**المحاضرة ـ 01 ـ**

**مدخل مفاهيمي للصراع التنظيمي**

يشير الصراع التنظيمي أو الصراع في العمل حالة من الخلاف الناجمة عن المعارضة الفعلية أو المتصورة للاحتياجات والقيم والمصالح بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات الذين يعملون معا، لذا أصبح من الإشكالات التي تواجه قادة المنظمات التي تسعى لتحديد طرق والسبل المناسبة لادارته والتعامل معه بما يضمن للمنظمة تحويل هذه الصراعات والخلافات لصالحها

**1 مفهوم الصراع التنظيمي :**

الصراع شكل منأشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر تربطهما علاقة اعتماد متبادل ويمكن أن يعرف بأنه :.

حيث نجد "دائرة المعارف الأمريكية" تعرف الصراع بأنه عادة ما يشير إلى "حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته"

ويشير مفهوم الصراع إلى "موقف يكون لدى الفرد فيه دافع للتورط أو الدخول فى نشاطين أو أكثر، لهما طبيعة متضادة تماما"

أما في المواقف المستقبلية المحتملة، والتي يكون كل منهما أو منهم، مضطراً فيها إلى تبنى أو اتخاذ موقف لا يتوافق مع المصالح المحتملة للطرف الثاني أو الأطراف الأخرى"

وعرف " بولدنج " الصراع أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع.

كما يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة .

ويشير **مفهوم الصراع التنظيمي** إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد ، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أ فراد ، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر ، وذلك بهدف إحداث تغيير ( إيجابي أو سلبي ) في بنية أو معايير ، أو قيم ذلك الفرد ، أو تلك المجموعة ، أو المنظمة .

وعرفه (باركر ، 1988) أن الصراع التنظيمي يحدث في تلك المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة ، أي تلك المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التدخل معها ، أو تعارضها ، بما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة ..  
كما يعد الصراع التنظيمي" الصدام الذي يحدث عندما تسلك وحدة تنظيمية معينة سلوكا من شانه تحقيق أهدافها ومصالحها بشكل يمثل تهديد لا هداف ومصالح الوحدات الأخر"

بالإضافة الى أنه "سلوك  صريح ينجم عن إدراك مقرون بعاطفة لدى أحد الأطراف، فرد، أو جماعة، أو منظمة وأن طرفا آخر يسعى إلى إعاقة مصالحه لوجود علاقات عمل مشتركة بينهم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن التأكيد على **الأبعاد الثلاثة** التالية كمحاور أساسية فى التعريف بمفهوم الصراع التنظيمي وهي :  
 **البعد الأول ويتعلق بموقف الصراع ذاته**: ويشير إلى أن مفهوم الصراع يعبر عن موقف له سماته أو شروطه المحددة ، فهو بداية يفترض تناقض المصالح أو القيم بين طرفين أو أكثر، وهو ثانياً يشترك إدراك أطراف الموقف ووعيها بهذا التناقض، ثم هو ثالثاً يتطلب توافر أو تحقق الرغبة من جانب طرف (أو الأطراف) فى تبنى موقف لا يتفق بالضرورة مع رغبات الطرف الآخر، أو (الأطراف الأخرى)، بل إن هذا الموقف قد يتصادم مع باقى هذه المواقف

**البعد الثاني ويختص بطرفي الصراع**: بوجه عام، يمكن تمييز الصراع من حيث أطرافه بين مستويات ثلاثة: **المستوى الأول يتعلق بالصراعات الفردية**: التي يكون أطراف الصراع فيها أفرادا ومن ثم فإن دائرة مثل هذا الصراع وموضوعه يتجهان إلى أن يكونا محدودين بطبيعتهما. وفى المستوى الثاني يكون الصراع بين جماعات: وتتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع أطرافه، كما أن دائرته ومجالاته تكون عادة أكثر اتساعاً وتنوعاً عن نظيرتها في دائرة الصراع الفردي. أما المستوى الثالث فإن يختص بالصراع بين الدول، والذي عادة ما يعرف أيضاً بالصراع الدولي، وتكون دائرة (أو دوائر) الصراع فيه أكثر تعقيدا واتساعا عن المستويين السابقين من الصراعات.

**البعد الثالث ويهتم بالصراع الدولي:** وهنا تجدر الإشارة إلى أن اتساع دائرة المستوى الثالث من الصراعات، عبر المراحل التاريخية المتعاقبة للعلاقات الدولية، كان من شأنه توجيه قدر متزايد لا يستهان به من الجهود العلمية والأكاديمية لدراسة وتأصيل الظاهرة الصراعية، وذلك بهدف تطوير التفسيرات والنظريات العلمية التي تيسر فهم أسبابه ومحدداته، ومن ثم تقدم البدائل المختلفة التي يمكن من خلالها التحكم في الظاهرة الصراعية،

**2 ـ علاقة الصراع التنظيمي ببعض المفاهيم:**

**2 ـ 1 النزاع :**

تشير الأدبيات المتخصصة بأن النزاع" هو تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية" كما أنه يفترض أيضا وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب، وأن يبدى أحد هذه الأطراف على الأقل استعداده ورغبته في حل المشكلة على ضوء ذلك، فإن النزاع يشير إذاً إلى موقف صراع تواجه أطرافه أحد موقفين أحدهما قابل للتفاوض، بينما الأخر لا يحتمل التوفيق، ومن هنا كانت أهمية وحيوية البحث عن إطار لتحليل وحل المشكلة موضع النزاع  
ومن ثم، فإن مقارنة مفهوم النزاع بمفهوم الصراع توضح أن مفهوم الأول يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولا فى الاختلافات عن الثاني، وأنه قد يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر معه أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب. كما أن كلا من أطراف الصراع لا يكون فقط متورطا بصورة أو بأخرى في موقف الصراع

**2 ـ 2 الاختلاف :**

تشير الطبيعة البشرية بين الناس بأنهم مختلفون بالميلاد حيث ينظر إلى الاختلافات كأمر من أمور الحياة العادية، إن لم ينظر إليها باعتبارها من الأشياء التي تتسم بنكهة ومذاق خاص للحياة يضفى عليها قدرا من الحيوية والفعالية لم يكن ليتحقق فيما لو تماثل الأفراد في كل شيء بينهم ومن هنا فالاختلاف بذاته ليس سببا للصراع، وإنما مصدرا له

**2 ـ 3 عدم الاتفاق :**

أما فيما يتعلق بعدم الاتفاق حدوثه يرتبط بتعبير الأفراد عن تفضيلاتهم وأولوياتهم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين وهنا تجب الإشارة إلى أن عدم الاتفاق في حد ذاته يمكن ألا يرتب أيا من أنواع الأذى أو الضرر أو أى نتائج محددة

2 **ـ 4 التنافس** :

يظهر التنافس عموما بسبب الحاجة إلى توزيع موارد محدودة في مكان العمل ويعني ذلك بالنسبة للعاملين التسابق مع نظرائهم للحصول على ترقية أو زيادة في الراتب. وبدون وجود ضوابط واضحة تبين المسار نحو التقدم الوظيفي، يمكن لذلك التسابق أن يتحول إلى منافسة أكثر خطورة وبالتالي نشوء صراع  
**3 ـ خصائص الصراع التنظيمي :**

ـ الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات .

ـ الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية ـ

ـ أنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر.  
 ـ أنه يتضمن وعي وإدراك كل طرف للآخر .

ـ أنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف .

ـ أن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه ـ