

الفصل الثامن: الصراع التنظيمي

أ.د. فاتح دبله

محاوّر الفصل الثامن

- ☐ أولا: مفهوم الصراع.
- ☐ ثانيا: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي.
- ☐ ثالثا: النتائج السلبية للصراع التنظيمي.
- ☐ رابعا: التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي.
- ☐ خامسا: مراحل الصراع التنظيمي.
- ☐ سادسا: مستويات الصراع.
- ☐ سابعا: استراتيجيات حل الصراع

مقدمة

✓ **الصراع** ظاهرة سلوكية يمارسها الإنسان منذ القدم، فهو يعيش صراعا بين الخير والشر، وبين مصالحه ومصالح الآخرين، بين الواقع والمأمول.

✓ **عضوية** الإنسان في الأسرة أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع تجعله طرفا في احد أشكال الصراع بسبب **تعارض المصالح والرغبات** الأمر الذي يؤدي إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو على مستوى المنظمة.

✓ الصراع على المستوى الفرد والجماعة والمنظمة من **الظواهر الحتمية** التي يجب التعامل معها بفاعلية حتى يمكن احتواء آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الايجابية.

أولاً: مفهوم الصراع

- ❖ يعرف Jones الصراع بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.
- ❖ الصراع هو حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة، وبالتالي فهو موقف يحوى مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة بين الأفراد والجماعات، مما يسبب نوع من العداء أو السلوك العدواني.
- ❖ الصراع هو عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدي إلى آثار تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية، فالصراع هو تغيير في السلوك يؤدي إلى تعطيل جهود طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لمصالحه.

نستنتج مما سبق ما يلي:

1. الصراع ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
2. تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل منها:
 - ✓ قوة أطراف الصراع وشخصياتهم،
 - ✓ مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وأثاره.
3. هناك فرق بين الصراع والمنافسة: فالتنافس هو محاولة فرد أو جماعة أو منظمة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الآخر، كما أن المنافسة ذات اتجاه غير عدائي ولا تؤدي إلى ضرر بمصالح الآخرين، على عكس الصراع إلي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.
4. رغم أثاره السلبية فالصراع له أثاره الايجابية يمكن استغلالها.

وبالتالي يعرف الصراع على انه:



ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث
على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة،
وتؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقة
التفاعلية بين الأطراف محل الصراع،
وعلى مدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم.

الصراع الايجابي

الصراع الايجابي أو البناء هو ذلك الصراع الذي يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة،

الصراع السلبي

يتمثل الصراع السلبي في ذلك الصراع الذي يعوق أداء كل من الفرد والجماعة، ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، مما يفرض على الإدارة التصدي له والحد من مسبباته.

ثانياً: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي

1. تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة بالنظر إلى المشاكل أو للافتراضات الخاطئة المشوهة لعملية اتخاذ القرار.
2. يؤدي الصراع إلى الدفع نحو الابتكار، والقيام بالتغيير المفيد داخل المنظمة، حيث تلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حله عن طريق استخدام طاقاتهم وقدراتهم الذهنية.
3. يساهم الصراع في تماسك أعضاء الجماعة مما يقلل من خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم للمنظمة.

4. في الصراع يتم التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الآخر، فالصراع يساهم في بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة.

5. مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً، فهو يساهم في زيادة درجة تعلم المشاركين في الصراع بكيفية التصرف والتعامل مع الخصوم.

6. يعد الصراع فرصة للتنفيس عن بعض الرغبات المكبوتة لدى الأفراد، الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزاعات داخل المنظمة، مما يجعلهم يركزون على مسؤوليات ومهام أكثر أهمية.

ثالثاً: النتائج السلبية للصراع التنظيمي

1. الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة، وزيادة الهالة السالبة للطرف الآخر.
2. زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.
3. يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر، المؤدي إلى الإحباط، علاوة على الأمراض الصحية كالضغط والأزمات القلبية والسكر..

4. غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة، فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
5. يؤدي التورط في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة.
6. تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة أكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.

رابعاً: التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

1- المدرسة التقليدية

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

1. أن الصراع ضار بالمنظمة ويجب تجنبه،
2. وجود الصراع دليل على خلل في المنظمة.
3. ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين.
4. يترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.
5. رغم تجاهل هذه المدرسة للإشارة إلى دوافع الصراع وجوانبه الايجابية إن الكثير من المنظمات تتبنى المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع، مثل الأسرة ، والمدرسة، وبعض منظمات الأعمال.

2- المدرسة السلوكية

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

1. أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات، ويجب الاعتراف بوجوده.
2. يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها.
3. قد يكون الصراع ايجابيا وليس بالضرورة انه دائما سلبي أو هدام.
4. أسباب الصراع متعددة الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها.
5. انخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

3- المدرسة الموقفية

تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي:

قد يكون الصراع بناءاً أو هداماً حسب الموقف محل الصراع، وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه.

خامسا: مراحل الصراع التنظيمي

يمر الصراع بعدة مراحل ، ويعد نموذج بوندي (Pondy) من أشهر النماذج التي حاولت توضيح مراحل الصراع التنظيمي:

1. مرحلة الصراع الكامن: تتسم بعدم وضوح الصراع مع وجود عوامل مؤدية إلى الصراع كالعلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، اختلاف الأهداف والأولويات، البيروقراطية، اختلاف معايير تقييم الأداء، والمنافسة على الموارد.

2. مرحلة إدراك الصراع: تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلبا بتصرفات مجموعة أخرى، مما يساهم على التعرف على مسببات الصراع، حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول المشاكل مع الطرف الآخر.

3. مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها، ومع تزايد الصراع يقل التعاون الأمر الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة، وقد يكون سبب الصراع بسيطاً ومع عدم حله يتحول إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها.

4. مرحلة إظهار الصراع: هنا يتجسد الصراع في صور مختلفة من العداء، فقد يكون واضحاً (مشاحنات لفظية، عنف)، أو سلبياً (إصابة الطرف الآخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته)، مثلاً الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات حول تلبية طلبات العملاء والخاسر دائماً هو المنظمة.

5. مرحلة ما بعد الصراع: سواءً كان الصراع طويلاً أو قصيراً فلا بد من حله بشكل مرضي للطرفين لكي يسود التعاون، أو بحله بشكل غير مرضي مما يؤدي إلى عودة الصراع بمستويات أكثر خطورة من السابق.

سادسا: مستويات الصراع

1. الصراع على مستوى الفرد

يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها:

1. الإحباط: الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود مانع حيث يتبنى احد أنواع السلوك مثل: الانسحاب، الجمود، العدوانية، الكبت، التبرير.

2. تعارض أهداف الفرد: تأخذ ثلاثة أشكال هي:

- ✓ حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات مزايا، يختار الفرد البديل الأكثر نفعا
- ✓ حالة تحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا، المطلوب المقارنة .
- ✓ حالة اختيار هدف بين عدة أهداف ذات سلبيات، يتحاشى الفرد الاختيار منعا للمشاكل.

3. تعارض الدور وغموضه:

- ❖ قد تفرض وظيفة معينة على الفرد القيام بعدة ادوار متعارضة تجعله يعيش حالة صراع نفسي داخلي.
- ❖ كلما كان الدور غامضا كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك.
- ❖ عادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأولى.

4. مشاكل العمل:

- ❖ مثل زيادة عبء العمل، سوء ظروف العمل، تدني العلاقات مع الزملاء.

2. الصراع بين الافراد (ضمن الجماعة)

- ❖ الصراع داخل الجماعة أمر حتمي، لان هناك اختلاف في شخصيات ومدرجات وقدرات التعامل بين الافراد.
- ❖ قد يكون الصراع على المكافأة ، الترقية، المركز الاجتماعي...
- ❖ تلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دورا هاما في التأثير على وعى الأطراف بنتائج الصراع.
- ❖ إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الافراد .

3. الصراع بين الجماعات

- ❖ هو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر، مثل صراعات بين الأقسام أو بين التنفيذيين والاستشاريين ومن العوامل المؤثرة فيها:
1. **تعارض الأهداف:** حرص إدارة الإنتاج على الجودة يجعلها تبالغ في المشتريات وهو ما يتعارض مع أهداف إدارة المشتريات.
 2. **التنافس:** على الموارد المحدودة.
 3. **الاختلاف في الإدراك:** مثل اختلاف إدارة الإنتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات.
 4. **العلاقات الاعتمادية:** أي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات مما يثير الصراع بينها الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة.
 5. **اختلاف هوية الجماعة بشكل واضح عن غيرها.**

4. الصراع بين المنظمات

❖ يحدث بين منظمات تضم جماعات عمل مختلفة ، ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعارض أو تضارب في المصالح.

سابعاً: استراتيجيات حل الصراع

1. إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة

- ❖ يحاول احد أطراف الصراع استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع.
- ❖ تعتمد هذه الإستراتيجية على الإجبار والتهديد، حيث تستند الى السلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الآخر.
- ❖ تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حلاً سريعاً مثل أوقات الأزمات.

2. إستراتيجية التعاون

- ❖ يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع.
- ❖ يجب على الإدارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة العمل الجماعي أكثر من الفردي.
- ❖ تعد مناسبة في الحالات التالية:
 1. حالة الاتفاق على الحل المتكامل.
 2. حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى.
 3. حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.

3. إستراتيجية الحل الوسط

- ❖ تستخدم حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بين أطراف الصراع بهدف تحقيق التوافق.
- ❖ تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين.

4. إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

❖ هي انسحاب سلبي من طرف احد أطراف الصراع، وتحاشي الصراع مع مرور الوقت، من خلال:

1. تجاهل موقف الصراع،
2. إقامة حواجز بين طرفي الصراع، أفراد أو جماعات متصارعة.
3. جعل العلاقات والتفاعلات محدودة.

➤ تستخدم في المواقف التالية:

1. القضايا البسيطة وغير المهمة.
2. غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع.
3. الرغبة في كسب الوقت.
4. الرغبة في عدم تصعيد الصراع.

5. إستراتيجية التكيف:

❖ عكس إستراتيجية السيطرة يأخذ احد أطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف الآخر بعين الاعتبار، وتسمى إستراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاما للطرف الآخر.

❖ تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية:

1. الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.
2. عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي.
3. عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.

تصنيف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج

1. إستراتيجية: خاسر / خاسر
2. إستراتيجية: رابح / خاسر
3. إستراتيجية : رابح / رابح