الشخصيات:

التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص انعزاليون، وهذا أمر يتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

*تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين:

عن أي تنظيم عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، ذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص عمل المتاحة، ولكن لهذه الأسباب تظهر بعض الحركات داخل التنظيم.

*عدم الرضي عن العمل لأسباب مختلفة: مما ينعكس حتما في عدم التعاون وأثار المشاكل.

ويميز الباحثان KAHN وKATZ بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب الغير العقلانية له.

1- الأسباب العقلانية:

- الصراع الوظيفي وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة

مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافئ والمراكز والمكانة والحوافز.

2- الأسباب الغير العقلانية

فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.¹

ثالثا : مراحل الصراع التنظيمي:

1) مرحلة الصراع الكامن:

هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحيانا لا نكون سببا في بدأ الصراع، وقد تظهر نتيجة الاعتماد المتبادل في العمل، السياسات التنظيمية غير محددة وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المدرسة وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم فمثل هذه الظروف السابقة تؤسس للصراع.

2) مرحلة إدراك الصراع: في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص او الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى عليه،ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

¹محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص:365.

(3) مرحلة الشعور بالصراع: في هذه تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع أنهم بحالة من التوتر والغضب وانزعاج وأحيانا لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة ويكون الصراع في المرحلة الشخصية يمكن تهدئته وتخفيفه.

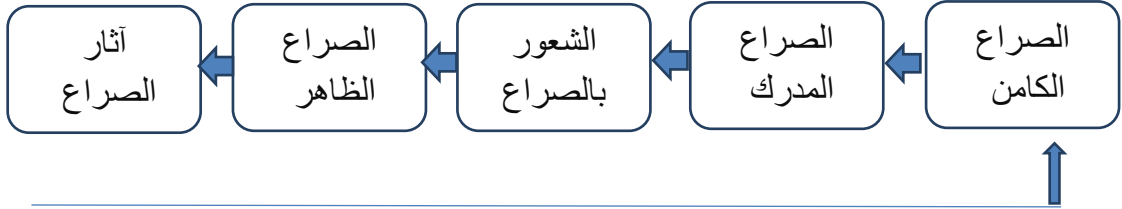
(4) مرحلة إظهار الصراع: وتسمى مرحلة الصراع العلني: وفيها يتول الصراع من الإدراك والشعور إلى الواقع، وذلك عندما تصل الأمور على ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلبا أو إيجابا، ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات أصل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

(5) مرحلة مخرجات الصراع: وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لظرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى ان يكبت كل طرف¹.

شعوره بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

¹ الشريف عمر، وعبد العليم أسامة، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص: 252، 253.

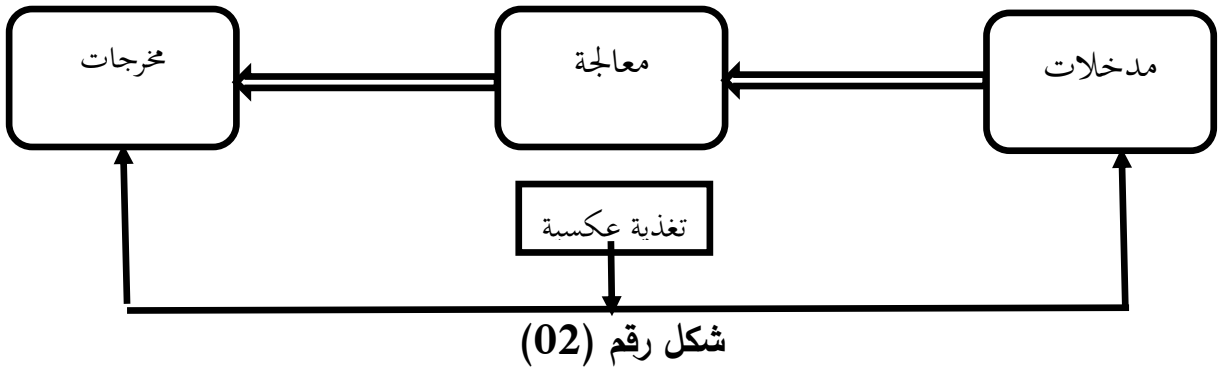
مراحل حدوث الصراع



الشكل رقم (1)

المصدر: نفس المرجع، ص: 254

وبالتالي يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون مقدمات وإن كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل (2)



شكل رقم (02)

المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

رابعاً : مستويات الصراع التنظيمي

إن الأسباب المحتملة للصراعات توجي بحتمية حدوثها وعدم القدرة على تحاشيها بنكران وجودها . ويؤخذ على المدارس التقليدية أنها لم تعط إلا اهتماماً بسيطاً للتعامل مع الصراعات ، على اعتبار أن الفرص المتاحة لاختيار عمال وموظفي يمكن أن تساعد في اختيار عمال أكثر انضباطاً والتزاماً بالسلوك التنظيمي ، وأن حل الصراعات يتمثل بالتخلص ممن يسونها بطردهم من العمل ، وهي نفس السلبية أي الجماعات غير الرسمية وضرورة شطبها من التنظيم ، وكأنه أمر سيعني بالضرورة تلاشيها . فقد دلت النظريات الإدارية الحديثة (وفد الأربعينيات) على أن مثل تلك الظواهر إنسانية وحتمية الحدوث ، وأن الإدارة الناجحة هي القادرة على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون في خدمة التنظيم . وذلك أن الصراعات مثلها مثل التنظيمات غير الرسمية يمكن تحويلها إلى قوة إيجابية في التنظيم وذلك من خلال ¹:

- الاعتراف بحتمية الصراع
- تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها .
- الاعتراف بأن القدرة على استشارة الصراع وإدارته عملية ضرورية
- اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية .

ويمكن تقسيم الصراع حسب عدة أسس أو حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

- الصراع داخل الفرد نفسه.
- الصراع بين الأفراد .

¹ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ، ص 263-264.

- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة .
- الصراع بين المنظمات .

وفيما يلي تعريف بماهية الصراع علي كل مستوي :

1-الصراع داخل الفرد نفسه :

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدهما بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا . كأن يرغب الطالب مثلا بأن يحصل على علامة أو معدل عام جيد ،وبنفس الوقت أن

لا يعرف إلا وقتا قليلا في الدراسة،أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما ، كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة أو تركهما نهائيا و الذهاب إلى سوق العمل لتوفير ما يكفيه لتوفير نفقات الدراسة ، أو يكون الشخص راغبا في عمل ما يكفيه ولكن نتائج هذا العمل غير مضمونه النتائج كان يرغب الطالب في مواصلة دراسته العليا ،ولكنه غير قادر على تحمل مصاريف الدراسة في الخارج ،لان عائلته غير قادرة على توفير النفقات اللازمة له طيلة فترة الدراسة مما يجعله غير متيقن من النتائج ،ويرى أن الاستثمار الجزئي في الدراسة دون القدرة على المواصلة معناه التفريط بفرص وظيفية من ناحية وهدر نفقات يمكن استثمارها بشكل أفضل .وقد يكون سبب الصراع هو وجود عديد من البدائل ولكنها جميعا وكلفة وغير مضمونة النتائج.

إن تناقض الأهداف التي يسعى إليها الفرد وتمثل شكلا من أشكال الصراع، وهناك عدة أشكال لتناقض الأهداف :

• تناقض الأهداف الايجابية POSITIVE-APPROACH CONFLICT:

ويحدث هذا عندما يكون الفرد بصدد المفاضلة بين بديلين ايجابيين معا.

• تناقض لأهداف ينبغي تجنبها:

ويحدث هذا عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين غير مرغوب فيهما .

• تناقض بين تحقيق هدف ايجابي وفي نفس الوقت له نتائج سيئة:

يحدث ذلك عندما يقوم الفرد بتحقيق هدف يرغب به، ولكن في نفس الوقت يتردد نتيجة لبعض النواحي غير المرغوب فيها.¹

ويمكن أن ينشا الصراع لأسباب أساسية ثلاثة هي :

أ- عدم تقبل القرار : تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه هو نتيجة لعدم

توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية . وقد يتوافر البديل

الأفضل ، أحيانا إلا انه لا يأتي بكل أو معظم النتائج المفضلة المتوقعة من قبل الفرد

ب- عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة) : تنشأ ه هذه الحالة من

الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة

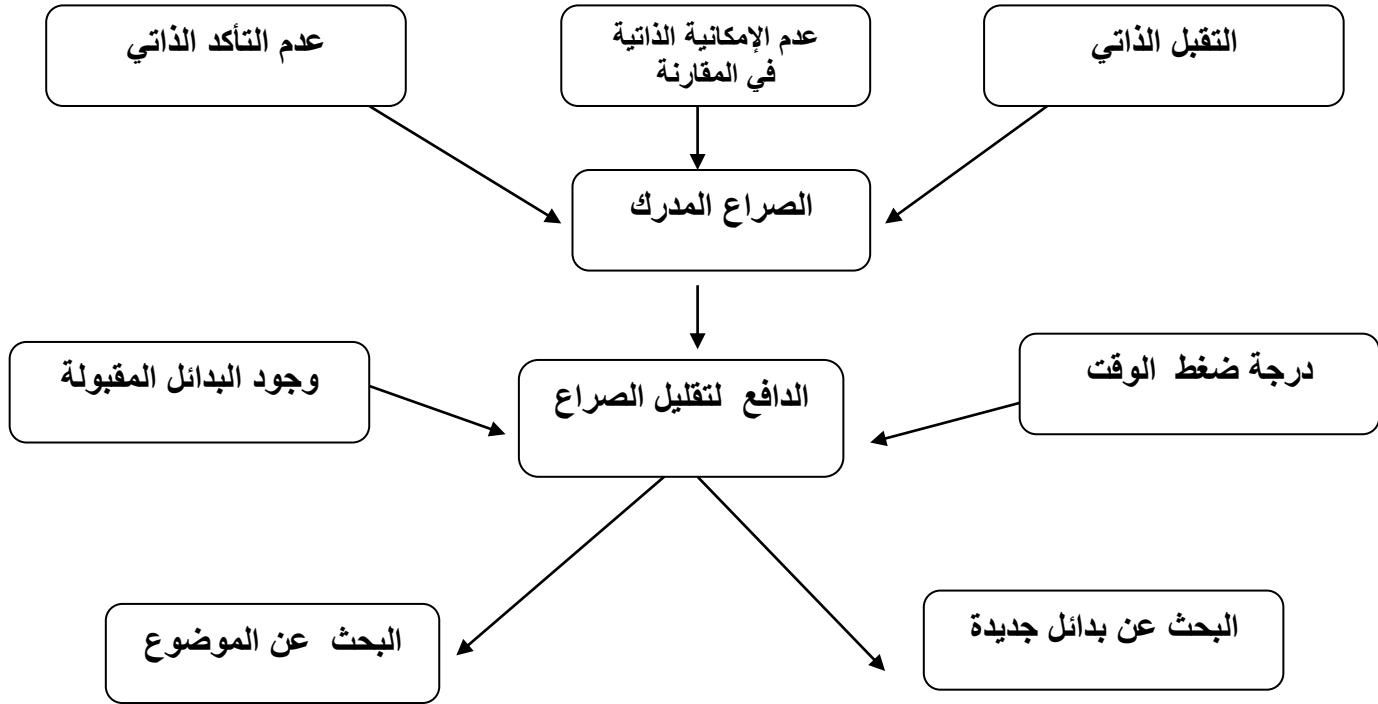
المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، حيث أن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي

¹ نفس المرجع، ص 264.

للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة)، إلا انه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج المفضلة .

ج- عدم التأكيد : يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه .

ومن هنا يتضح بان الصراع داخل الفرد ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة ، على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة ، والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة . وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل ، أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال ، ولابد أن تؤدي الحالات إلى ظهور أو بروز ، حالة الصراع المدرك أو الملاحظ ، الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني ، بعد تقاوم أو تعارض النتائج المتوقعة ، ويوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة في الصراع الفردي



الشكل رقم (03)

المصدر : خليل حسن الشعاع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.
ص 13

2- الصراع بين الأفراد :

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد ، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظريته وإدراكه للأمور .

ومن أمثلة ذلك :

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري .
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل والعامل¹.

3 - الصراع بين الجماعات :

تطور جماعات العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى ،وعادة ما يكون هناك اختلاف بين وجهات نظر الجماعات ،وعندما تتفاعل الجماعات تظهر الاختلافات على السطح وتوضيح معنى الصراع بين الجماعات ،سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات وتوضيح ذلك بأمثلة .

1-الصراع على الموارد :تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين . هنا قد يحل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من الموارد . ومن أشهر الأمثلة على ذلك :

التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية

فالكل يبالغ في تحديد احتياجات مالية ، أو عند توزيع المخططات المالية على أقسام احدي الإدارات ،فهناك تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال ، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد .

¹محمد قاسم القرينوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص،265.

2-التنافس في الأداء : تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات.

فجماعات العمل داخل حيز النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها¹ على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية ، بالمثل ، فتنافس ودوريات العمل في إبراز التفوق في العمل ،وقد تتنافس شبابيك صرف التذاكر أو الشيكات أو الايصالات في الانتهاء من اكبر عدد ممكن منها.

3-الاختلاف بين المستويات التنظيمية : يؤدي انتهاء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة أي اصطباغ وجهات نحرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها . ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة ، وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها .

كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو الإدارة في جهة وبين العمل في جهة أخرى .

4-الصراع بين الإدارات وظيفيا : تتنازع بين الإدارة على أداء نفس الأعمال ، ذلك ان الطبيعية الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها . خذ مثلا التنبؤ بالمبيعات ، يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن ، يتنازع الإشراف عليهما كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق .

5- الصراع بين التنفيذ والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين ، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم أي تقديم النصح و المعلومات والمشورة وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريون بتقديم شيئا أكثر من النصح والمشورة ، شيئا قد يشابه القرار أو التصرف ،وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذ

¹ احمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،(مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2003م ، ص: 284.

يبالغون في طلب النصيحة ، ويريدون شيئاً أكثر من النصيحة ومن أمثلة ذلك لجأ المديرون التنفيذيون إلى إدارة الأفراد لعلاج مشكل كثيرة مثل اختيار وتدريب ، عقاب العاملين ، ولجوء كثير من المديرون التنفيذيون إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية ، أو حساب التكاليف ، أو تخليص العمليات المالية لها ¹

4-الصراع بين المنظمات :

ويحدث هذا بصورة شائعة بسبب المنافسة بين هذه المنظمات ، والتي تميز الاقتصاد القائم على المشروعات الخاصة . والمثل على هذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات والمتنافسة للحصول على موارد ما تمكنها من القيام بأعمالها . فالجماعات مثلا تتنافس للحصول على أفضل نوعية من الطلبة والمدرسين ، والموارد وتتنافس كليات المجتمع هي الأخرى للحصول على اعتماد وزارة التعليم العالي لها بشكل يكمن طلبتها من متابعة دراستهم في الجامعات **الأردنية** مما يشكل مصدر قوة واستقرار لتلك الكليات ، لأنها عندئذ تستقطب عددا أكبر من الطلبة مما يوفر لها موارد أكبر تمكنها من تحسين العملية التربوية ممثلة بافتتاح البرامج الأكاديمية ، وتوفير أفضل المختبرات ، واستقطاب الكوادر الإدارية والتعليمية ، الكفؤة وبالتالي تحقيق مكاسب مادية أيضا ²

خامسا : أنواع الصراع التنظيمي:

(1) **الصراع المنظم:** وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله ، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية

¹ نفس المرجع ، ص 284-285.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 265-266.

كالإضراب وغيرها ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة¹

(2) **الصراع غير منظم** : وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل²

(3) **الصراع الوظيفي**: يحدث عندما تتطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم ،وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره .

(4) **الصراع غير وظيفي** : ينتج عن التفاعل بين طرفين مختلفين الأهداف مما يترتب عليه عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ويتميز الصراع الوظيفي عن الصراع الغير وظيفي بشكل الصراع ، وهناك ثلاثة أنواع للصراع : المهمة ، والعلاقات، والعملية.

صراع المهمة يرتبط بمحتوى وأهداف العمل ، وصراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الأفراد، أما صراع العملية فانه يرتبط بكيفية انجاز العمل أما صراع العلاقات غير وظيفي بسبب زيادة الاحتكاك بين الأفراد والعدوانية تؤديان لزيادة الاختلاف بين الشخصيات وتقلل من الفهم المتبادل³

سادسا : النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

(1) **النظرية التقليدية**: يرى أصحاب وجهة النظر التقليدية حول الصراع أنه ظاهرة سلبية غير مريحة ،يجب تجنب مرحلة الوصول إليها ، والقضاء عليها في حال بروزها ،لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللا عقلاني .

¹ لخطر قديد، **جماعات العمل الغير رسمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ،2013-2014،ص 89

² اميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، مطبعة الصفدي،الأردن، 1992،ص: 151.

³ موسي اللوزي، **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان،الأردن، 1999،ص: 67.

إذ أن الصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي على سبيل المثال يمثل ظاهرة خلل إداري .ذلك انه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها ،وكانت التكنولوجيات مناسبة لتحقيق الأهداف ،وكان توزيع الموارد عقلانيا ،وكان نظام الجدارة هو أساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية ، فان ظهور الصراعات أمر سلبي ولا مبرر له، وكان الاتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة ،وتحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها ، وتقوم النظرة التقليدية للصراع على الاقتراحات التالية:¹

- يعتبر الصراع حالة يمكنك تجنبها .
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين .
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فالحل أن تتركه الإدارة أو تتجاهله لان الحديث عنه غير مرغوب ².

2) النظرية السلوكية : لقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي . ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيهما الصراع . وان الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا أو شرا من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة وإيجابية في أداء الجماعة .فهذه النظرية تتعقل في وجود الصراع و تعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة . ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على انه أمر لا مفر منه ، إلا أن تناولهم له

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ،ص: 259.

² عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع تنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 416.

يشبه إلى حد أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه¹

(3) النظرية التفاعلية: يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع دكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة وبالتالي تقوم النظرة الحديثة للصراع على الافتراضات التالية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها .
- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- إدارة الصراع ممكنة .
- تعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل وضرورياً .

ينظر للصراع من وجهة النظر هذه على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما هو شرط ضروري لاستقرار التنظيم واستشارته، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والكيف هو سمة المنظمات الإبداعية فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع.²

سابعا: إدارة الصراع التنظيمي :

إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء عملية التدخل فيه بإيجاده أن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.³

¹ زايد عادل، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، العدد 4، ص:300.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص:260.

³ لخطر قديد، مرجع سبق ذكره، ص92.

1-أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

- **الانطلاق من أهداف مشتركة :** أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- **توسيع الموارد :** حيث أن الموارد المحدودة تعتبر احد أسباب الصراع لذا فان السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- **أسلوب حل المشكلات :** أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن الصواب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى الحل .
- **تجنب الصراع:** أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله ،وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلا من المواجهة .
- **التهدئة :** أي تليين المواقف ،ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن .
- **التسوية:** أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع .
- **الإكراه:** أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- **إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام :** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجا عن أساليب تتعلق بالهيكل التنظيمي ، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو استحداث نظام ما أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد.¹

¹ الشريف عمر و عبد العليم أسامة، مرجع سبق ذكره، ص:268-269

2 طرق استشارة الصراع التنظيمي :

لقد صاغ الباحثون مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات ، والاستثمار فيها خصوصا إذا كانت درجاتها منخفضة جدا إذ تعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارتها ، إذ ومن خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالبا ما تولد نتائج مثمرة وناجحة خصوصا إذا وجد أن بعض الجماعات التي تظم عمالا معارضين لهم كفاءة إنتاجية كبيرة ، حيث تميل تلك الجماعة إلى التميز في ذلك وهذه ما يفسر أن هذه الأخيرة تحتاج إلى اهتمام كبير من اجل إثبات ذاتها من خلال العمل وتتخذ أسلوب المنافسة لتحقيق ذلك¹

ومن الوسائل التي يمكن إتباعها لاستشارة الصراع الايجابي :

- زيادة العلاقات **الافقية** بين الوحدات الإدارية : وخلق التنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الانجاز إن زيادة عدد الدوائر الأكاديمية في كلية العلوم الإدارية مثلا أن يكون وسيلة وحفزه للتنافس فيما بينها .
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة : اذ يشكل ذلك أيضا وسيلة الاستشارة التنافس وتغيير أنماط العمل . أن تعيين أساتذة من خريجي جامعات عالمية مختلفة في الجامعة قد يكون سببا للصراع الايجابي .
- تمرير بعض الرسائل الغامضة : أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء أن من شأن ذلك استشارة ايجابية للصراع²

¹ محمد عبد الغني حسن ، **مهارات إدارة الصراع** ، دار الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر ط189 2001 1.

² محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 366.

3- وظائف الصراع التنظيمي:

-للصراع التنظيمي عدو وظائف نذكر منها :

أ- **الاستقرار:** حيث إن مجموعة العمل عندما تتقبل الصراع فإنها تلغي أسباب القطيعة، بغية الوحدة للجماعة كما أنها بذلك ستعمل على تكييف بنياتها، وهنا نجد أنها تتساءل عن وضعيتها وقد تضع نفسها موضع تساؤلات و قد يسمح لهل باستشعار أهمية وضرورة الاستقرار فتلجأ إلى نبذ الخلافات .

ب- **ضبط المعايير و تسويتها:** من الملاحظ انه أثناء الصراع توضع المعايير موضع شك وتساءل وعندها تستطيع مجموعة من العمل أن تعيد النظر فيها وقد تحدث تعديلات ،فيلجأ الفريق ربما إلى معايير قديمة أو يستحدث أخرى جديدة ،وحيث تكون بنية المجموعة أو فريق العمل مرنة فان ذلك سيسمح بتكييفها و يشكل هذا الأمر استمرارية المجموعة حتى وان اختلفت الظروف.

ج- **معالجة العزلة الاجتماعية:** إن التحكم في الصراع التنظيمي و جعله مادة للمنافسة الشريفة والابتعاد به عن التناحر يسمح بإيجاد علاقات جديدة بين أفراد المجتمع و يحث الأفراد على المشاركة بين مختلف الأنشطة.

د- **التوازن:** إن الصراع داخل المنظمة هو أداة تقويم لقوة المصالح المتضاربة ، و عندها تستطيع المجموعة أن تحدث تعديلا في السلطات و إعادة توزيعها كونه ضروريا لذلك ،و الصراع يشكل آلية أو ميكانيزم من شأنه المحافظة باستمرار على توازن السلطات.

هـ - **إعادة البنية:** انه من الواضح أن مجموعة ما حينما تعيش صراعا نع مجموعة أخرى فإنها تتمسك بالابتعاد عن عنها فتحدث هناك قطيعة أو حدود، فالصراع في هذه الحالة

نجده يعيد بناء المحيط الاجتماعي و بعيد ترتيب الخلافات ما بين المجموعتين فهو بذلك يحدد علاقات القوة بين مجموعتي العمل المتصارعتين¹

ثامنا : الصراع والفعالية التنظيمية:

نتناول في هذا العنصر علاقة الصراع بالفعالية التنظيمية ، لكن قبل التطرق لهذه العلاقة ينبغيان نحدد مفهومين محوريين و هما الصراع الوظيفي وغير الوظيفي و كيف نفرق بينهما ومتى نحكم بان هذا الصراع وظيفي و الآخر غير وظيفي.²

فالصراع الوظيفي ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم ،وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره ، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة اكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة و إبداعية،أما الصراع غير الوظيفي،فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف و الحلول بشكل يترتب عليه تخريب و عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ،ويعتبر أداء الجماعة معيارا هاما في الحكم على وظيفة الصراع أو على إخلاله الوظيفي وان ما يحدد وظيفية صراع ما أو عدم وظيفته هو أثره على الجماعة كلها أكثر من أثره على كل فرد فيها،فبعض التحليلات ترى بان وظائف الصراع التنظيمي تساعد على إقامة البناءات و تماسكها وقدرتها على مواجهة التهديدات التي تظهر من الداخل نتيجة لشعور أعضائها بالاختلافات فيما بينهم ،وان كان الصراع لا يقوم بجميع وظائف التنظيم الداخلية بل يعتبر من أهم الميكانيزمات التي تعمل على استقرار أنساقها الداخلية نظرا لارتباطه بأهداف معينة سواء بالقيم ، أو الرغبات التي لا تتعارض مع القواعد الأساسية للتنظيمات فالصراعات تتجدد بقدر الإمكان لإعادة التكيف مع المعايير و علاقات القوة الداخلية و ملاءمتها ، و طبقا لمطالب الأفراد و احتياجاتهم

محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات ،دار طليطلة للنشر،المحمدية الجزائر س. ن،ص:156-157¹
² فؤاد زرار ، مرجع سبق ذكره ،ص60.

و بهذا تعتبر الصراعات وسائل أو ميكانيزمات للتوازن داخل العلاقات الاجتماعية و إعادة تكيف الأفراد المتصارعين التي تهدد صراعاتهم البناء التنظيم نفسه .

خلاصة

لقد اختلفت النظرة إلى الصراع التنظيمي بشكل كبير، حيث أصبح ينظر إليه على انه أمر مرغوب فيه ، لذلك فان اتجاه الإدارة الحديثة هو كيفية إدارة الصراع داخل المؤسسة وتكييفه لمصلحتها من اجل استمر العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عال من الأداء .

