

# إدارة الصراع والنزاع



إبراهيم علي ربابعة

## إدارة النزاع والصراع

### المقدمة:

يعد الصراع ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع وعلى علم ودراية المشتركة، سواء كان الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى.

وأن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن ان تستفيد من الصراعات إيجابيا وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وتمنع وصولها إلى الإرباك أو تعطيل العمل، فالصراعات يمكن أن تكون وسيلة للإبداع أو الابتكار أو سببا للتدمير والهدم.

### مفهوم الصراع

الصراع لغة : الصراع هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق.

عُرف الصراع بأنه:

\* عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبيا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ، و يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه.

\* عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين ، قد ينهي الصراع ، أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع. (القيوتي، 2009، 258)

### مستويات الصراع

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

- الصراع داخل الفرد نفسه ( الذاتي).
- الصراع بين الأفراد.
- الصراع بين جماعات المنظمة.
- الصراع بين المنظمات.

**أولاً : الصراع داخل الفرد (الذاتي)**

وقسم العلماء هذا النوع من الصراع إلى:

**(أ) صراع الأهداف:**

1- صراع بين الأهداف الإيجابية ( صراع إقدام - إقدام) : ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معاً.

2- صراع بين هدفين متعارضين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي ( صراع إقدام - إحجام) فالإيجابي يكون بأخذه مصلحة لنا ويتعين علينا تحقيقه وآخر سلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به.

3 - صراع بين الأهداف السلبية ( صراع إحجام - إحجام) : ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما. (بني أحمد وعاصرة، 2008).

**(ب) صراع الدور:**

ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأب للأسرة ، أو كموظف أو رئيس أو في المجتمع أو مع الزملاء والأصدقاء أو مع الأهل والأقارب أو كعضو في جماعة دينية أو سياسية أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض.

**ثانياً : الصراع بين الأفراد**

يقع هذا الصراع بين فرد وفرد آخر أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء ويعود ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد. (بني أحمد وعاصرة، 2008).

**ثالثاً : الصراع بين جماعات المنظمة**

ويحدث هذا بين الإدارات أو وحدات أقسام المنظمة وبهذا يوجد نوعين هما:

**(أ) الصراع الأفقي:**

( الصراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية ) ويكون في المستوى الإداري نفسه كما يحدث بين إدارة التسويق وإدارة المبيعات والتخطيط والمالية، والصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات.

**(ب) الصراع العمودي:**

ويحدث بين مستويات إدارية عليا ودنيا ( مدير إدارة ورئيس قسم) ويرجع هذا الصراع إلى سوء الفهم أو الاختلاف حول طرق العمل أو المسؤوليات أو التنافس أو السلطة أو التدخل وعدم الالتزام بحدود المسؤولية. (العميان ، 2002)

#### رابعاً : الصراع بين المنظمات

الأنواع السابقة كلها ضمن بيئة المنظمة الداخلية وأما هذا النوع فيكون بين المنظمة وبيئتها الخارجية أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة، والجهات الحكومية، والمالكون والمتعاملون معها، وصراع المنظمات يكون للحصول على الموارد المختلفة أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً.

#### كيف ينظر للصراع ؟

تختلف وجهات النظر للصراع وما هيته وفيما إذا كان سلبياً تماماً أو فيه بعض الإيجابيات.

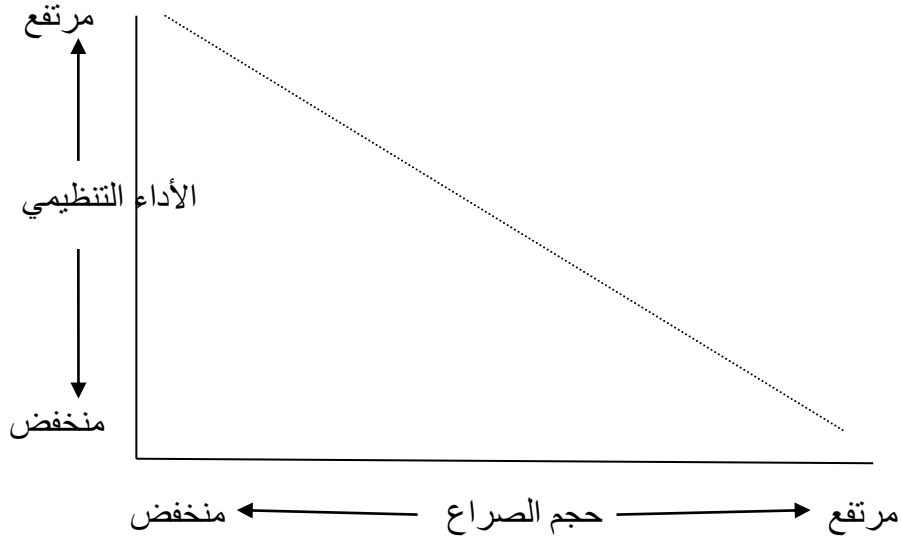
#### النظرة التقليدية للصراع:

تنظر للصراع على أنه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها، لأنه سلوك لا عقلاني وتخريبي. إذ أن الصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة خلل إداري. ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف، وتوزيع العمل عقلانياً، ونظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية، فإن ظهور الصراعات أمر سلبي ولا مبرر له. وعلى السلطة منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائياً، وإذا ما حدث فالإدارة تتدخل بشكل مباشر لحله أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع والذي غالباً ما يفسر على أنه صراع شخصي أو فشل في الإدارة، وبذلك فهذه النظرة تعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، وبالتالي تفوت فرصة الاستفادة من الجانب الإيجابي للصراع إذا ما تم توجيهه الوجهة الصحيحة. (0. القريوتي، 2009)

وتقوم النظرة التقليدية للصراع على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين (محدثو الإضرابات).
- يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع، فالحل أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه. (القريوتي ، 2009)

والشكل التالي يوضح النظرة التقليدية للصراع:



شكل (1) النظرة التقليدية للصراع

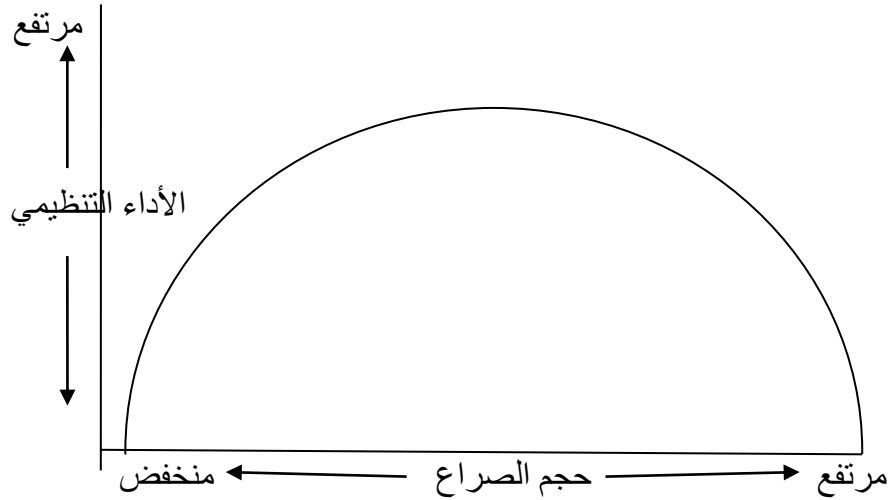
### النظرة الحديثة للصراع:

ترى أن الصراع " شيء طبيعي" بل هو ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع " ديكتاتورية 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.
- يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل وضرورياً.

وأيضاً ترى أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارتته، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية. فالصراع يخلق نوع من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف شريطة أن لا يصل الصراع إلى مستويات عالية، لأنه ينقلب عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف إذ أنه في حالة حدة

الصراعات واتجاهها المنحني السلبي قد تصبح القيادة أكثر ديكتاتورية، وتنشوه عملية الإدراك، وتتعدم الاتصالات إلى جانب تطورات سلبية أخرى. (القيوتي، 2009).  
والشكل التالي يوضح النظرة الحديثة للصراع:



شكل (2) النظرة الحديثة للصراع  
المصدر ( Gray & Strake, 1988 )

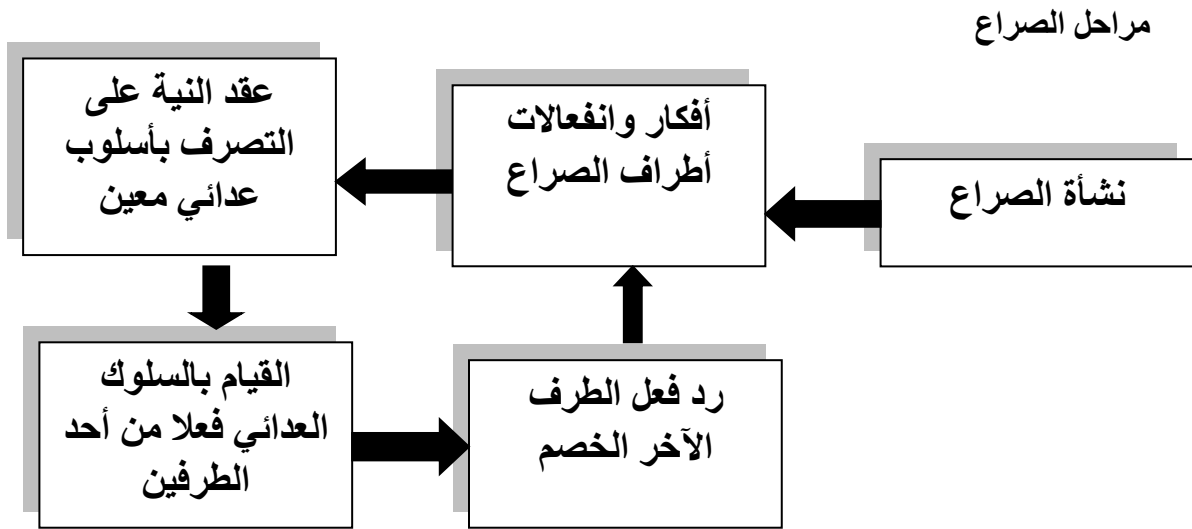
### تصور ابن خلدون للصراع

يرى ابن خلدون أن المجتمع يقوم على التنافس بين البشر بسبب تزامهم على حيازة حاجات الدنيا التي لا تتوفر بالمطلق.

" ومن ضرورة الاجتماع التنافس لازدحام الأغراض ". ( مقدمة ابن خلدون، ص 191 )

ويرى أن التنافس وجه من وجوه الصراع في المجتمع لا يمكن حسمه إلا بمقتضى القوة، وينتهي الصراع حكماً بغلبة الأقوى الذي يملك القوة وهو بالتالي يضع القانون ويفرض الالتزام بأحكامه وهذا ما أطلق عليه قوانين الصراع.

كما يرى أن حتمية الصراع تحدثه عوامل اقتصادية وأن الحركة (التحول) تشمل جميع الموجودات المادية منها والمعنوية، وهي تحدث بفعل الصراع الذي يحكم الموجودات فالمادة في حالة صراع، وفكر الإنسان هو نتيجة الصراع بين العلم والجهل. ( بني أحمد وعياصرة، 2008 ).



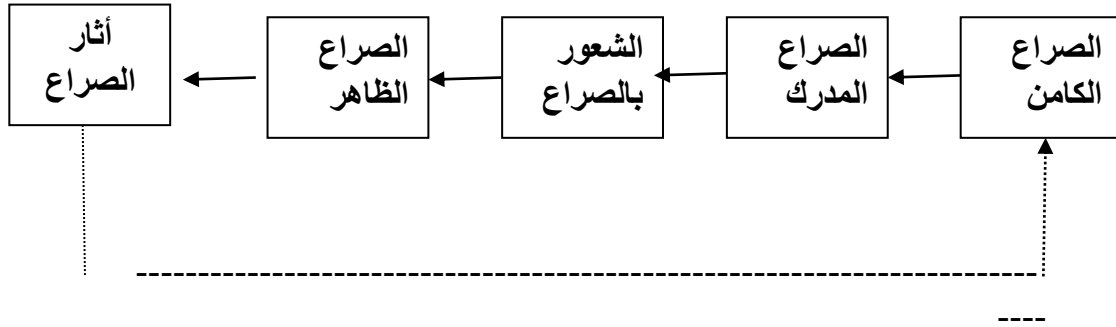
شكل (3) مراحل الصراع (احمد، 2006)

ويرى آخرون أن الصراع يمر في المراحل التالية:

- 1- **مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة:** والتي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- 2- **مرحلة الإدراك والتشخيص:** وهي مرحلة بلورة لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما . وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.
- 3- **مرحلة السلوك:** مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً. ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل، أو التمارض، أو الإهمال.
- 4- **مرحلة مخرجات الصراع:** وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية. ( القريوتي، 2009)

لقد وضع بوندي (Pondy and Hollebeck) Wagner) خمسة مراحل لحدوث الصراع وفيما يلي توضيح موجز لهذه المراحل:

- 1 - مرحلة الصراع الكامن
- 2 - مرحلة الصراع المدرك
- 3 - مرحلة الشعور بالصراع
- 4 - مرحلة الصراع الظاهر
- 5 - مرحلة آثار الصراع



شكل ( 4 ) مراحل الصراع ( عملية الصراع )

### الصراع البناء والصراع الهدام

للصراع صورتان أحدهما حسنة والأخرى سيئة. ويقدم الشكل التالي مقارنة بين الصراع البناء والصراع الهدام.

جدول (1) الصراع البناء والصراع الهدام ( أحمد ، 2006 )

الصراع الهدام	الصراع البناء
1- يؤدي إلى الحقد والضغينة	1- يولد أفكار جديدة
2 يفسد العلاقات الشخصية	2- يوضح وجهات النظر المختلفة
3- يبعد العاملين ويشتمهم عن الأداء	3- هو بداية للتغيير والتطوير
4- هو استنزاف لمجهود العاملين	4- هو وسيلة للتعلم والنضج
5- يدفع العاملين للاهتمام بمصالحهم الشخصية وليس بمصلحة المنظمة	5- يقضي على الرتابة والملل



6-يؤدي إلى التوتر وضغوط العمل	6- يساعد على معرفة وتقييم البدائل أمام متخذ القرار
7-يؤدي إلى الانتقام من الآخرين ومن العمل ( وخسائر مادية فادحة)	7- يوطد أواصر الصداقة وأحياناً ( ما محبه إلا بعد عداوة).
8-يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف	

### استراتيجيات إدارة الصراع

هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار السلبية أو التي تقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة، وهكذا تحدد هذه الاستراتيجيات كما هو مبين تالياً:

#### أولاً : استراتيجيات حل الصراع بين الأفراد

هناك ثلاثة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد، وهي:

- 1- استراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع (Lost-Lose Strategy)
- 2- استراتيجية خسارة طرف وكسب الآخر ( Win-Lose Strategy )
- 3- استراتيجية يكسب فيها الجميع ( Win-Win Strategy )

ثانياً: استراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة:

#### 1- استراتيجية التجنب

تتضمن هذه الاستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة. والأساليب الممكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي :

#### • الإهمال

يتم هنا تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يزداد الأمر سوءاً بمرور الزمن.

## ● الفصل الجسدي بين الأطراف

يتم إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب " التأثير السلبي " على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات.

## ● التفاعل المحدود

يصبح هنا التفاعل بين الانفراد محدوداً ويسمح بذلك في المواقف الرسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق.

## 2- استراتيجية التهدئة

تسعى هذه الاستراتيجية لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بين الأطراف المتنازعة وحتى تضمن تسوية نقاط الاختلاف وتشمل ما يلي:

## ● التخفيف

يتم التخفيف من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع والتركيز عليها حتى تدرك الجماعات أنها ليست متباعدة متعارضة الأهداف. ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة، مما يعني أنّ القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أو آجلاً.

## ● التسوية والتوفيق

هي علاقة ( أخذ وعطاء ) متبادلة بين طرفين كل مجموعة تأخذ ميزة مقابل تخليها عن أخرى. أما إذا كان أحد أطرافه أقوى من الآخر فإنه سيفرض حلاً من جانب واحد، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال، ولا يحقق الرضا الكامل لأي أطراف الصراع، مما تبقى جذور الصراع موجودة.

## 3- استراتيجية استخدام القوة

وتستخدم في الأمور الطارئة التي لا تستدعي التأخر وتشمل ما يلي:

## ● تدخل السلطة العليا :

يتم حزم الصراع من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع وإلّا فإن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجه التوجه العقاب.

● السياسة: وتتضمن إعادة توزيع القوى للإفراد المتصارعين.

#### 4- استراتيجية المواجهة

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، ويمكن استخدام الأساليب التالية:

##### ● تبادل وجهات النظر

يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

##### ● التركيز على الهدف الاستراتيجي

يتم تركيز جهود واهتمام الأطراف المتصارعة في هذه الاستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة، فقد يكون الهدف هو "بقاء واستمرار" المنظمة، مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية، والواقع أنه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون "فعالاً" في معالجة الصراع فإن ذلك يوجب :

\*\* وجود اعتماد متبادل بين الجماعات

\*\* أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله "قيمة" عالية من قبل كل مجموعة.

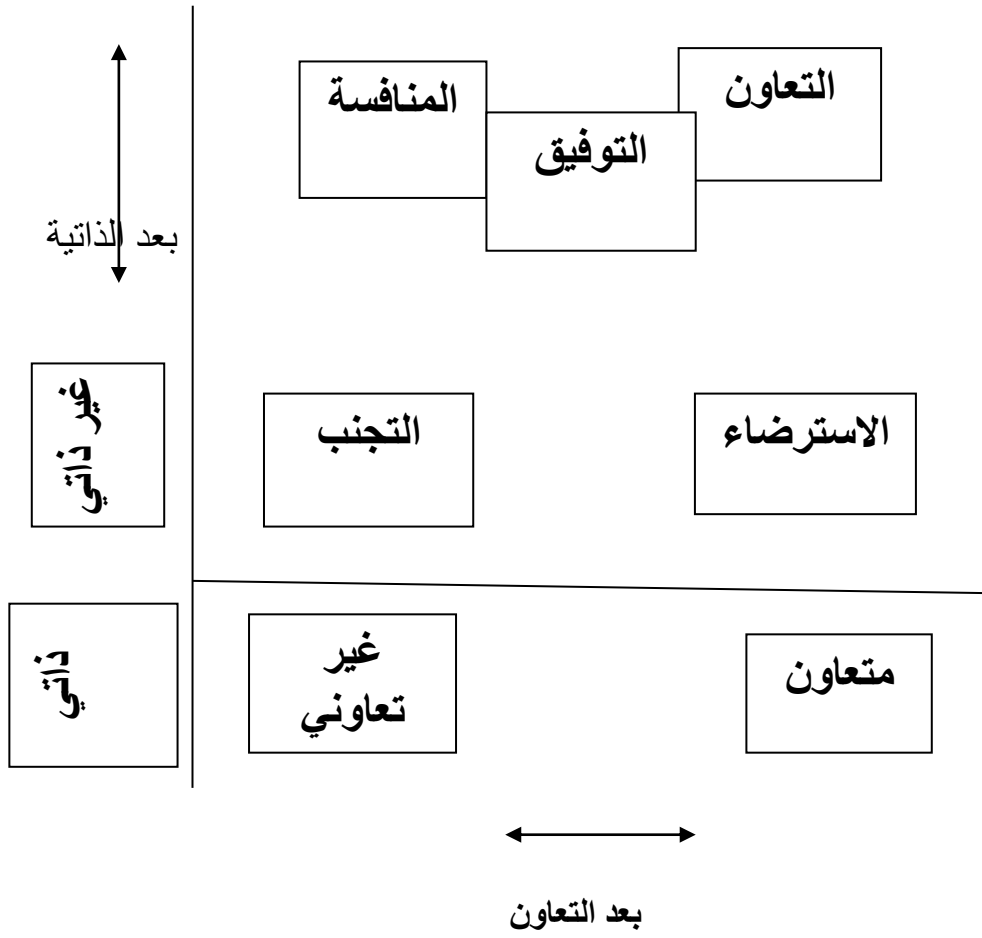
\*\* وجود صورة من صور المكافأة لإنجاز الهدف. (القيوتي ، 2009)

#### أنموذج توماس وكيلمان Thomas & Kilmann

ويشير هذا الأنموذج إلى أن اهتمامات الفرد في المنظمات تنتشر على بعدين هما :

- 1 . **بعد التعاون** : الذي يشير إلى مدى رغبة الفرد في إرضاء اهتمامات الآخرين ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون.
- 2 . **بعد الذاتية** : الذي يشير إلى المدى الذي يرغب فيه الفرد إرضاء اهتماماته هو، ويمتد من درجة غير ذاتي إلى درجة ذاتي.

وعلى أساس هذا التحليل يحدد الأنموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع، كما هو موضح في الشكل (2) .



الشكل (5) مخطط استراتيجيات إدارة الصراع كما حددها توماس وكيلمان. (قطيشات، 2008).

## المراجع

- 1 - ابن خلدون، عبد الرحمن، مقدمة العلاء ابن خلدون، بيروت، دار الكتب العلمية، 1978.
- 2 - العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، 2002.
- 3 - عياصرة ، معن وبني احمد ، مروان، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان ، دار الحاق للنشر والتوزيع ، ط 1، 2008.
- 4 - القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ط5، 2009.
- 5 - قطيشات، ليلى ، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، مركز الكتاب ، عمان ، مركز الكتاب ، ط 1 ، 2008.
- 6 - ماهر، احمد ، إبن مهارتك وتدرّب على كيف تسيطر على صراعات العمل ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، ط 1، 2008.

**Gray, Jerry L, and Strake, Frederick A.(1988).Organizational Behaviour : Concepts and Applications, ( Fourth edition).Ohio Columbus: Merriv publishing Company.**