

محاضرة: الصراع التنظيمي

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم، ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

تعددت التعاريف المقدمة للصراع التنظيمي، وقبل التطرق إليها نقوم بتعريف الصراع:

1. تعريف الصراع التنظيمي:

أ) **الصراع لغة:** هو النزاع والخصام والخلاف، وكلمة Conflict أصلها لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق واستخدمت في اللغة الانجليزية القديمة لتعني العراك أو الخصام.

ب) **الصراع اصطلاحاً:** أسندت عدة مفاهيم للصراع، يمكن ذكر أهمها في:

➤ التفاعل الذي تتعارض في الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها، مما يؤدي إلى آثار تمزقية، ويعرف الصراع بأنه عملية تبدأ لما يدرك أحد الأطراف أن طرفاً آخر لديه تأثير أو على وشك التأثير سلباً على شيء يهتم به الطرف الأول.

➤ عرّف "Coser" الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد خصومهم والقضاء عليهم.

➤ وعرّفه "ستونر" و "فيرمان" بأنه عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، نشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة الاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما.

2. خصائص الصراع التنظيمي:

ومن خلال ما سبق نستخلص خصائص الصراع التنظيمي ويمكن إجمالها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع.
- إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض.
- إجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- يستهدف الصراع إجبار أطراف أخرى على قبول حل أو قد تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

ثانياً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

هناك عدة تعريفات لغدارة الصراع التنظيمي، ومن بين هذه التعريفات نذكر:

- ❑ تعريف "محمد القريوتي": تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة.
 - ❑ تعريف "فيشر": الطريقة التي يستخدمها المديرون في عملية الاتصال بين الأطراف المتصارعة لدراسة البدائل من اجل التوصل لحلول معقولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم.
 - ❑ تعريف "روبين": عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.
- ومنه يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: الأسلوب الذي تستخدمه الغدارة لمواجهة وحل الصراعات التي تحدث بين الأطراف المتصارعة بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة.

ثالثا: أنواع الصراع التنظيمي

يتفق أغلبية المهتمين بموضوع الصراع التنظيمي على الأنواع التالية:

1. الصراع على مستوى الفرد:
2. يقع داخل الفرد ويتأثر به سلوكه وعلاقاته في العمل، ومصادر هذا النوع متعددة منها: صراع الهدف، صراع الدور، وغموض الدور، والإحباط.
3. صراع على مستوى الأفراد: ويحدث هذا النوع بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل داخل المنظمة.
4. صراع الفرد مع الجماعة: ويرتبط بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي تنتمي إليها، أن الفرد يخضع لقوانين وأنظمة تخص الجماعة، وفي نفس الوقت مدفوع لسد حاجاته الشخصية، وهذا ما يدفعه إلى ردود أفعال تتمثل في العدوانية والانسحاب والبحث عن حلول، ن أو اللجوء إلى الأساليب الدفاعية.
5. الصراع على مستوى الجماعات: يحدث بين الجماعات أو وحدات إدارية تقع في نفس المستوى التنظيمي الواحد، أو في مستويات تنظيمية مختلفة.
6. الصراع على مستوى المنظمات: يحدث هذا النوع بين المنظمات بسبب المنافسة والرغبة في الاستحواذ على موقع، أو عملاء، أو موارد، وأجهزة ومعدات، ويشير سكوت Scott إلى نوعين من الصراع هما:

➤ **الصراع المنظم Organized conflict**: هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم فيه استخدام المفاوضات الرسمية وحين تغش في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أية عقوبات جماعية، مثل النقابات العمالية في المنظمة.

➤ **الصراع غير المنظم Unorganized conflict**: هو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والغياب والتأخر وترك العمل.

رابعاً: مراحل الصراع التنظيمي:

1. **مرحلة الصراع الضمني (الخفي)**: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غابا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2. **مرحلة الصراع المدرك**: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساق عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3. **مرحلة الشعور بالصراع (المحسوس)**: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

4. **مرحلة الصراع العلني**: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان أو لمشاحنات، وقد يأخذ صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة... الخ.

5. **مرحلة ما بعد الصراع العلني**: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.

خامساً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

1. **أسلوب التجنب**:

هذا الأسلوب يشير إلى قلق منخفض على النفس والآخرين، ومرتبطة بالانسحاب وتجاوز الصراع، وتتضمن الانسحاب من موقف الصراع، ويعتمد الموظف فيها تجاهله وتجنبه بدلاً من التعامل معه...، وهذه الطريقة جيدة حينما يكون الأمر تافهاً ولا يستوجب التركيز عليه، أو عندما تتوقع ضرراً أكبر من المنفعة في حال المواجهة، أو حينما يكون الحصول على رغباتك أقل مما يؤدي لإشباعها، أو حينما يصعب التواصل بشكل كافٍ مع الشخص المعني، أو حينما تكون بحاجة إلى جمع معلومات أكبر حول الموضوع.

ويتضمن التغاضي عن أسباب حدوث الصراع ويستعين عادة هذا الأسلوب بالعديد من المداخل:

أ) **مدخل الإهمال:** إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه، لكن يعاب عليه أنه يمكن أن يزيد سوءًا مع مرور الزمن.

ب) **مدخل الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:** ويعني إبعاد الأطراف والأفراد والمجموعات المتصارعة عن بعضها البعض انطلاقًا من مبدأ عدم وجود تفاعل يؤدي إلى عدم وجود صراع لكن يعاب التأثير السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة.

ج) **مدخل التفاعل المحدود:** ويسمح للأفراد هنا التفاعل بصورة محدودة، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط.

2. أسلوب التسوية:

يتضمن هذا الأسلوب سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف الصراع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوي مع الزمن، وتتم معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية، بحيث تتبع أحد المدخلين التاليين:

أ) **مدخل التخفيف:** ويعتمد على تحليل نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع وإبراز أهمية ذلك والتقليل من أهمية النقاط السلبية.

ب) **مدخل التوفيق:** ويسمى مدخل منتصف الطريق وهي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف الصراع ولا ينتج عنها رابح أو خاسر، ويستخدم عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع، بحيث تتخلى أحد المجموعات عن ميزة أو مماثل.

3. أسلوب القوة والسيطرة:

ويتم حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الاستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته، أي محاولة المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وغالبًا ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير.

4. أسلوب التعاون:

ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعني باهتمامات كل منهما، ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب الربح، فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم، ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما يعاني الأفراد من ضغوط الوقت ويريدون حال يحقق فائدة للجميع مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة.

5. أسلوب التنازل:

فيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولًا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فعاليته في

التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.

سادساً: أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة العديد من الأسباب، بعضها أسباب شخصية تتعلق بخصائص شخصية الفرد وانفعالاته، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفي مايلي نوجز هذه الأسباب.

1. الأسباب الشخصية للصراع:

- إن التفاوت في المواصفات الشخصية والخصائص بين الأفراد يعتبر مصدر للصراع بينهم.
- **اختلاف الإدراك:** فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء، وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته.
- **التركيب النفسي السيكولوجي للفرد:** يتباين الأفراد من حيث تركيباتهم النفسية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف وهذا ما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.
- **عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة:** مما ينعكس في عدم التعاون وإثارة المشاكل.

2. الأسباب التنظيمية للصراع:

- المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب والتي يستطيع أي باحث أن يتناولها جميعاً في دراسة واحدة، لذلك سيتم دراسة أهم هذه المتغيرات وهي:
- **ندرة الموارد:** فالمحدودية للموارد تخلق الصراع بين أعضاء المنظمة في الوحدات المختلفة، وذلك بسبب رغبة كل طرف في الحصول على حاجاته من هذه الموارد قبل نفاذها.
- **عدم وضوح الدور:** يعرف عدم وضوح الدور بأنه عدم توفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه القيام به، أو عدم توفر المعلومات بحدود سلطته والمعلومة الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة.
- **الغموض حول السلطة والمسؤولية:** فالغموض حول السلطة يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة، والغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل.

سابعاً: مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي:

تمر عملية إدارة الصراع التنظيمي بعدة مراحل متتابعة باستخدام الخطوات العلمية المتبعة في ذلك، وهذه العمليات هي: التشخيص، التدخل، تحديد الصراع، التعلم والفعالية.

1. مرحلة التشخيص:

تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2. مرحلة التدخل:

تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

- **العمليات الإنسانية:** مثل: القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة، وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.
- **البنية التقنية:** وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بيئة المنظمة.

3. مرحلة تحديد الصراع:

وهي مرحلة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستشارته إذا كان أذى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4. مرحلة التعلم والفاعلية:

من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لا بد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادرا على التأثير في الرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

ثامنا: آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية نستعرضها فيما يلي:

1. الآثار الإيجابية: ويمكن حصر هذه الآثار في النقاط التالية:

- الاعتراف بالمشكلة محل الصراع بدل أن تظل مكبوتة هي الخطوة الأولى في طريق حلها.
- النزاع يشد الهمم ويشد العزائم.
- تحفيز أطراف الصراع وفهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا.
- البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير.
- يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية.
- تحسين الاتصالات وفتح طرق عديدة بين العاملين في المنظمات المختلفة.
- اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسته وتحليل أسبابه.

- يكون خبرة تعليمية للموظفين.
 - يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة، من خلال ما يريد الموظف تحقيقه في حدود القوانين، وما ينجيه من العقاب.
2. الآثار السلبية:
- إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة الصراع أو نتيجة محاولة عالجها مما يفوت الفرصة أمام تقدم المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة في الوقت المحدد وبتكلفة أقل.
 - عدم الثقة في صنع القرارات، وعدم وضوح الرؤية للقائد، وفي ظل الصراع الحاد تضعف الاتصالات وعدم وصول المعلومة في الوقت المناسب، مما يجعل قيادة المنظمة تتخذ قرارات غير دقيقة وغير ملائمة لأهداف المنظمة.
 - إضعاف أو قتل روح الفريق بين العاملين.
 - نقص فعالية الموظفين وتوجههم نحو البحث عن علاقات أخرى خارج التنظيم أو البحث عن تغيير مكان العمل والاستقالة، وهي تجلب الخسارة للمنظمة خصوصا إذا كان هؤلاء من الإطارات الكفوة.
 - تولد حالة التوتر النفسي والقلق واللذان يؤديان إلى استجابات انفعالية تهدد الشخصية الإنسانية.
 - إن الصراعات مهما كانت خفية أو ظاهرة فإنها تستهلك طاقات المتصارعين وتتعهم إذ لكل فرد قدرة طاغوية يستهلكها خلال يوم عمله.