

الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية

أ. بوهورور نجلة

جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري- الجزائر

ملخص

يتناول هذا المقال أهم مشكلة تواجه حاضرا ومستقبل المنظمات وتهدد أمنها واستقرارها، ألا وهي الصراع التنظيمي، حيث حاولنا التطرق إلى أهم تعاريفه، مستوياته، أشكاله، مصادره، أشكال التعامل معه، آثاره على المنظمة وعلى الأفراد، وهل يمكن اعتباره ظاهرة سلبية تماما أم أن له بعض الإيجابيات، باعتبار أن هناك نظرة تقليدية وأخرى سلوكية تفاعلية. **الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي، المنظمة، نظرة تقليدية، نظرة سلوكية تفاعلية.

Résumé

Cet article présente les approches théoriques du conflit organisationnel. Ce dernier, existe de manière inévitable dans les organisations malgré son effet négatif sur leur sécurité et leur stabilité.

Nous avons essayé de présenter les différentes définitions du conflit organisationnel, ses niveaux, ses aspects, ses sources, sa gestion, ses effets sur l'organisation et sur les individus, du point de vue traditionnel, ainsi celui du comportement interactif.

Mots clés : Conflit organisationnel, Organisation, Approche traditionnelle, Comportement interactif.

مقدمة

ينتمي الفرد خلال مشوار حياته إلى عدة جماعات و تنظيمات يؤثر ويتأثر بها بدءاً من الأسرة والمجتمع مروراً بالمدرسة أين تصقل شخصيته من خلال المبادئ والثقافة والتعليم الذي يتلقاه وتعولب ذاته ضمن إطار اجتماعي معين عن طريق القيم والمعتقدات السائدة في مجتمعه، فيصل سن الرشد بكيان متميز عن غيره ثم يلتحق بعالم الشغل الذي أصبح في وقتنا الراهن نظراً للتغير السريع والتطور التقني الهائل وشدّة المنافسة عبارة عن بيئة حركية مختلطة الثقافات متغيرة القوانين تفرض على العامل وتمارس عليه قوة السلطة والنفوذ.

والعامل عند التحاقه بالمؤسسة يكون على قدر من القوة والطاقة التي تسمح له إما بالتكيف السريع مع بيئة العمل (بقوانينها وثقافتها) أو بعدم التكيف الذي يقود في كثير من الأحيان إلى الإحباط و الصراع التنظيمي الذي يندرج تحته صراع الأدوار هذا الأخير قد حظي باهتمام الكثير من الباحثين، فانقسموا إلى مجموعتين الأولى ذات النظرة التقليدية للصراع التي ترى فيه أمراً خطيراً يعبر عن ظاهرة سلبية تصيب التنظيمات والثانية حديثة تنظر إليه من جانبه الايجابي فتعتبره أمراً لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة (عشوي، 2006، ص:66) وفي نفس السياق يرى آخرون أن الصراع ضروري وهو نتاج التفاعل الاجتماعي بين الأفراد (الحراحيشة 2010 ص 241) حيث يعرف على انه احد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات (الحزب 2007 ص 142) كما يعرف على انه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد المحدودة (شهاب 1998) ومع ازدياد أشكال الصراع بدت الحاجة ملحة لفهم صحيح لهذه الظاهرة و عليه فقد جاء هذا المقال في محاولة للتعرف على ماهية الصراع التنظيمي مستوياته وأشكاله، مصادره، أشكال التعامل معه وأثاره.

✓ بعض تعاريف الصراع التنظيمي:

تعددت تعاريف الصراع التنظيمي وتباينت من باحث إلى آخر فنجد ليكرت وليكرت يعرفانه من منظور الحصول على النتائج المرغوبة

فيقولان: "إنها -أي الصراعات- نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتائج المرغوبة، والتي أن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور الهداء (غيات 1992).

ويزيد مورغان 1982 على تعريف ليكرت بالتعبير عنه بالاختلال الوظيفي عوض النزاع الحاد والذي يحدث على مستوى فردي أو جماعي فيقول: "الصراع التنظيمي هو اختلال وظيفي ينشأ متى تعارضت المصالح في المنظمات وقد يكون شخصي -ذاتي- أو بين الأشخاص أو بين جماعات وانتلافات متنافسة، ويمكن أن يكون واضحا أو مخفيا، و مهما يكن السبب أو مهما يأخذ من شكل فإن أساسه يرجع إلى بعض الرغبات المتناقضة (هال 2001).

كما يعرف على انه احد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات وهو الموقف التنافسي الذي يعرف به كل من المتنافسين منافسه ويدرك انه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الطرف الآخر، فتتقلب المنافسة بينهما إلى صراع، حيث يعمل كل منهما على تحطيم الطرف الآخر والتفوق عليه (شهاب 1998) ذكر في كراسة (الحزب 2010).

وفي نفس السياق يقول عشوي: الصراع هي عملية وموقف اجتماعي يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضي الأمر القضاء عليه وتحطيمه (عشوي 1992).

ويعرف الصراع التنظيمي كذلك على انه خلاف مدرك وعدم التوافق ينشأ بين طرفين أو أكثر في المنظمة، قد ينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى احدهما إلى إعاقة أهداف ومصالح الطرف لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد أو عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، أو تعارض الأهداف و قد يؤدي الصراع إلى نتائج ايجابية إذا أحسنت إدارته (العتيبي 2006).

أما بوفلجة غيات فيستعمل مصطلح اختلاف عوض خلاف للدلالة على الصراعات في حين أن الاختلاف لا يقوم على العموم إلى الصراع فيقول : " الصراع هو ما ينتج عن اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة في وجه تحقيق أهداف ورغبات جهات أخرى، هذه الأهداف تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة و النفوذ كما قد تكون المطالب معنوية و تتمثل في التقدير و الاحترام و تكون ضد كل ما يهدد مصالح و امن الفرد أو الجماعة (بوفلجة غيات 1992).

كما يمكن تعريف الصراع التنظيمي على انه ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن المكسب المادي أو المعنوي (العديلي، 1993، ص343).

ومن خلال هذه التعارف التي اتفقت في معظمها حول تضارب الأهداف بين فرد وآخرين أو مجموعة من الأفراد مع آخرين أو جماعة مع آخرين وتحقيق رغبة احد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى واختلقت في استخدام اللفظ الدال على الصراع حيث نجد ليكرت يعبر عنه بالنزاع ومورغتن يستعمل لفظ الاختلال الوظيفي، أما مصطفى عشوي يستعمل مصطلح الموقف الاجتماعي وبوفلجة غيات الاختلاف، وهو ما يوضح أن للصراع التنظيمي مستويات وأشكال سنحاول التعرف عليها في العنصر الموالي.

مستويات وأشكال الصراع التنظيمي

يتخذ الصراع التنظيمي عدة أشكال ومستويات اختلف الباحثون في تصنيف أشكاله و اتفقوا على مستوياته فنجد على سبيل المثال لا الحصر اندرو سيزلاقي يحدد أشكاله حسب طبيعة الموضوع المتنازع عليه في: صراع الأهداف، صراع فكري صراع عاطفي، صراع سلوكي.

أ- **صراع الأهداف:** ينشأ متى تعارضت أهداف فرد ما أو جماعة مع الآخرين وينزع كل طرف من الأطراف إلى تحقيق أهدافه

وأغراضه ومنع الآخرين من ذلك، كالصراع بين جماعات الإنتاج وجماعات التسويق حول نوعية المنتج ففي حالة ما إذا كانت الأولى تسعى إلى زيادة الإنتاج من أجل الكسب المادي، فالثانية تسعى إلى الحفاظ على النوعية المطلوبة في السوق، من خلال هذا المثال نلاحظ أن زيادة المنتج – هدف الجماعة الأولى – يؤدي إلى انخفاض النوعية وهو ما يتعارض مع أهداف الجماعة الثانية، وبالتالي تسعى كل جماعة إلى تحقيق هدفها وعرقلة الأخرى عن ذلك.

ب- **الصراع الفكري**: يحدث عندما تتضارب وجهات النظر والأفكار سواء بين الأفراد أو الجماعات كالصراع بين اليمينيين أو اليساريين أو بين الفكر الملحد أو الفكر الإسلامي، أو بين الإيديولوجيات المختلفة.

ت- **الصراع العاطفي**: هو الصراع الذي يكون شحنة عاطفية قوية، ويحمل الأطراف المتنازعة فيه مشاعر وأحاسيس تتناقض مع الآخرين، كالصراع من أجل تحقيق الانتماء إلى جماعة ما أو السعي إلى كسب حب فرد أو جماعة ما، وبالتالي إشباع حاجات عاطفية أو الصراع الناتج عن إجراء تعسفي اتخذ ضد أحد الزملاء.

ث- **صراع سلوكي**: هو الناتج عن سلوك أو فعل ما اتخذ ضد الآخرين، كأن يحدث صراع نتيجة سوء معاملة المشرف لمروؤوسيه، أو وشاية جماعة بجماعة آخرين لدى الإدارة أو تحطيم وتخريب أحد الموظفين لممتلكات الآخرين (سيزلاقي 1991).

أما مصطفى عشوي فيفترح تصنيف آخر لإشكال الصراع حسب الطريقة التي يتخذها فيكون: مباشر أو صريح، غير مباشر أو ضمني.

أ- **الصراع المباشر أو الصريح**: هو الصراع الذي يكون بين الأطراف المتنازعة مباشرة أي لا تستخدم فيه وسائط وتغلب عليه المواجهات، كالإضرابات و التظاهرات.

ب- **الصراع غير المباشر أو الضمني**: هو الصراع الذي تستعمل فيه وسائط أي ألا يكون بين الأطراف المتنازعة الفعلية كالحروب الباردة وتستخدم أساليب ملتوية كما يحدث بين الكثير من المؤسسات خاصة في الدول الرأسمالية أين نجدها ترفع شعار المنافسة الحرة، وتخفي في

طياتها بواذر الصراع من احتكارات والجوسسة واستخدام النفوذ لتحطيم الآخر، وهذا النوع من الصراعات لا يظهر على السطح إنما تظهر نتائجه المدمرة (عشوي 1992).

من خلال هذين التصنيفين لسيزلاقي ومصطفى عشوي نجد أن الصراع قد يتخذ عدة أشكال كما قد يأخذ شكلين معا مثلا: الصراع قد يكون بدافع سلوك ما لكن الرد قد يكون مباشرا أو غير مباشر أو يكون الصراع من منطلق فكري للوصول إلى أهداف معينة، وعليه فالحدود بين الأشكال التي يتخذها الصراع هي حدود مائعة ولا يكمن الفصل التام بينها، شأنها شأن مستوياته التي معه الباحثون على تحديدها في ثلاث مستويات: فردي، جماعي، تنظيمي.

المستوى الفردي: هو الصراع الذي يكون بين الفرد ونفسه أي صراعات على المستوى الشخصي أو النفسي للفرد، أو صراع الفرد مع منصب عمله والخاص بالأنواع الثلاثة للدور وادارات الفرد لها.

✓ الدور المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، المرؤوسين) أي الدور الذي يراه الآخرون مناط بالفرد و عليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.

✓ الدور المدرك: هو الفكرة التي يحملها الفرد حول الدور المناط به أو تصوره لهذا الدور الذي عليه أن يؤديه.

✓ الدور المؤدي: الترجمة السلوكية للدور، أي ما يقوم به العامل فعلا في منصب عمله (قيافيك 1999).

- **المستوى الجماعي:** على هذا المستوى يكون الصراع أما بين الفرد و زملائه في الجماعة الواحدة أو بين عدة أفراد في الجماعة، كصراع عامل مع مشرفه أو عامل مع زميله أو صراع عدد من العمال مع المشرف أو أفراد مع أفراد آخرين في نفس المجموعة.

- **المستوى التنظيمي:** على المستوى التنظيمي يكون الصراع بين الجماعات المختلفة كالصراع بين جماعات التصنيع و جماعات البحث، أو بين الإدارة والنقابات، أو جماعة الإنتاج وجماعة التسويق.... الخ (سيزلاقي 1991) وستعرض إلى كيفية حدوث الصراع في هذه

المستويات الثلاثة وكيف تسهم في تحديد مصادر الصراع في العنصر الموالي.

مصادر الصراع التنظيمي:

يتكون التنظيم في مجمله من العناصر الأربعة التالية: الهيكل، العنصر البشري، البيئة الخارجية أو النظام الاجتماعي الذي يتواجد فيه التنظيم هذه عناصر السلوك التنظيمي قد تشكل منفردة أو مجتمعة متى اختل نظام الموازنة بين الحقوق والواجبات والأهداف مصادر للصراع التنظيمي.

وقد اختلف الباحثون في تحديد مصادر الصراع التنظيمي فمثلا روبنز 1974 يعزها إلى:

- ✓ الاتصالات غير الجيدة: كانهراف الاتصال، صعوبات في دلالات الألفاظ، غموض جوهر المعرفة، سوء استعمال القنوات.
- ✓ الأوضاع الهيكلية: كأساليب الإشراف، حجم المؤسسة، عدم تجانس العاملين و بالتالي قلة التفاعل، مدى المشاركة، نظام المكافئة، شكل القوة المستخدمة - القيادة.
- ✓ متغيرات السلوك الشخصي: أي طبيعة الشخصية وكيفية تفاعلها مع الآخرين، رضا الدور.
- ✓ الفروق بين الجماعات المهنية: كاختلاف الحرف، أو اختلاف القوة في المنظمات - عمال، إدارة (هال 2001) في حين يشير سيزلاقي إلى وجود العديد من مصادر الصراع في المنظمات يضيف أكثر تفصيل على المستوى الجماعي فينسب الصراع إلى المصادر الثلاثة الشائعة من المنظور الجماعي والمرتبطة ارتباطا وثيقا بالخصائص الرئيسية للاعتماد المتبادل، غموض المهام وتوجه الوقت و الهدف.
- ✓ تعارض الأهداف: في هذا الإطار يقوم سيزلاقي برصد عاملين يساعدان على ظهور تعارض الأهداف بين الجماعات المتفاعلة، وهما توجه الوقت و الهدف و العوائق التي تقف دون انجاز الهدف أي الاختلاف يكمن في توجه كل جماعة حسب المدة الزمنية التي تستغرقها

في انجاز مهامها و في الهدف الذي ترمي إلى تحقيقه، ويسوق لنا في ذلك مثال حول جماعة البحث (تحول على المدى الطويل) وجماعة التصنيع (توجه تكنولوجي-اقتصادي قصير المدى) التي قد تحول توجهات كل واحدة منها في الوقت والهدف دون تحقيق هدف الأخرى، وذلك يكون باختيار إحداها لانجاز مهام قد تعود بالربح الوفير على إحدى الجماعات دون الأخرى في حين تطمح كل منهما لانجاز هذه المهام.

✓ **متطلبات اتخاذ القرار:** يعتمد هذا المصدر أساسا على متطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتعاملة.

1- درجة الغموض في المهام.

2- يوفر الموارد.

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، فالمهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، وعلى هذا يمكن أن ينشا صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحداها إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار، ويحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول المواد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لانجاز أهدافها، وغالبا ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطا عادلا من موارد المنظمة بالإحباط وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة و الجماعات الأخرى.

✓ **توقعات الأداء:** يتعلق المصدر الثالث للصراع بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعة الأخرى (سيزلاقي 1991).

ويقصد سيزلاقي في هذا المصدر -توقعات الأداء- مدى تأثير عمل جماعة ما على عمل جماعة أخرى تستسلم مهامها بعد انتهاء مهام الأولى أي أن عمل الجماعتين يكون متعاقب ولا تستطيع الجماعة

اللاحقة انجاز مهامها إلا إذا كانت الأولى قد أنجزت مهامها على أكمل وجه.

وكمثال على ما سبق يقدم لنا مثال حول عمل الجراحين الذي لا يمكن انجازه إلا بعد أن يكون أخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح- أي الاعتماد المتبادل بين الجماعات.

أما Christian Guillevic فيرى أن مصادر الصراع تأتي من المستويات الثلاثة له، الفردي والجماعي والتنظيمي، أي بين الجماعة الواحدة وبين الجماعات، وتقاديا للتكرار سيتم التركيز على ما ساقه في المستوى الفردي من مصادر الصراع (قيلفيك 1999 ص 88).

✓ **المستوى الفردي:** ينشأ الصراع التنظيمي على المستوى الفردي من صراع الدور والتناقضات المحيطة به، أي التناقض بين الدور المتوقع والدور المدرك الذي يقوم به الفرد في الواقع، هذه التناقضات ترجع إلى ادراكات الأفراد للعمل المراد انجازه، فلكل اداركه الخاص به.

- الأفراد (سواء كانوا مشرفين أو مرؤوسين أو أنداد) ينتظرون من الفرد انجاز العمل حسب تصوراتهم للمهام المنوطة بالمنصب في حين يتصور الفرد بان عليه القيام بمهام معينة و ينجز شيء مختلف في الواقع.

ويقول (Handy) في صراع الدور: صراع الدور ينتج من ضرورة قيام الفرد بدور أو عدة ادوار في نفس الوقت وحيث تكون آمال espérances كل دور غاية في الوضوح و متوافقة معه، أي الدور لكن الادوار في حد ذاتها يمكن أن تكون متصارعة فالمرأة التي لها مشوار مهني مثلا تجد نفسها مجبرة على أداء المرتجي منها كامرأة و المرتجي منها كstéréotype للرجل الناجح كإطار.

كما أن ممارسة عدة ادوار في نفس الوقت ومباشرة دور دون إتمام الآخر يخلق الصراع (Handy 1983).

كما يضيف Arnold S Tannenbaum أن الصراع على المستوى الفردي قد ينشا من طبيعة المنصب و السياسة المتبعة في المؤسسة فيقول: الصراع ينشا في جزء منه من التخصص و رتابة أو روتين العمل " الإنتاج بالجملة".

و في قسم آخر من قلة تحكم العامل في عمله أو في مصيره (Tannenbaum ، 1971)، إلا أن هناك من بعيدا عن حدود المنظمة فيرى أن للمصادر الاجتماعية تأثير كبير في ظهور الصراع التنظيمي، و ذلك على أساس التمييز و التقسيم الطبقي و العرقي للمجتمع و الذي إذا ما اعتبر أساسا للاختيار أو منح امتيازات لمجموعة دون الأخرى فإنه سيقود حتما للنزاع و التصادم فيقول بوفلجة غياب بهذا الشأن: قد تكون أسباب الصراع طبقية، أي أن طبقة تملك الإمكانيات و الوسائل و طبقة لا تملك إلا جهد سواعدها مما يؤدي إلى الاختلاف و الصراع.... أو تكون على أساس الانتماء الحضاري كما بالنسبة للفرنسيين و المهاجرين العرب بالمؤسسات الفرنسية.... هناك أيضا الانتماء القبلي و خاصة في الدول النامية، وهو سبب لكثير من الاختلافات و الصراعات ففي الجزائر مثلا، أمكن ملاحظة كثير من الصراعات بين مجموعات من العمال لسبب بسيط، و هو انتماؤهم لقبائل مختلفة و بالتالي ينقسم العمال إلى مجموعات متصارعة تبعا لانتمائهم القبلي (غيات 1992)..

من خلال ما تقدم نجد أن للصراع التنظيمي مصادر عديدة قد تكون منشقة عن الهيكل التنظيمي بما....سواء كان السياسة المتبعة في التنظيم أو نوعية الإشراف أو نظام المكافآت، أو عن العنصر البشري سواء الفرد أو الجماعات أو تتعدى مصادره إلى البيئة الخارجية للمؤسسة كالسياسة السائدة في البلد أو اقتصاده، كما يمكن أن تكون هذه العناصر مجتمعة سببا أو مصدرا معقدا للصراع في المنظمة.

و نوعية المصدر يمكن الكشف عنها بإجراء تشخيص عند بدايات ظهور وضعية الصراع مما يخفف من آثاره أو يزيد منها حسب الطريق المتبع في التعامل معه و هو ما سنتعرض له في العنصر اللاحق.

✓ طرق التعامل مع الصراع و آثاره:

هناك عدة أشكال أو طرق للتعامل مع الصراع التنظيمي عند بروز أو ظهور وضعية الصراع هذه الأخيرة قد تتحكم في نتائجه و آثاره على المنظمة و أفرادها.

و قد اقترح Fustier Michel خريطة للطرق التي يتخذها التعامل مع وضعية الصراع عند ظهوره، تضمنت ثلاث سبل أو طرق: طريق الرفض، طريق الصراع المفتوح، طريق الصراع المتكفل به (Fustier 1975).

✓ **طريق الرفض:** و هو الطريق الذي يتخذ عندما ترفض المؤسسة أو القائمين عليها الاعتراف بوجود وضعية صراع واحد التدابير اللازمة لإيجاد حلول ناجعة لهذه الوضعية، مما يؤدي إلى ظهور النتائج السلبية للصراع مع تفاقم الوضع و عدم إيجاد مخرج.

✓ **طريق الصراع المفتوح:** يتخذ هذا الطريق عندما تستترك أو المؤسسة أو القائمين بشؤونها الوضع يتطور و يتفاقم دون تدخل ناجع لإيقاف عملية الصراع في بدايتها كالتطرق الأول مع اختلاف بسيط و هو محاولة إيجاد حلول ترقيعية لمعالجة الأعراض دون بذل جهد من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذه الوضعية مما يقود إلى مخرج ظاهري و مؤقت.

✓ **طريق الصراع المتكفل به:** هذا الطريق يتبع عندما يتفطن المسؤولون عن التنظيم إلى حالة الصراع مع بداية ظهورها ومتابعة تطوراتها من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية للضرورة والبحث العميق عن حلول مع إشراك جميع الأطراف و الخروج بالحل الأمثل المرضي لجميع الأطراف لضمان الوصول إلى المخرج الحقيقي.

من خلال ما تقدم نجد أن Fustier رصد ثلاثة مخارج للصراع لا رابع لها وهي : المخرج الحقيقي، المخرج الظاهري و المؤقت أو الغائب التام والتي أن دلت على شيء فإنما تدل على أن التعامل مع وضعية الصراع هو الذي يحدد حجم الآثار على المنظمة و الجماعات، ونوعية هذه الآثار سلبية كانت أم ايجابية.

و من هذا المنطلق نجد أن الباحثين انقسموا إلى فئتين: الأولى ترى أن للصراع نتائج و آثار سلبية و الثانية ترى فيه عنصر ديناميكية و وظيفيا ناتج عن التفاعل بين الأشخاص.

❖ آثار الصراع:

يؤكد "عشوي" سلبية آثار الصراع فيقول: "...يحدث الصراع على مستوى العلاقات الإنسانية تخريب هذه العلاقات و في أحسن الأحوال إفسادها....يرتبط الصراع بين وحدات منظمة ما سلبا مع أداء المنظمة ككل". ويرى أن الجوانب الوظيفية للصراع في المنظمات هي ضربا من الافتراض لا يتعدى حدود المؤسسات الرأسمالية فيقول: "...فرضيات الجوانب الوظيفية للصراع في المنظمات في حاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية ضمن اطر ثقافية متباينة ذلك أن معظم الدراسات أجريت في مؤسسات رأسمالية و بعضها لا يتعدى الافتراض كما انه لا بد من تصميم دراسات للعلاقات الممكنة بين مفهوم الصراع في المنظمات و غيره من المفاهيم (كالقيادة، الأداء، الاتصال، دوران العمل،...).

كما يرى "كلارك 1988" أن حتى محاولة إدارة الصراع إذا خرجت عن نطاق السيطرة فستقود إلى نتائج سلبية فيقول: "قد تخرج إدارة الصراع عن نطاق السيطرة، و يصبح الصراع أداة يقوم عن طريقها الأقوياء بالتلاعب بالأوضاع لإيذاء الضعفاء و حتى من غير أن يشعر الضعفاء طبعا انه يتلاعب بهم".

فيما يقول "لورنس و لورش" (1967) أن "الصراع بين الإدارات يمكن أن يزيد من الأداء التنظيمي في بعض الحالات، كما يمكن أن يعزز من الأداء الفردي" (هال 2001).

و يذهب HALL إلى القول بأن: " الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع" (عشوي 1992).
أما سيزلاقي فيميز بين فئتين من التغييرات التي يحدثها الصراع، الأولى تغييرات داخل الجماعة الواحدة و الثانية تغييرات بين الجماعات.

✓ **تغييرات داخل الجماعة الواحدة: لخصها في:**

- تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة.
- توجه المجموعة نحو أداء المهام.
- التركيز المتزايد على النظام.
- التوجه نحو اتوقراطية القيادة.

✓ **تغييرات بين الجماعات: تكون بـ:**

- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية.
- تفشي استخدام الصفات السلبية.
- ضعف الاتصال بين الجماعات.
- الرصد الدقيق لتصرفات الآخر (سيزلاقي 1991).

من خلال ما تقدم نجد أن الباحثين قد أشاروا إلى نتائج الصراع سواء منهم القائل بسلبيتها أو بإيجابيتها من الناحية الجماعية أو التنظيمية دون التعرض إلى نتائج الصراع على الفرد فكما للصراع مصادر جماعية وتنظيمية وفردية فان له نتائج كذلك جماعية و تنظيمية وفردية.

فالفرد المتصارع مع منصب عمله أو مع بيئته التنظيمية لن يكون في منأى عن نتائج الصراع وآثاره، فعدم الاستمتاع بالعمل وعدم مناسبة العامل للمهنة وعدم التقرب في العمل والشعور بعدم قيمة العمل هي الأعراض الأربعة التي حددها (Seman & Geman 88) للاغتراب المهني الذي يقول بشأنه (Schein 1992): " هو شعور العامل بالانفصال عن مجال العمل مما يؤدي لعدم وفاء العمل بالحاجات

النفسية و البيولوجية فضلا عن شعور العامل بالعجز والغربة النفسية واللامعنى واللامعيارية.(حمدي 1999).

❖ الخاتمة

يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو نزاع يكون إما فردي أو بين الجماعات حول مواضيع مختلفة، أساسها هو تعارض المصالح و المنافسة من اجل الحصول على مكاسب مادية أو معنوية في حين أن الموارد أو المكاسب تكون متوفرة بكميات قليلة تستوجب إشباع رغبات فئة أو طرف دون الآخر و للصراع عدة مصادر منها ما هو شخصي مرتبط بالفرد و منها ما هو ناشئ عن تفاعلات الأفراد فيما بينهم وأخرى مرتبطة بالمواقف التي يسودها التنافس والغموض وسوء الاتصال....الخ

كما تلعب طرق التسيير دورا كبيرا في تغذية لهيب الصراع من خلال السياسات المتبعة في تسيير التنظيم كغياب المشاركة، أو خلق وضعيات منافسة بين الجماعات من اجل عوائد مالية أو معنوية و في هذا الصدد يقول (Schein): " أن اكثر الاخطاء شيوعا في التسيير هو خلق وضعيات منافسة بين الجماعات من اجل عوائد ما، بغرض زيادة الأداء في حين أن المنافسة التي تستوجب ربح أو خسارة احد الطرفين تزيد من العداء و التصارع بين هذه الجماعات، و الحل الامثل يكمن في ايجاد و تنمية التعاون من اجل تحقيق أهداف المنظمة عوضا عن التنافس." (Schein 1971).

أما ديننا الحنيف فقد شدد في دعوته إلى عدم التنازع والخلاف خصوصا في المواقف التي تستدعي التأزر و الوحدة لدفع الخطر ومواجهة العدو، فيقول الله عز وجل: " وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ۖ وَاصْبِرُوا ۗ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (46) "سورة الأنفال.

و قد جاء في تفسير هذه الآية الكريمة قول الصابوني: "وأطيعوا الله ورسوله" أي في جميع أقوالكم وأفعالكم ولا تخالفوا أمرهما في شيء،

"ولا تنازعوا فتفشلوا" أي ولا تختلفوا فيما بينكم فتضعفوا وتجنبوا عن لقاء عدوكم، "وتذهب ريحكم" أي تذهب قوتكم وبأسكم، ويدخلهم الوهن والخور، "وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ" أي اصبروا على شدائد الحرب و أهوالها فان الله مع الصابرين بالنصر والعون" (الصابوني 1990).

و ما نستشقه من هذه الآية الكريمة هو القول بان النزاع مذموم و هو مضعف لقوة الجماعة و يصيبها بالوهن و خور العزائم لبلوغ الأهداف المنشودة، لذلك شدد المولى على عدم التنازع الذي يكون بطاعة الله و رسوله و الصبر من اجل بلوغ الغايات.

كما لا تفوتنا الإشارة إلى مصطلح تعلق لسبب أو آخر بموضوع الصراع وهو الاختلاف وما يمكننا قوله هو أن الاختلاف لا يعبر مباشرة عن الصراع بل قد لا يقود مطلقا إلى حالات الصراع إذا كان المقصود به هو الاختلاف بين الشخصيات و الميولات والفروق الفردية التي قد تكون بين أعضاء جماعة ما، بل على العكس فقد يخلق نوع من الديناميكية داخل الجماعات ويجعلها مفعمة بالأفكار وحقلا خصبا للإبداع والابتكار، شريطة تفهم الأفراد لمعنى الاختلاف وتبنيه كعنصر مساعد على التكامل بين الأفراد، كما يكون للأهداف والغايات السامية دورا كبيرا في إيجاد نوع من التعاون والتنسيق بين الأفراد على اختلافهم لا خلافهم.

المراجع

- 1) الحراحشة محمد احمد (2010) نمط الشخصية و أثره في الصراع التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 2) الحزب، محمد بن عبد الله، (2007) ، الصراعات الشخصية و انعكاساتها على الأمن الوظيفي، دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية و التعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير

غير منشورة: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

<http://www.nauss.edu.s>

- 3) العتيبي، طارق بن موسى، (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 4) اندرو سيزلاقي ومارك ولاس، ترجمة جعفر أبو قاسم احمد (1991)، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 5) بوفلجة غيات (1999)، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 6) حمدي ياسين وآخرون (1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
- 7) ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري(2001)، المنظمات هيكلها، عملياتها و مخرجاتها، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض.
- 8) شهاب، إبراهيم بدر، (1998)، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت- لبنان.
- 9) عبوي، زيد منير، (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان- الأردن.
- 10) محمد على الصابوني (1990)، صفوة التفاسير، المجلد الأول، دار الضياء، قسنطينة.
- 11) مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 12) مصطفى عشوي (1994)، مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- 1- Arnold S.Tannenbaum (1971), social psychology of the work organisation, Tavistock Publication.
- 2- Charles B.Handy (1993), Understanding organizations, Penguin Books editor, England.
- 3- Christian Guillevic (1993), Psychologie du travail, édition Nathan, Paris.
- 4- Edgar H. Schein (1971), Psychologie et organisations, éditions Hommes et Technique, Paris.
- 5- Michel Fustier (1975), Le conflit dans l'entreprise, Les éditions ESF, Paris.