

## تمهيد:

التنظيم هو عبارة عن نسق تعاوني بين أجزاءه ومكوناته وأفراده العاملين فيه، ويسعى من خلال هذه العملية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين والإداريين.

إلا أن هذه العملية التعاونية لا تستطيع أن تأخذها شكلها المسطر لأنها تعترضها عدة صعوبات وعوامل داخل وخارج التنظيم التي تحدها من تحقيق هذه الأهداف والتي منها الصراع التنظيمي الذي ينشأ عن طريق اختلاف مدركات وآراء العاملين فينشأ ويصبح من أحد العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف التنظيم. وفي هذا الفصل سنحاول إعطاء بعض التعريفات الظاهرة للصراع التنظيمي ومعرفة أنواعه ومراحلته وأسبابه وأساليب التعامل معه.

## 1. تعريف الصراع التنظيمي:

**لغة:** إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة **conflict** فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذا يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

**اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ومن هذه تعريفات:

يعرف **Fred Luthans** الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

يعرف **Boulding** الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

يعرف **March et Simon** الصراع التنظيمي بأنه "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

يعرف **Coser** الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".

يعرف **Thomas le Kilman** الصراع التنظيمي بأنه "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته".

تبين التعريفات السابقة: اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

والصراع التنظيمي يكمن أن يكون بناء أو مدمرا، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي<sup>1</sup>.

## 2. أسباب الصراع التنظيمي:

لا يمكن أن تخلو الظواهر الاجتماعية التي يكون مردها التفاعل بين الأفراد، بشكل خاص، من أسباب موضوعية تؤدي بشكل أو بآخر إلى حدوثها. ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي أو تسهم في حصولها، وقد أشار كاتز وكان<sup>2</sup> (Katz and Kahn) إلى نوعين من الأسباب: عقلانية وغير عقلانية، فالأسباب العقلانية للصراع تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف، أما الأسباب غير العقلانية للصراع تنشأ عن العدائية في السلوك، وتحريف المعلومات.

ويرى كل من "هوج وأنتوني" (Hidge and Antony) أن الأسباب التي تؤدي للصراع تكمن في التغيرات التي تحصل في الصلاحيات أو المراكز والأدوار، وكذلك في الأهداف كما قد يكون نتيجة للتداخل الحاصل في العمل.

وبين "تومبسون" (Thonpson) أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول تحقيق الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة، إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع.

وقد بين مارج وسيمون (March and Simon) إلى أن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار سواء من الفرد والجماعة أو نتيجة الاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات.

وفي ضوء ذلك يمكن أن نقسم الأسباب إلى أسباب تنظيمية وشخصية.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص 363-364.

2. 1. الأسباب التنظيمية للصراع: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حالة الصراع وأهمها:

### 2. 1. 1. درجة الاستقلال الوظيفي:

إن شيوع ظاهرة اعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع تعد ومحدوداً أو معدوماً أحياناً.

### 2. 1. 2. الاختلاف أو التباين في الأهداف:

يعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

### 2. 1. 3. التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضاً حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، كما أن التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة.

أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتداخل في شؤونهم التفصيلية، وغالباً ما يقابل هذا النوع من

الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.

ويتسم الصراع من هذا النوع، في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جادة لمواجهته واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.

## 2. 1. 4. الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية:

يمكن أن ينشأ الصراع في المنظمة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية حيث أن كلا منهما يعتمد في أدائه على الآخر، وقد حدد "ليترر" (Litterer) عددا من البواعث وراء هذا النوع من الصراع، سيما وأن الجدل وعدم الانسجام هما من الظواهر اللازمة لهذين القسمين، ومن الأسباب الداعية للصراع أو وجود الاستشاريين غالبا ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية، هذا إضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالبا ما يكون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر إلماما ومن مستوى التعليمي أعلى.

ثم أن مجموعة الاستشاريين تضم عناصر استشارية أصغر سنا مما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة، وتوسيع رقعة سيطرتهم قياسا بالتنفيذيين الذين يرون في القدم، وكبر السن دلائل على تجارب أفضل ثم أن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل أدائهم للمهام، يعني أن التنفيذيين غالبا ما سينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم، وهذا يوجب الصراع بينهم ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005، ص297-298-299.

## 2. 2. الأسباب الشخصية للصراعات التنظيمية:

ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته وأهمها:

### 2. 2. 1. تفاوت السمات الشخصية للأفراد:

إن التفاوت في المواصفات الشخصية والخصائص بين الأفراد يعتبر كمصدر للصراع بينهم وذلك مثل السن والجنس والاتجاهات والقيم والعقائد الدينية والمستويات الثقافية والاتجاهات، كل هذه السمات من شأنها أن تقود إلى الخلافات والتعارض بين الأفراد.

### 2. 2. 2. اختلاف الإدراك:

تمثل المدركات المعاني يعطيها الفرد على الظواهر المختلفة، فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم الأشياء وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته لذا فالمعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالبا بالاختلاف مما يقود في الأخير إلى نشوب الصراع بين الأفراد.

### 2. 2. 3. التركيب النفسي للفرد:

يتباين الأفراد من حيث تركيبهم النفسية فمنهم من يميل إلى التعاون والتعاطف مع الآخرين ومنهم من لديه نزعة عدوانية اتجاه الآخرين، وهناك من يتسم بحدة المزاج والانطوائية فنجده صعبا في التعامل مع الآخرين في بيئة العمل كل هذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف، والتي بدورها أن تقوم في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.

وهناك عوامل أخرى مثل تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة داخل التنظيم وكذلك التفسيرات الخاطئة لتصرفات العاملين في المنظمة مما يضعف قنوات الاتصال وتشويه في المعلومة وأيضا عدم الثقة بالآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 299.

والخلاصة فإن الصراع داخل المنظمة لا يأتي من فراغ وإنما ينشأ في ظل ظروف مغذية كالاختلاف والتباين في الأهداف والقيم الشخصية وتداخل المهام والاعتمادية بين الدوائر والأقسام كذلك التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوح المعلومات الخاصة بالعمل كل هذه المتغيرات لها دور هام في تعميق حدة الصراع التنظيمي.

### 3. خصائص الصراع التنظيمي: تتمثل خصائص الصراع فيمايلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعد أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية<sup>1</sup>.

### 4. طبيعة الصراع التنظيمي:

يمكن النظر للصراع في المنظمات من منظورين على الأقل: المستوى والشكل، فهناك مثلا الصراع الذاتي يندرج ضمن صراع الدور وبالمثل يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر ومسألة ما. و أخيرا يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي، أو بين الجماعات وبعضها.

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضا أشكالا عديدة ومختلفة منها أربعة أكثر انتشارا

وهي:

<sup>1</sup> ناجي معلا، الإستراتيجية والأساليب: مدخل في الحوار والإقناع، مطابع الفنار، الأردن، ط2، 2000، ص82.

4. 1. **صراع الأهداف:** حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

4. 2. **الصراع الفكري أو الإدراكي:** حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

4. 3. **الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.

4. 4. **الصراع السلوكي:** حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون<sup>1</sup>.

#### 5. مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

#### 5. 1. الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور ونوجزها على النحو التالي:

5. 1. 1. **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه بمظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها، ويأخذ إحدى الصور التالية:

<sup>1</sup> أندرو سيزلافي ومارك جي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص272.

-الصراع بين هدفين إيجابيين: وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا. ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان. فهو قد يرى في القسم الآخر فرصا جديدة للترقية والتطور، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

-الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس الوقت، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

-الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة، بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

## 5. 1. 2. صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل، والأقارب والجيران، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بالصراع الدور.

ويرى "هربرت" Herbert أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة

من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوطا متعددة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال، فالإدارة تنتظر كأحد كوارها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم ويستغني بأمورهم مثل: الأجر، الترقية والحماية من ضغوط الإدارة. ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

- أ- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات، وقرارات وأوامر، قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
- ب- **المركز:** بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
- ت- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور. فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة، فالفرد العامل هو أهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تثبيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلباً على تحقيقه لأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

## 5. 2. الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأهداف نموذج يعرف باسم نافذة "جوهاري" The Johari Window ويوضح الشاكل رقم (1) هذا النموذج:

الفرد لا يعرف

الفرد يعرف الآخرين

الآخرين

2	1
4	3

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

### نافذة جوهاري شكل رقم (1)

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص370.

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها كمايلي:

**- الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بيئة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص 367-368-369-370.

-**الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

-**الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط، قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيدا عن زملائه في العمل.

-**الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية<sup>1</sup>.

### 5. 3. الصراع على مستوى الجماعات:

وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات نظر عندما تتفاعل الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح<sup>2</sup>.

أما العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي:

أ-**التباين في مدرجات الجماعة المتصارعة:** ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 371.

<sup>2</sup> Edgar H.Schein, **psychologie et organisation**, prentice Hall, INC, Eng hood cliffs, New York U,S,A, 1968, page 85.

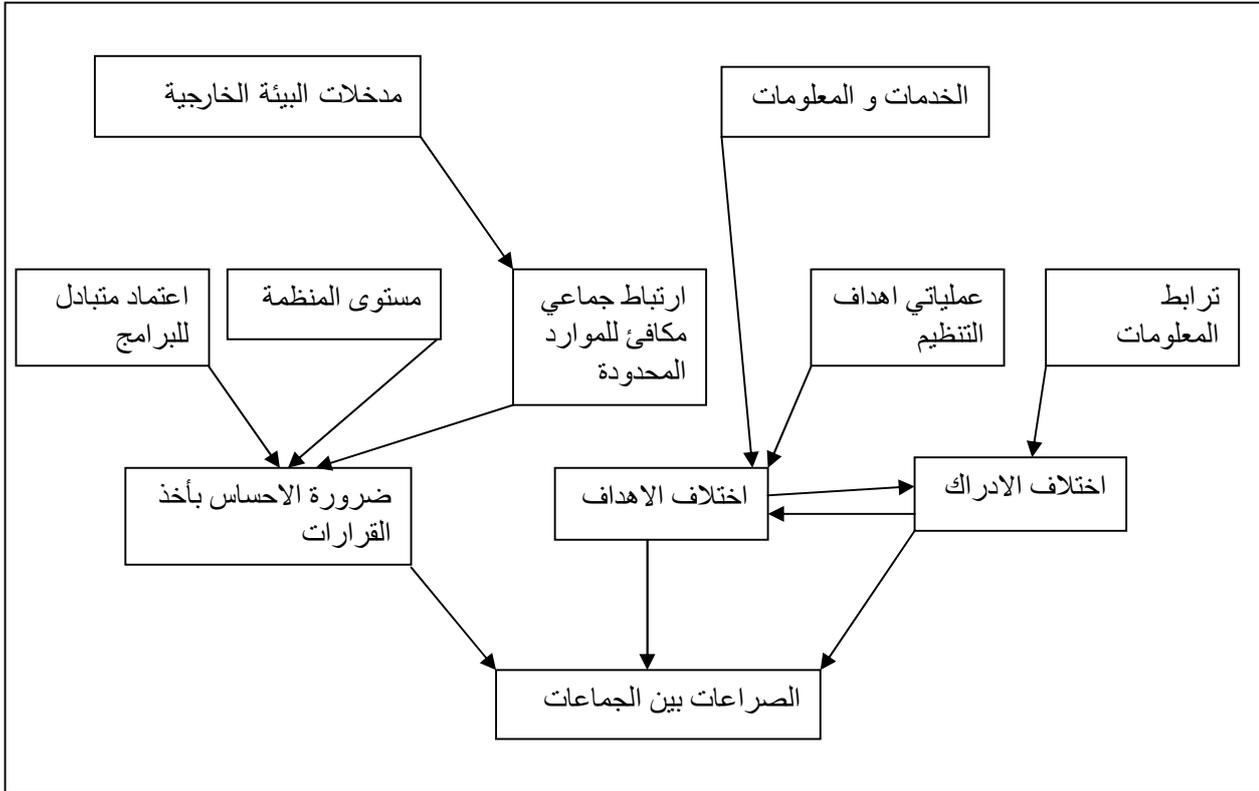
هاما في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة غالبا من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة.

ب- **الاختلاف في الهدف:** يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة إلى:

- **محدودية الموارد المتاحة:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.  
- **صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية:** تعد الصعوبة في اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل وبالتالي تساهم هذه الوضعية

في ظهور الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة، والشكل التالية يوضح العوامل المتداخلة في الصراع بين الجماعات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمودة، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء، الاردن، ط2002، 1، ص148.



## العوامل المتداخلة في الصراع بين الجماعات في المنظمات شكل 2

خضير كاظم حمودة، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الاردن، 2002، 1، ص 148.

### 5. 4. الصراع داخل المنظمة: يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

أ- **الصراع الأفقي:** ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

ب- **الصراع العمودي:** ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الإنجاز المستهدف للعمل مثلاً.

ت- **الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين:** ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الأعمال الإنتاجية.

ث- **صراع الدور:** ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وإدراكات الفرد لها وهي:

- الدور المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، المرؤوسين) أي الدور الذي يراه الآخرون مناط بالفرد وعليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.
- الدور أي الفكرة التي يتحملها الفرد حول المناط به أو تصور لهذا الدور الذي عليه أن يؤديه.
- الدور المؤدى أي الترجمة السلوكية للدور أي ما يقوم به العامل فعلا في منصب عمله.<sup>1</sup>

## 5.5. الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها.

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتقاوم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة ديناميكية لتتأثر وتتغير وتتطور وتحسن حالتها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن سيرتها الهادفة.

<sup>1</sup> Levy, Lebouyer, La Psychologie et l'émtreprise Nasson, Editeur, paris, 1980, page, 88.

إن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف، وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره، سواء كانت أسبابا نفسية وبيروقراطية، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات الصناعية والعمل على التخلص من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية... إلخ ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والاحياء بين جميع الأطراف<sup>1</sup>.

## 6. أنواع الصراع التنظيمي:

هناك نوعان من الصراع هما:

6. 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 كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

6. 2. **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل<sup>2</sup>.

## 7. مراحل الصراع التنظيمي:

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية) تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث التي تتولد باستمرار، وقد أشار "بوندي" Bondy إلى خمس مراحل يمر بها الصراع وهي:

<sup>1</sup> حسن الحكاك، نظرية المنظمة، دار النهضة، بيروت، 1975، ص 374-376.

<sup>2</sup> أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، الأردن، 1992، ص 151.

7.1. **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق الصراع بشكل ضمني وغير معلن.

7.2. **مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:** وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد والجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

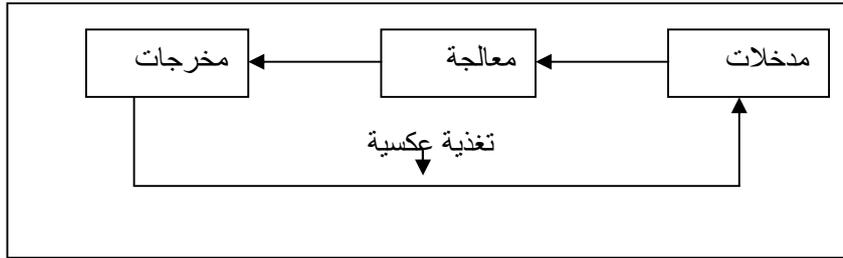
7.3. **مرحلة الشعور بالصراع:** تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق.

7.4. **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، ويسبل مختلفة، مثل العدوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

7.5. **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد والجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد أمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها. وثانيهما وهو الأكثر احتمالا، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد. أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه وأسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجددا على

وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى وهكذا، ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع أنجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وأهدافها<sup>1</sup>.

فإن الصراع التنظيمي في المنظمة يمر عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون مقدمات تذكر، وإن كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الانتاجية حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل رقم 3:



مراحل الصراع التنظيمي، شكل 3

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص378.

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المتسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد والجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل على سبيل المثال. وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبته فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لنشوئه وتطوره<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2005، ط2، ص301، 300.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص377، 378.

## 8. إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بشكل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب.

وإدارة 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 إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم، ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يأتي:

### 8.1 . دراسة مارج وسيمون: لاحظ كل من مارج وسيمون أن معالجة الصراع تمكن

فيما يأتي:

- استخدام الأساليب العملية في حل الصراع.
- الإقناع.
- التفاوض والتوفيق بين الأطراف المتصارعة.
- السياسة ومحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع.

### 8.2 . دراسة بليك وموتون: تتعدد وتتنوع أساليب حل الصراع حسب دراسة التي

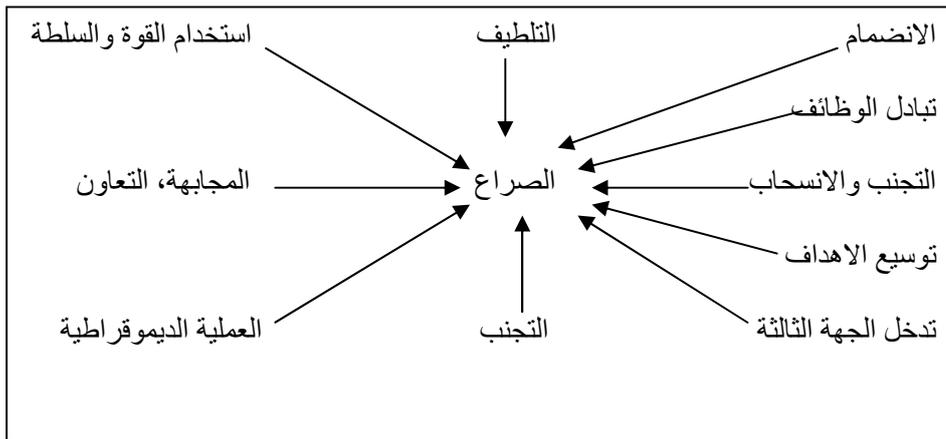
أجراها "بليك وموتون" ويمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي:

- الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.
- التلطيف: التنفيس عن الصراع، بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.

- التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات،

أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره.

- التوفيق:** التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسباً جزئياً.
- تدخل جهة ثالثة:** أي تدخل جهة أخرى، ليست طرفاً في الصراع، لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.
- الانضمام:** أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.
- تبادل أو تناوب الوظائف:** حيث أن أشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل.
- العملية الديمقراطية:** وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.
- توسيع الأهداف:** أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون تحقيقها.
- المجابهة، التعاون:** أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وبها لوجه في جو لا تسوده العواطف والتوصل إلى قرار واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.<sup>1</sup>



#### اساليب حل الصراع في نموذج بليك و موتون الشكل 04

خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 309، 310.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 309، 310.

3. 8. دراسة ليكرت: اعتمدت اتجاهات ليكرت الأساليب الأكثر فاعلية في معالجة الصراع وقد أشار لها في كتابه « طرق جديدة في إدارة الصراع» وهي تؤدي إلى انتهاج سياسة الغالب والمغلوب والتي غالبا ما تكون نتائجها مرضية للطرفين المتصارعين.

إن يحسم الصراع بهذا الأسلوب البناء ولا يصاحبه عادة استمرار لأي اتجاه عدائي في المستقبل، فهو بعكس الاتجاهات السابقة (الغالب والمغلوب)، التي يسعى من خلالها الطرف الغالب إلى تحقيق أهدافه لكونه الراجح في الصراع، ويمارس الطرف الوسيط (المفاوض) تقريب وجهات النظر خطوة، خطوة، لكي يتم قبول الطرفين المتصارعين بالنتائج المتحققة من ذلك، وتبقى في الواقع حالة الصراع تحت السطح وغير ظاهرة بوضوح، لكنها تتفاقم باتجاه الانفجار في الوقت المناسب.

إلا أن الأسلوب الذي طرحه "ليكرت" يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في معالجة الصراع، على وفق البعد الإنساني والقيادة وفتح سبل الحوار الإيجابي بغية اجتثاث آثار الصراع، وعدم تجسيمها أو تحجيمها لمصلحة الطرفين المتصارعين<sup>1</sup>.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

-تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد.

-التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلا من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

-التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع، فالحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص311.

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد لذا يجب على الإدارة أن تبقى عند الأفراد العاملين قدرا صحيا من التوتر، والتوترات هنا تقن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.<sup>1</sup>

## 9. أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة وتتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

### 9.1. الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع، إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل النظام.

### 9.2. الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

-إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

-تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

-تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

-إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص381، 382.

### 9. 3. الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

ويكون على الآتي:

-**التجنب:** ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة، وتشمل إستراتيجية التجنب ثلاثة أساليب هي: الإهمال والفصل الجسدي - والتفاعل المحدود وقد لا يكون مفيدا في جميع الحالات أن يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التجنب، إذ أن ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة<sup>1</sup>.

-**التهدئة:** يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التهدئة بين طرفي الصراع عن طريق حث الطرفين على تجاوز خلافاتهم والعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وبذل درجات من التعاون تخلق جوا من الود والإخاء، وهنا يحاول المدير الابتعاد عن إلقاء اللوم على أي من طرفين والاتجاه إلى حث الطرفين على تناسي ما بينهم<sup>2</sup>.

-**المواجهة:** يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك اعتراف صريح بوجود حالة من الصراع التنظيمي بين أي من الأطراف داخل التنظيم وهنا يتم التركيز على معالجة أسباب بالصراع وذلك بتحليل الواقع بعيدا عن العواطف والمشاعر والاتجاه ونحو الموضوعية، ويتم في هذا الأسلوب لقاء طرفي النزاع وجها لوجه، وطرح محاور الخلاف للنقاش بين الأطراف المتصارعة بمشاركة المدير الذي يجب أن تتوفر لديه السلطة الكافية حتى يتمكن من إدارة الصراع بفاعلية وتتضمن ثلاثة أساليب هي:

تبادل الموظفين - التركيز على هدف سام - اجتماعات لحل المشكلات<sup>3</sup>.

-**التوفيق:** يلجأ المدير في هذا الأسلوب إلى نهج طول وسطية، تحقق رغبات الطرفين بعض الشيء، فهو أسلوب لا يميل إلى مصلحة طرف دون آخر، فجميع الأطراف متساوون تقريبا في إيجابيات أو سلبيات الحل التي يتم التوصل إليه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سمير أحمد العسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد 04، 1983، ص34.

<sup>2</sup> محمد سعود النمر، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، عدد 9، 1994، ص120.

<sup>3</sup> عبد المعطي عساف، النزاع التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 5، 1990، ص211.

<sup>4</sup> عبد المعطي عساف، المرجع السابق، ص212.

-**القوة:** يعبر هذا الاسلوب عن إرادة الإدارة في إيجاد حل نهائي وبأسرع وقت ممكن للصراع بين الأطراف المتنازعة، حيث يلجأ التنظيم إلى استخدام القوة المتمثلة في مختلف وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف أو الأطراف المتصارعة على قبول حل محدد، فإنه يتحرى الدقة بوسائلها المختلفة للتعرف على مختلف جوانب الصراع بشكل موضوعي حيث يمكنها ذلك من الوصول إلى حلول تعالج به الموقف وذلك بتوجيه الأوامر لأطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب في صورته المختلفة مثل النقل، الفصل.

-**الانسحاب:** يتم في هذا الأسلوب استسلام أحد الأطراف المتصارعة لمتطلبات الطرف الآخر دون اللجوء إلى الدفاع عن موقفه أو الإصرار عليه، وإنما يلجأ إلى التنازل عن حقوقه للطرف الآخر، وهذا يكون إما لضعف الشخصية لأحد أطراف الصراع أو نتيجة ضغوط خارجية موجّهة نحو طرف معين بالتخلي عن مطالبه لصالح الأطراف الأخرى<sup>1</sup>.

ولقد وضع كل من توماس وكلمان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

-**بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

-**بعد الحزم:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل رقم 05.

<sup>1</sup> أحمد حامد بدر، قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 206.



### نموذج توماس وكلمان الشكل 05

أحمد حامد بدر، قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص206.

يتفق كثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي، أو أسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلاءم الموقف، فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء على أمل الحصول في المقابل شيء آخر من الطرف مستقبلاً. وأسلوب التنافس، يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية، وأن الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة، وأسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية، وأسلوب الوسط يستخدم في المسائل الاستراتيجية أما أداة قياس توماس وكلمان فهي تتكون من 30 زوجاً من الجمل التي تصف أساليب إدارة الصراع ويطلب إلى المفحوصين أن يختار جملة واحدة من كل زوج من الجمل التي تصف سلوكه في الموقف الصراعي الذي عيه أن يتصور وجوده، ويعرف أسلوب إدارة الصراع من خلال حاصل جمع كل أسلوب من هذه الجمل التي يصادق عليها المفحوص.

والشخص يوصف على أساس بعدين هما: بعد التعاون، وبعد الحزم، وعلى طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة الصراع وهي: التعاون والتجنب والتنازل والتنافس والحل الوسط.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية<sup>1</sup>.

## 10. جماعات العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي:

يتغلب التنظيم بكل خصائصه البنائية والوظيفية والحركية على طاقات الأفراد وقدراتهم، ولبلوغ أهدافهم يستعين هؤلاء الأفراد فيما بينهم عن طريق استغلال علاقات الزمالة والمهنة غير أنهم غالباً ما يضطرون إلى تجاوز هذه العلاقة البسيطة ليشكلوا جماعات منظمة متعاونة ومتضامنة، وفي بحثهم عن تلبية حاجاتهم المختلفة قد يدخل الأفراد في عملية التنافس فيما بينهم نظراً لندرة الموارد والفرص، ويعتبر التنافس هنا شكلاً من أشكال التفاعل بين الأفراد الذي قد يتطور ليصبح صراعاً فيما بينهم.

و نظراً لاشتراك بعض الأفراد في مصالح معينة وفي حاجات مشتركة ونظراً لعدم قدرتهم على التفرد بالمنافسة والصراع فإنهم يتحركون لجمع هذه الفئة أو تلك تحت اسم جماعة واحدة حتى تزداد قوة هؤلاء الأفراد ويزداد قربهم من تحقيق أهدافهم.

وتختار الجماعة الصراع كاستراتيجية وكأداة للاتصال والمفاوضة في مواجهتها للأطراف الأخرى التي قد تكون الإدارة أو جماعة غير الرسمية أخرى وتختار كأداة لتحقيق أهدافها ويعتبر الرهان على الصراع خياراً من الخيارات الصعبة داخل التنظيم لأنه يهدف إلى إلغاء الآخر وتجاهل مصالحه والقضاء عليه وهزيمته إذا أمكن، وعلى الجماعة التي تختار الصراع أن تكون على علم بنتائجه المحتملة والتي منها الهزيمة والزوال.

وتتشكل الجماعات المتصارعة زيادة على الرغبة في إشباع حاجات معينة يسبب عدم تكافؤ الفرص وتفضيل جهة على أخرى مما يعني عدم العدالة، في توزيع الموارد والمكانة والسلطة، وتنشأ أيضاً بسبب اختلاف وجهات النظر خاصة نحو الأمور المتعلقة بالتسيير

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2008، ص 385، 386.

والى العلاقة مع البيئة الخارجية وإلى كيفية اتخاذ القرار، وبسبب اختلاف معايير وقيم كل جماعة وكذلك اختلاف نظام المكافآت ورغبة جماعة في السيطرة على الأخرى.

لأجل تلك الأسباب تتشكل الجماعة وتتكتل لإحداث ضغط على الجهة صاحبة القرار أو على الجهة المنافسة لها أو تتشكل للدفاع عن نفسها أمام الضغوط التي تمارس عليها من كل جانب، وهذا يدل على أن الجماعة في كيان حي يبحث عن الحياة ويدافع عن نفسه من خلال التمسك بحب البقاء والاستمرار ويعتبر الصراع عاملا مهددا لحياة الجماعة أو عاملا هاما لإعادة بعثها من جديد وهذا يتوقف على نجاحها أو فشلها في الصراع.

وفي أثناء الصراع يحاول كل طرف إقناع أعضائه بشرعية مطالبه وبطلان إدعاءات الطرف الآخر، كما يحاول كل طرف إقناع أطراف أخرى خارج جماعته لكسب تأييدها خاصة الأطراف الفاعلة مثل الرؤساء وأصحاب القرار، ولا يتردد أعضاء المجموعة حتى في السعي لكسب التأييد العاملين الجدد من خلال البحث عن مختلف القرائن المساعدة على ذلك مثل الاشتراك في نفس المستوى التعليمي أو الانتماء الجغرافي أو حتى عن طريق تعمد تشويه سمعة الخصم حتى يتشجع على النفوذ منه والانضمام إليه.

ويبدو أنه من الصعب التكهّن بسلوك الجماعات المتصارعة أيضا فقد يكون السلوك متطرفا ليصل إلى حد التخريب وقد يكون متعقلا وقد يكون عن طريق اللجوء إلى العدالة، أما إذا أردنا معرفة كيف تتحرك الجماعة وكيف تسلك داخليا فيمكن ملاحظة تزايد التضامن الداخلي والشعور بالوحدة والعمل باستمرار والتعاون والاتصال المكثف لتبادل المعلومات والمشورة، كما يمكن أن نلاحظ عدة سلوكيات منها المنافسة الضارة والمنحرفة والاستقطاب وتراجع وتناقص التفاعل وتوقف المعلومات واللجوء إلى حكم وعدم الثقة والعدوانية والعنف والأحكام المسبقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الصراع وفاعلية التنظيم الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة البليدة الجزائر، 2005، ص 206، 207.

## 11. نتائج الصراع التنظيمي:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد أو التنظيم، مما يعكس أثرا إيجابيا على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ومن أهم النتائج:

### 11.1. النتائج الإيجابية:

-يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد هذه الخلافات من حيوية وفعالية المنظمة وذلك باستعمال هذه الخلافات في جو تنافسي، يحقق الفائدة للمنظمة.

-يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما تلجأ أطراف النزاع إلى بحث الاستراتيجيات التي حل الصراع فيما بينهم، وهذا ينمي من قدرات الأفراد ومن مواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل.

-قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع، وعند الوصول إلى حلول للمشكلات القائمة بينهم، قد يزداد أواصر التعاون بين الأطراف ذات العلاقة.

-من الممكن أن تستفيد الإدارة من حل الصراعات القائمة في التنظيم بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلا في حل صراعات قد تنشأ فيما بعد، وتتكون لديها الخبرة في حل مثل هذه الصراعات ومعرفة رغبات وحاجات وتطلعات العاملين لديها.

-من الممكن أن يكون في الصراع مدعاة لإشباع رغبات وحاجات بعض الأفراد، فقد تكون لدى البعض الرغبة في إثارة الخلافات داخل الإدارة لأي سبب من الأسباب إشباعا لرغباته التي تورقه إذا لم يمارس هذا النوع من السلوك.

## 11. 2. النتائج السلبية:

من الممكن أن تؤدي الصراعات التي تحدث داخل التنظيمات إلى نشوء نتائج سلبية على الفرد والمنظمة، مما ينعكس على الأهداف التي يراد تحقيقها لكلا الطرفين، ومن أهم النتائج السلبية الآتي:

- قد يدفع كل طرف من اطراف الصراع الى التطرف وتقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

-يحول الطاقة (الافكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

-يستقطب الافراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الادارة و العاملين، ولجوء الافراد الى اعمال الانتقام في تعطيل الآلات او اخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الادارة، او القيام بترويج اشاعات كاذبة.

-يعوق العمل التعاوني الجماعي.

-انخفاض الانتاجية ويعاني الاداء من الجمود.

-الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي الى الاحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

-انه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2008، ص 380.

## خلاصة:

فقد تطرقنا في هذا الفصل الى ظاهرة الصراع التنظيمي الذي يحدث وينشأ داخل التنظيمات، والذي يعتبر من أحد العوامل المحددة لسلوك العاملين داخل المنظمة، فالصراع التنظيمي الذي يحدث بين العمال مع بعضهم البعض من جهة ومن جهة اخرى مع ادارة المؤسسة وهذا نتيجة اختلاف في الادراكات والتوجهات وكذلك في اختلاف الاهداف والادوار المنوطة بالعمال، فالمؤسسة الجيدة هي التي تعرف كيف تدير هذا الصراع لصالحها، هذا بمعرفة اسباب نشوءه والاطراف المسببة فيه وكيفية معالجته وهذا يكون بوضع اهداف مشتركة تتفق عليها الاطراف المتصارعة وبفتح قنوات اتصال بينهم واستخدام نظام حوافز جزئي لمكافحة الانشطة التي تساهم في نجاح اهداف التنظيم الكلي.

وموضوع الصراع واسع وممتد ولذا فضرورة دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه يعتبر امرا ضروريا، حيث اصبح الصراع في المؤسسة الجزائرية ظاهرة دائمة و بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة يحتاج الى ادارة ذكية تحسن عملية ادارته والتعامل معه اذ يمكن ان يكون وسيلة للإبداع والابتكار والتطوير او سببا للتدمير والهدم.