

إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات

م.م. هادي عبد الحسين مطر / الكلية التقنية السلمانية

خلاصة البحث :

باتت الصراعات في المنظمات المختلفة العاملة في دنيا الاعمال أمرا محتوما لامفر منه ولم يعد بمقدور المنظمات منع نشوء الصراعات التي تحدث بين الافراد ومجاميع العمل والاقسام داخل المنظمة واصبح لزاما على ادارات المنظمات القبول بحتمية تلك الصراعات وحسن ادارتها للاستفادة مما تحمله بعض تلك الصراعات من ايجابيات ومحاولة تجنب ما تحمله بعض تلك الصراعات من سلبيات على اداء وفاعلية المنظمة . هذا ويعد التعاون والتنسيق بين الافراد ومجاميع العمل والاقسام داخل المنظمة امرا مطلوبا ولا بد منه . تسعى المنظمات الى تحقيقه مع ذلك تنشأ الصراعات بين تلك الاطراف بسبب ندرة الموارد ، والتداخل بالمهام ، وتباين الاهداف وبالتالي يسعى كل طرف من تلك الاطراف الى تحقيق أهدافه الخاصه به مما يتسبب في عرقلة و إعاقة أطراف أخرى من تحقيق أهدافها الخاصه بها فينشأ الصراع . والصراعات في المنظمات اما صراعات وظيفية والتي لها تأثيرات إيجابية يمكن أن تكون ذات قوة تحفيز للافراد ومجموعات العمل والاقسام في المنظمة اذا ما أحسنت إدارة تلك الصراعات ، أما الصراعات الاخرى فهي الصراعات الغير وظيفية والتي لها تأثيرات سلبية وضارة على أداء وفاعلية المنظمة وتتسبب في تعطيل عملية صنع القرارات في المنظمة وفي إضاعة الوقت والموارد.

Conflict Management in organizations

Abstract :

Conflict is inevitable in organizations. Large organizations are divisionalized, departmentalized, and segmented to increase control and effectiveness. This creates boundaries between geographic areas or functional units, such as manufacturing, engineering, and marketing. Yet cooperation and collaboration among all units is essential to attaining objectives. Organizational conflict must not necessarily be reduced or eliminated, but managed to enhance individual, group, and organizational effectiveness. The Organization requires cooperation among its departments and divisions if it is to be effective.

المقدمة :

تتكون المنظمات من مجاميع مختلفة من أصحاب المصالح الذين يتعاونون لتوفير الموارد للمنظمة وبنفس الوقت يتنافسون مع بعضهم من أجل الحصول على الموارد التي تخلقها المنظمة من نشاطاتها المختلفة وعلى المنظمة إدارة ذلك التعاون والتنافس بين أطراف ذوي مصالح وتفضيلات متباينة، كذلك تنشأ الصراعات بين الوحدات والأقسام داخل المنظمة بسبب تداخل المهام ، تباين الأهداف ، وندرة الموارد ، ولكن بعض تلك الصراعات هي صراعات وظيفية لها تأثيرات إيجابية ويمكن أن تصبح كقوة تحفيزية للأفراد والجماعات أما البعض الآخر من الصراعات فهي صراعات غير وظيفية ويكون لها تأثيرات سلبية على أداء وعلاقات العاملين وتسبب تعطيل القرارات وإضاعة الوقت والموارد مما ينعكس بشكل سلبي أخيراً على أداء وفاعلية المنظمة .

فالصراع هو أمر محتوم ولا مفر منه داخل منظمات الاعمال ولكن القدرة على إدارة الصراعات داخل المنظمة هي واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدير المعاصر للتعامل مع تلك الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة وتعد أهمية عملية إدارة الصراع بمستوى أهمية صنع القرارات والقيادة.

منهجية البحث**1. مشكلة البحث :**

تحدد مشكلة البحث بالنقاط التالية :-

- أ . عدم ادراك بعض رؤساء المنظمات بأن نشوء الصراعات داخل المنظمات بات أمراً حتمياً ولا مفر منه وما على ادارات المنظمات الا القبول بتلك الصراعات وحسن إدارتها .
- ب . إعتقاد البعض بأن الصراع أمراً غير مرغوب فيه داخل المنظمة والنظر اليه على أنه سلوك يجب مواجهته بقوة متجاهلين ما تحمله بعض أنواع الصراعات من تأثيرات إيجابية على أداء وفاعلية المنظمة
- ج . نتيجة للمعالجات الخاطئة لبعض أنواع الصراعات الوظيفية من قبل بعض ادارات المنظمات وتتحول تلك الصراعات الى صراعات غير وظيفية ضارة ومؤذي للمنظمة .
- د . أفنتقار العديد من المصادر والمؤلفات العربيّة في مجال الاداره لموضوعات الصراعات داخل المنظمات من حيث طبيعتها وأساليب نشوءها وطرق أدارتها للاستفادة من ما تحمله من إيجابيات لصالح المنظمة وأهدافها ومحاولة تجنب سلبيات بعض انواع الصراعات الضارة .

2. أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث كونه يتعرض الى موضوع غاية في الأهمية حيث باتت الصراعات بين الأقسام والوحدات وفرق العمل داخل المنظمة تعصف بمنظمات الأعمال على أختلاف أنواعها مسببة لها تراجعاً في فاعليتها التنظيمية بسبب عدم ادراك تلك المنظمات أسباب تلك الصراعات أو مصادرها إضافة الى عدم توفر الحلول والمعالجات المناسبة لإدارة تلك الصراعات والاستفادة من ما تحمله تلك الصراعات من جوانب إيجابية ربما توفر فرصاً لأداء أفضل لها أو تحسين في فاعليتها التنظيمية المستقبلية .

3. هدف البحث :

يهدف البحث الى استعراض كتابات وآراء العديد من الكتاب والباحثين الأجانب وما ورد في مؤلفاتهم الحديث عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين اقسام ووحدات المنظمة الواحدة أو بين فرق العمل وربما بين العاملين انفسهم وماهي اهم أسباب نشوء تلك الصراعات ومصادرها ، وماهي المراحل التي يمر بها كل صراع وكيفية معالجة وإدارة ذلك الصراع ضمن مرحلته قبل وصوله الى المرحلة اللاحقة مع إيضاح للصراعات الوظيفية وفوائدها للمنظمة والصراعات اللاوظيفية واهم اضرارها على المنظمة ووضع كل ذلك في متناول يد مدراء ورؤساء المنظمات ورؤساء الأقسام والوحدات فيها وأمام أنظارهم من اجل فهمهم لطبيعة الصراعات وحتمية نشوئها واهم اسبابها بقصد وضع الحلول والمعالجات المناسبة لتلك الصراعات وإدارتها وفق أسس علمية مدروسة لأستثمار أيجابياتها وتجنب سلبياتها من أجل تحقيق أداء أفضل للمنظمة والحفاظ على الفاعلية التنظيمية لها .

الاطار النظري للبحث

١. مفهوم الصراع :

تتاول عدد من الباحثين العرب والأجانب مفهوم الصراع كلا حسب رؤيته لطبيعة الصراع واسبابه و نشأته. وكما يأتي :-

أ - عرّف - (Robbinson,2004,P.357) الصراع بأنه " اختلاف واضح يظهر بشكل ارباك او مقاومة".

ب - عرّف - (Daft, 2003,P.625) - الصراع بأنه " تفاعل متبادل تحاول فيه مجموعة معينة عرقلة او إعاقة تحقيق أهداف الآخرين ".

ج- كما عرّف (Plunket & others (2001)-P.352 - الصراع بأنه " الاختلاف بين اثنين أو اكثر من اعضاء المنظمة او من فريق العمل ".

- د- فيما عرّف كل من د. العامري و د. الغالبي P.435 (2008) الصراع بأنه " حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض او اختلاف التوجهات السلوكية لتحقيق الاهداف لمجموعة معينة مع اخرى " .
- هـ- وعرف رفاعي وبسيوني P.477(2009) الصراع بانة الظروف التي يعمل فيها الافراد او الاقسام في المنظمة ضد بعضهما البعض بدلا من العمل بالتعاون .
- و- اما الشماع P.205(2007) فقد عرف الصراع بانة اختلاف مجموعة عمل معينة مع مجموعة اخرى او قسم مع قسم اخر داخل المنظمة بسبب تباين اهدافها ومن اجل الحصول على الموارد.
- ز- وعرف Gareth,(2001),P.420 الصراع بانة تعارض يظهر عندما يتسبب سلوك مجموعة معينة تسعى لتحقيق اهدافها من اعاقه او عرقلة الاخرين من تحقيق اهدافهم .

تأسيسا" على ما تقدم يرى الباحث بأن الصراع هو " الاختلاف بين العاملين داخل الوحدات والاقسام في المنظمة بسبب الاختلاف في القيم ، والتعليم والخلفيات والثقافية للافراد، اما الصراع بين فرق العمل والاقسام والوحدات داخل المنظمة ينشأ بسبب ندرة الموارد ، والنفوذ ، واختلاف الاهداف وتداخل المهام ،، وتتمثل تلك الصراعات بقيام مجموعة عمل معينة بعرقلة مجموعات اخرى من تحقيق اهدافها .

2. أسباب الصراع:

هناك العديد من العوامل تسبب نشوء الصراع في المنظمة أهمها : (Daft,2003:631)

أ - ندرة الموارد - Scarce Resources -

تتضمن الموارد بشكل عام الاموال ، والمعلومات والمستلزمات المادية ، فريما يسعى الافراد من اجل تحقيق الاهداف وزيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الافراد او فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتما" ولا مفر منه .

ب -عدم وضوح حدود المسؤولية -Jurisdictional Ambiguities-

يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة ، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبه و حدودهم ، اما عندم ا تكون غير واضحة يرفض العاملون او يتقاعسون عن تنفيذ المهمة .

ج- ضعف عمليات الاتصال -Communication Breakdown-

ان تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة ، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات او عدم كفاءتها عدم ادراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك الى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

-Personality Clashes-**د- الاختلافات الشخصية**

تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية ،الثقافات ،والتعليم ،والاتجاهات والتي تجعل احياناً من الصعوبة العمل سوية او مع بعض .ان بعض الاختلافات الشخصية بين العاملين يمكن التغلب عليها لكن بعض النزاعات الصعبة من الصعوبة ايجاد حلاً لها .

- Power & Status Differences-**هـ- الاختلافات في القوة والمكانة**

تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة او قسم معين على اخرى فاربما ينهمك العاملون في صراع من اجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل او على المنظمة.

-Goal differences-**و- الاختلافات في الاهداف**

يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الافراد لتحقيق اهداف متباينة . فالاختلاف في الاهداف هي مسألة طبيعية في المنظمات . فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض الاخر او مع مدير المبيعات اضافة الى ذلك فان اهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع اهداف قسم التصنيع وهكذا.

3 . التأثيرات السلبية واليجابية للصراع**-The Negative & Positive Effects of Conflict-**

هناك عدد من التأثيرات السلبية واليجابية للصراع وكما موضحة في ادناه
(رفاعي و بسيوني ، ٢٠٠٩ : ٤٨٠)

- التأثيرات السلبية للصراع

- إن بعض النتائج والآثار التي ينتجها الصراع تكون واضحة جدا وكما موضحة في ما يلي :-
- أ . يؤدي الصراع الى حدوث أنفعالات سلبية بين المتنازعين يمكن ان تكون محبطة جدا لهم .
 - ب . يؤدي الصراع الى إعاقة عمليات الأتصال بين الأفراد والجماعات والأقسام ويعطل عمليات التنسيق بينهم .
 - ج . يشتت الصراع الطاقه والأهتمام بين الأنشطة الأساسية الهامة المسؤولة عن تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .
- أما الآثار السلبية الأخرى للصراع (الأقل وضوحاً) فهي عندما يحدث الصراع بين الجماعات غالبا ما يدفع القادة الى التحول من نمط المشاركة في الإدارة الى النمط السلطوي في القيادة ، بمعنى آخر أفراد القادة في اتخاذ القرارات بأنفسهم دون فسح المجال للآخرين للمشاركة في اتخاذها اضافة الى اعتماد القادة أساليب صارمه في التوجيه ومزيدا من الرقابة حيث تتطلب ظروف الصراع ذلك .

- التأثيرات الإيجابية للصراع

- يمكن أن يحقق الصراع داخل المنظمة بعض المزايا أهمها :-
- أ . مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة ، وذلك نظرا لأن الاعتراف بوجود المشكله هو الخطوة الأولى على طريق حلها .
- ب . تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما ك املا ، أذ يساعد هذا الوضع على إشاعة روح التفكير الأبداعي للعاملين وتمكنهم من طرح خيارات وحلول متعدده .
- ج . يشجع الصراع البحث عن أفكار ومداخل جديده وبالتالي يدفع باتجاه ال تغيير والأبتكار حيث تتطلب حالة استمرار الصراع الى قرارات صعبة وغير روتينية .
- د . يقود الصراع في بعض الأحيان الى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة حيث يميل القادة الى اتخاذ قرارات أفضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الظروف العادية .
- هـ . يمكن ان يؤدي الصراع الى مزيد من الالتزام . اذا اشتملت ادارته بللإفقاء وفتحت مجال الابداع ووفرت فرص للنقاش المفتوح لطرح وجهات النظر المتباينة مما يسمح للعاملين بالتفكير والاطلاع على وجهات نظر الآخرين ، وبالتالي سيحقق تحسين مستوى الارتباط بالمنظمة والالتزام بأهدافها .

كما لا يمكن الافتراض بأن كل أنواع الصراعات هي صراعات مفيدة ونافعة حيث أن بعض أنواع الصراعات تعزز دور المنظمة في تحقيق أهدافها وهي الصراعات الوظيفية ، أما الصراعات الأخرى والتي تعرقل تحقيق المنظمة لأهدافها فهي صراعات غير ال وظيفية وتكون مضره ومؤذي للمنظمة .

(Robbins&Decenzo,2003:358)

فليس هناك مستوى معين من الصراع يمكن قبوله أو عدم قبوله تحت كل الظروف ، فربما يكون هناك صراع من مستوى معين يعزز الوضع الأيجابي لأحد الأقسام باتجاه تحقيق أهدافه لكنه وبنفس الوقت يكون في قسم آخر أو في نفس القسم في وقت آخر يكون صراعا مضرًا ومدمرا .

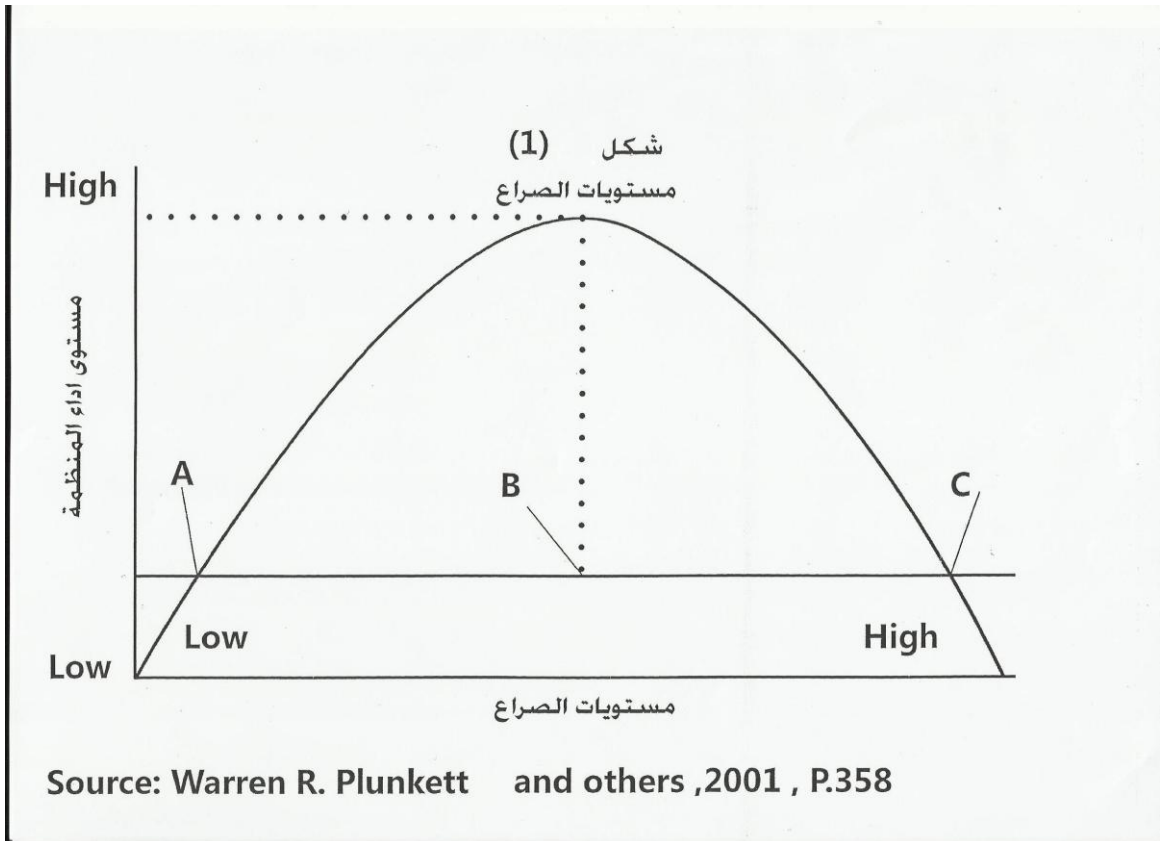
فالصراع المرغوب هو الصراع الذي لا يكون كبيراً جداً ولا صغيراً جداً وعلى المدراء جني منافع الصراع الوظيفي مع السعي لتقليص مستوى الصراع عندما يصبح ذا تأثيرات سلبية على المنظمة وأهدافها . والشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين مستويات الصراع وتأثيراته على مستوى اداء المنظمة .

جدول (1)

علاقة مستوى الصراع بمستوى اداء المنظمة

الحاله	مستوى الصراع	نوع الصراع	مستوى اداء المنظمة
A	منخفض	غير وظيفي	منخفض
B	وسط	وظيفي	عالي
C	عالي	غير وظيفي	منخفض

Source: Robbins & Decenzo, 2004, Fourth Edition, P 358



4 . مظاهر (مشاهد) الصراع –Views of Conflict–

تعتمد الاجابة على السؤال التالي (ماذا سيعمل المدير عندما يظهرالصراع ؟) تعتمد على رؤى ومعتقدات المدير نفسه تجاه ذلك الصراع ، وهناك ثلاث مداخل فلسفيه أساسيه لمشاهد الصراع ، وكما موضحة في ادناه : (lunkett & Others, 2002: 360)

–Traditional View–**المشهد التقليدي**

ردود الفعل	المعتقدات
* ضرورة أيقاف الصراع بالحال	1 . الصراع غير الضروري
* ضرورة إزالة كل أشكال الصراع	2 . الصراع المخيف
	3 . الصراع الهدمر والمؤذي
	4 . الصراع هو فشل شخصي

–Behavioral View–**المشهد السلوكي**

ردود الفعل	المعتقدات
* ضرورة التحرك بسرعة لأنهاء الصراع	1 . يظهر الصراع طبيعيا في المنظمة
	2 . الصراع متوقع
	3 . يمكن أن يكون الصراع ايجابي ومحتمل
	أن يكون مؤذي ومدمر .

–Interactions View –**المشهد التفاعلي**

ردود الفعل	المعتقدات
* إدارة الصراع لتعظيم أيجابياته	1 . صراع محتوم حدوثه في المنظمات
* إدارة الصراع لتقليل سلبياته	2 . الصراع الضروري للفاعليه التنظيميه

Source: Plunkett & Others,south-western, Thomson Learning, Seventh Edition,2002, P 360.

5 . مراحل الصراع -Stages of Conflict-

حدد (Gareth R. Jones, 2001: 420) خمسة مراحل للصراع كما موضحة في الشكل رقم

(2) وهي كما يأتي :

المرحلة الأولى : مرحلة الصراع الكامن-Latent Conflict -

في هذه المرحلة من مراحل الصراع كما جاء في نموذج (Pondy) لا يوجد صراع واضح بل هو صراع كامن ولكن احتمال ظهوره وارد بسبب الطريقة التي تعمل بها المنظمة حيث ربما ينشأ الصراع التنظيمي بسبب التمايز الأفقي والعمودي الذي يقود الى تأسيس وحدات تنظيمية مختلفة وبأهداف مختلفة أيضا . وفي منظمات الأعمال مثلا يتفق المدراء في مختلف الوحدات والأقسام بشكل عام حول هدف المنظمة الرئيسي الذي يعظم قدرة وقابلية المنظمة على خلق قيمة على المدى البعيد لكن ربما تكون لهم أفكار مختلفة حول كيفية تحقيق ذلك الهدف ، فهل تستثمر المنظمة مواردها في عمليات التصنيع لتخفيض الكلف أم في البحوث لتطوير منتجات جديدة.

وقد حدد (Pondy) (5) خمسة مصادر أساسية للصراع ما بين الأقسام والوحدات هي :-

-Interdependence-**أ - الاعتمادية**

بما ان المنظمات متمايزه فان كل وحدة فرعية تكون لها رغبة بالاستقلالية وتطور قيمها وتحاول متابعة اهدافها حتى ولو على حساب أهداف الوحدات الأخرى في المنظمة لكحل هذا ويسبب التداخل والاعتمادية في تنفيذ المهام بين الوحدات داخل المنظمة فوغبة تلك الوحدات الى الاستقلالية تقود الى نشوء الصراع بينها مع رغبة المنظمة في ضرورة أيجاد التنسيق بين وحداتها المختلفة . أما في حالة عدم وجود الاعتمادية في تنفيذ المهام فليس هناك احتمال لظهور الصراع بين وحدات المنظمة .

ب- الأختلافات في الأهداف والأسبقيات-Differences in Goals & Priorities-

إن الأختلاف في توجهات وحدة الأعمال يؤثر في طريقة رؤية كل وحدة أو قسم للعالم ويدفع كل وحدة لمتابعة أهداف مختلفة تكون غالبا غير متطابقه مع أهداف الوحدات الأخرى ، هذا وعندما تصبح الأهداف غير منسجمة يحتمل أن يظهر الصراع لكون تحقيق أهداف وحدة اعمال معينة ربما يضعف قابلية الوحدات الأخرى من تحقيق أهدافها . كذلك بالنسبة لرجال الإدارة العليا غالبا ماتكون لهم أهداف وأسبقيات مختلفة وربما تسبب تلك الحالة حدوث الصراع في عملية صنع القرارات .

ج- عوامل بيروقراطية**- Bureaucratic Factors-**

إن طريقة تطوي علاقات المهمة في المنظمات يمكن أن تكون مصدرا محتملا لحدوث الصراع وبمرور الوقت يمكن أن يظهر الصراع بسبب درجات عدم التطابق والأنسجام بين مختلف المجموعات في بيروقراطية المنظمة، فالنوع الكلاسيكي للصراع البيروقراطي يظهر بين الكادر وخط الوظائف .

فخط الوظيفة (A line Function) يتعلق مباشرة في انتاج مخرجات المنظمة ، ففي الشركة الصناعي التصنيع هو خط الوظيفة، وفي المستشفى الأطباء هم خط الوظيفة وفي الجامعة الأساتذة هم خط الوظيفة .

أما كادر الوظائف (Staff Function) دورها نصح وأسناد خط الوظيفة مثل وظائف الأفراد ، والمحاسبه ، والشراء .

د- معيار الأداء غير المتطابق -Incompatible Performance Criteria-

ينشأ الصراع بعض الأحيان بين الوحدات في المنظمة ليس بسبب عدم تطابق أهدافهم بل بسبب الطريقة التي تعتمدها المنظمة في عمليات الرقابة ، التقييم ، وفي مكافأة تلك الوحدات مما يجعلهم في صراع . فربما يقع الأنتاج والمبيعات في صراع عندما يكون الهدف هو تحقيق زيادة المبيعات حيث يطلب قسم المبيعات من قسم التصنيع الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وهذا الفعل يرفع تكاليف الصنع طبعاً ، فأذا قامت المنظمة بمكافأة كادر المبيعات (بسبب زيادة المبيعات) وبنفس الوقت قامت بمعاقبة كادر التصنيع (بسبب ارتفاع التكاليف) أكيد سوف ينشأ الصراع بين الوحدتين .

هـ- التنافس على الموارد النادرة -Competition For Scarce Resources-

لا يمكن أن ينشأ الصراع بين الوحدات عندما تكون هناك عدالة في تخصيص الموارد لتلك الوحدات لأستخدامها في فعاليتها . وعندما تكون الموارد نادرة وكما هو المعتاد ، فإن الوحدات تتنافس للحصول على حصتها من تلك الموارد . كذلك تحاول الأقسام زيادة حصتها من الأموال المخصصة لها من أجل أستثمارها وبالتالي تحقيق نمو أسرع من بقية الأقسام في المنظمة .

المرحلة الثانية : الصراع المدرك -Perceived Conflict-

وهي المرحلة الثانية من مراحل الصراع حسب نموذج (Pondy) وتبدأ هذه المرحلة عندما تترك وحدات العمل او حملة الأسهم بأن اهدافهم باتت تتعرقل بسبب أفعال مجاميع او وحدات عمل أخرى في المنظمة . وفي هذه المرحلة تبدأ كل وحدة عمل بالبحث عن أسباب نشوء الصراع لغرض تحليل الأحداث التي تقود الى ذلك فكل مجموعه تبحث عن أصل الصراع وتجرب سيناريومعين مع الوحدات الأخرى .

فمثلا ربما يعتقد قسم التصنيع بأن سبب العديد من مشاكل الإنتاج تكمن في المدخلات المعيبة (الردية) وعندما يتحقق مدراء الإنتاج يكتشفون بأن إدارة المواد دائما تشتري المدخلات من مصادر ذات كلفت منخفضة ولم تحاول بناء وتطوير علاقات بعيدة المدى مع المجهزين التي يمكن أن تساهم في زيادة جودة وأعمادي المدخلات ، وتحاول إدارة المواد تخفيض تكاليف المدخلات من أجل تحسين مستوى أداء هذه الوظيفة لكن ذلك يزيد من تكاليف الإنتاج وبالتالي يؤثر على مستوى أداء وظيفة الإنتاج مما يجعل إدارة الإنتاج تشعر بأن إدارة المواد تعرقل أهدافها وتتجاهل مصالحها .

المرحلة الثالثة : مرحلة الصراع المحسوس - Felt Conflict-

في هذه المرحلة تطور الوحدات الداخلة في الصراع استجابات الواحد تجاه الأخرى كأشارة لتحسس الصراع ، وعندما يتفاقم الصراع تتراجع عملية التعاون بين الوحدات وكذلك تتراجع الفاعلية التنظيمية في المنظمة ويصبح من الصعبه تطوير منتج جديد . فعلى سبيل المثال عندما تتنازع وحدات البحث والتطوير ، إدارة المواد ، والتصنيع على الجودة او على المواصفات النهائية للمنتج فأن زيادة التصارع بين الوحدات الفرعية واختلاف وجهات نظرها يتسبب في تفاقم الصراع وأرتفاع مستوياته، فالمشكلة الأساسية ربما يمكن رصدها وتحديدها لكن إذا لم يتخذ أي إجراء ولم تعالج فقد تؤدي الى حدوث صراع كبير ومتزايد تصعب أدائه ، وأذا لم يحل الصراع عند هذه النقطة فبسرعة يتحول الى المرحلة الأخرى .

المرحلة الرابعة : مرحلة الصراع المعلن - Manifest Conflict-

في مرحلة الصراع المعلن حسب نموذج (Pondy) تحاول هنا كل وحدة فرعية التهيؤ لمواجهة وحدة فرعية أخرى لعرقلتها وأعاققتها عن تحقيق أهدافها . هذا ويأخذ الصراع المعلن أشكال عديدة فيصبح التجاوز أو التعدي الواضح شائعا بين الأفراد أو بين مجموعات العمل . عموما عند مرحلة الصراع المعلن تتراجع الفاعلية التنظيمية بسبب انهيار عمليات التنسيق بين المدراء والوحدات الفرعية ، وهنا يحتاج المدراء الى بذل مافي استطاعتهم لمنع وصول الصراع الى هذا المستوى لسببين هما :

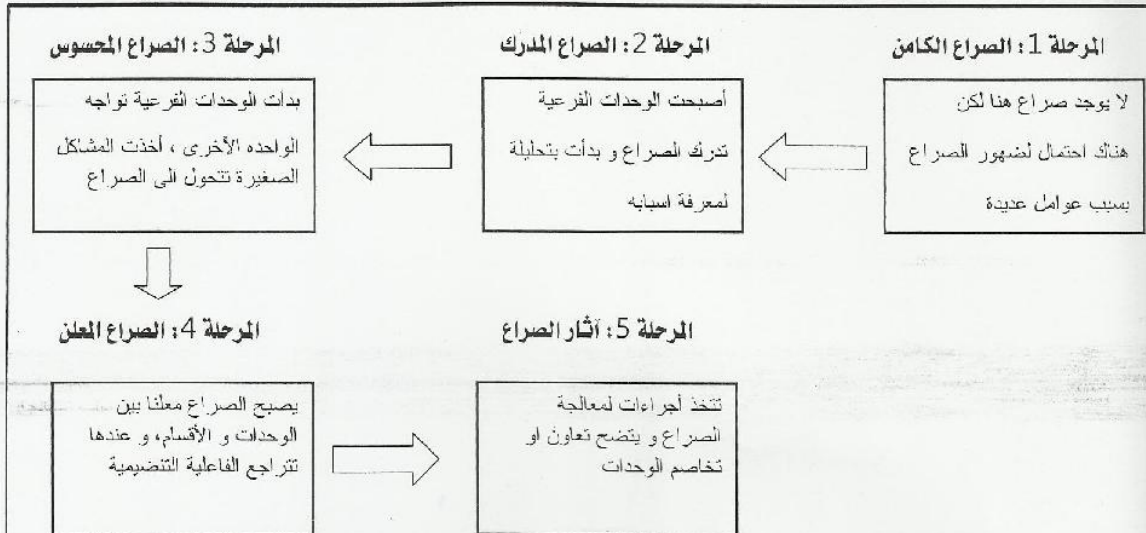
- أ - بسبب احتمال انهيار عمليات الإتصالات .
- ب - بسبب آثار الصراع المدمرة إذا مااستمر .

المرحلة الخامسة : نتائج (آثار) الصراع – Conflict Aftermath-

يمكن حل الصراع التنظيمي بطريقة معينة، وغالبا ما يكون ذلك من خلال قرار بعض المدراء من ذوي الخبرة والمعرفة، أما إذا لم تعالج الأسباب التي أدت الى حدوث الصراع ولم يتم حلها فالخلافات والمشاكل التي سببت ظهور الصراع ستسبب ظهوره في موضع آخر ، اما ماذا يحدث عندما يظهر الصراع؟! فيعتمد على كيفية حالة معالجته بالمرّة الأولى . إن حدوث الصراع سيترك له آثار ربما ستؤثر على طريقة ادراك الصراع نفسه وكيفية الاستجابة لأحداثه المستقبلية ، اما إذا تم حل ومعالجة الصراع قبل وصوله الى مرحلة الصراع المعلن ستكون نتائجه هي بناء وتعزيز علاقات عمل مستقبلية جيدة ، اما إذا تأخرت عملية حل ومعالجة الصراع أو لم يتم حله بالكامل فستكون آثاره مضرّة ومفسدة لعلاقات العمل المستقبلية في المنظمة أضافت الى أنه سيتسبب في الحاق الضرر بثقافة المنظمة من خلال شيوع علاقات عمل مضطربة شديداً داخل المنظمة .

شكل (2)

مراحل الصراع



Source: Gareth R. Jones, organizational theory, 2001, P:422

6. إدارة الصراع – Conflict Managing –

أساليب تعظيم فوائد الصراع وتخفيض مضاره:

ينبغي على المنظمات إدارة الصراعات التي تحدث دون محاولة التخلص منها نهائياً بل العمل على تعظيم عوائدها الإيجابية وتخفيض مضارها وهناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك الهدف أهمها : (الرفاعي و بسيوني ، 2009 : 484)

أ . التفاوض – Bargaining –

تعد استراتيجية التفاوض إحدى الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً لإدارة الصراعات وحلها حيث يتبادل أطراف الصراع في التفاوض العروض وتقديم التنازلات بشكل مباشر أو عن طريق ممثلين فإذا نجحت المفاوضات وتوصل المتنازعان إلى حل مقبول يرضي الطرفين أنتهى الصراع ، أما إذا فشلت المفاوضات ولم يتوصل الطرفان إلى حل مقبول ومرض فالنتيجة تكون مزيداً من الصراع والخصام

ب . الوساطة والتحكيم – Mediation & Arbitration –

عندما لا ينتج التفاوض بين طرفي النزاع حلاً مرضياً أو الوصول إلى طريق مسدود يضطر المتنازعان إلى اللجوء إلى طرف ثالث ليس له علاقة مباشرة بالصراع كوسيط أو كمحكم بين طرفي الصراع .

ففي الوساطة (Mediation) يحاول الطرف الثالث تسهيل وصول طرفي الصراع بحرية إلى حل للصراع القائم بينهما من خلال تقديم الوسيط مقترحات وخيارات متعددة لحل المشكلة ، علماً بأن الوسيط لا يتمتع بسلطة رسمية ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي الصراع وإنما يقتصر دوره على توجيه الطرفين للوصول إلى حل بأنفسهم ، لذا تعد الوساطة أحياناً " بأنها وسيلة غير فاعلة في حل الصراعات لكونها تقوم على الالتزام الاختياري .

أما التحكيم (Arbitration) فيعد وسيلة أكثر تأثيراً وأكثر قوة في حل الصراعات حيث يستطيع الطرف الثالث هنا من فرض حل معين للصراع أو تقديم مقترحات تكون ملزمة للأطراف المتصارعة ، وهناك أربعة أشكال للتحكيم هي :

أ . التحكيم الذي يقوم على الالتزام المبكر بقرار المحكم ، أي ان يلتزم الطرفان بتنفيذ القرارات التي يتخذها المحكم .

ب . في التحكيم الاختياري يحتفظ طرفا الصراع بحقهما في رفض المقترح الذي يقدمه المحكم ولكن بسبب مرزلة وخبرة المحكم تجعل من الصعوبة رفض مقترحاته .

ج . في التحكيم العرفي أو التقليدي فإن المحكم يستطيع تقديم المقترحات التي يرغبها
د . أما في التحكيم على العروض الخيره فإن عمل المحكم ينحصر في اختيار أحد العروض الأخيرة التي
يقدمها الطرفان لحل النزاع .

لقد استخدمت اشكال التحكيم السابقة بنجاح في حل الكثير من الصراعات التي حدثت في العديد من
المنظمات ، لكن رغم ما يتمتع به اسلوب التحكيم من قوة وفاعلية الا انه قد اشترت عليه المآخذ التالية :-
أ - إن التحكيم يضيف على المفاوضات طابع الفتور ويسبب احيانا " توقفها لأن طرفي الصراع على ثقة
بأن المحكم سيقدم حلا" ملزما" للطرفين ، فلا داعي اذن من استمرار التفاوض .
ب - إن احد طرفي الصراع او كلاهما قد يشك في حياد المحكم وربما يترددان في قبول قراراته
ج - إن التحكيم يكلف كثيرا" ويستغرق وقتا" اطول من اسلوب الوساطة .
د- إن اطراف الصراع هم اقل ميلا" للالتزام بالحل الذي يقدمه التحكيم بالمقارنة بالحل الذي توصلوا
اليه عن طريق التفاوض باعتباره قرارهم ولم يفرض عليهم من جهة خارجية .

كما يشير (Harvey & Brown , 2000: 320) انه لا يمكن تقليل او انهاء
الصراع لكن يجب ادارته بشكل جيد لتعزيز دور الفرد والمجموعة والفعالية التنظيمية كذلك .
ان احد عناصر تشخيص حالات الصراع ينطوي على تعليم الاساليب الاساسية
المستخدمة في التعامل مع صراع الافراد او صراع المجموعات . لقد طُوّر لأول مرة كل من
(Mouton , Shepard & Blake) اساليب لتصنيف الصراع كما عزز K. W.
(Thomas) ذلك المشروع . هذا وان تحديد تلك الاساليب اعتمد على بعدين هما :-
أ - الرغبة في اشباع الذات
ب - الرغبة في اشباع (ارضاء الآخرين) .

وهناك (5) خمسة اساليب لإدارة الصراع هي :-

أ - التجنب او التفادي - Avoiding-

إن هذا الاسلوب يعطي اهتماما" اقل للذات وللآخرين .

ب - الالتزام - Obliging -

ان هذا الاسلوب يعطي اهتماماً اقل بالذات مع اهتمام اكثر بالآخرين ، اي انه يعتمد على الاهتمام

الأكثر بانسجام واشباع حاجات الآخرين .

ج- السيطرة (التسلط) - Dominating -

يركز هذا الاسلوب على الاهتمام العالي بالذات مع اهتمام اقل بالآخرين ، اي انه يحاول تحقيق الاهداف الشخصية وغالبا ما يهمل حاجات الآخرين .

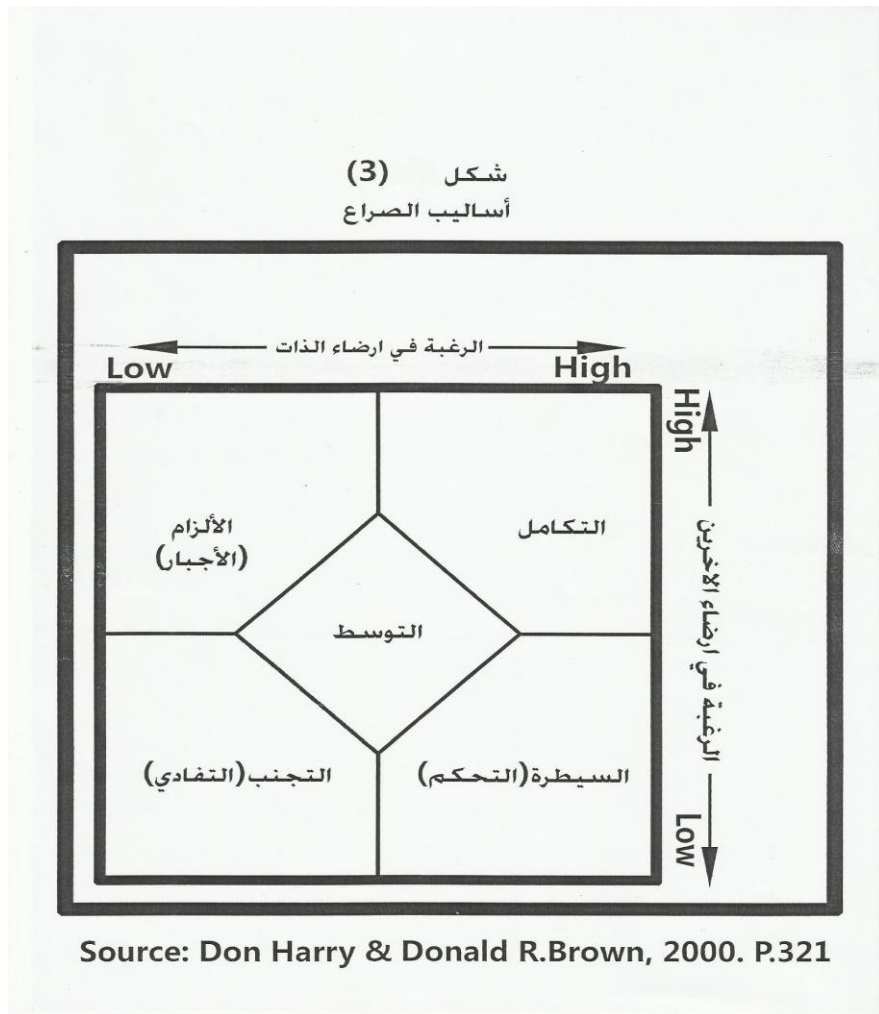
د- التوسط - Compromising -

يعتمد هذا الاسلوب على اعطاء اهتمام وسط للذات وكذلك اهتمام وسط للآخرين .

هـ- التكامل - Integrating -

يركز هذا الاسلوب على اعطاء اهتمام عالي بالذات وبالآخرين ، ولكونه اسلوباً تكاملياً يهتم بحل المشكلة ويعتمد الانفتاح ، وتشاطر المعلومات ، وتدنية الاختلافات للوصول الى حل ملائم يرضي كل الاطراف.

والشكل رقم (3) يوضح تلك الاساليب ومستويات الرضا للذات وللآخرين



واضاف (Gareth R. Jones, 2001: 427) حول موضوع اهمية إدارة الصراع بالنسبة للمنظمة وأعتبرها من الأولويات الهامة التي تواجه إدارة المنظمة خاصة عندما يلقي ذلك الصراع بتأثيراته السلبية على ثقافة المنظمة وهنا تحاول إدارة المنظمة الموازنة بين حاجتها لنوع جيد من الصراع الذي يهزم حالة الكسل والخمول ويوفر لها فرصة تعلم تنظيمي جديدة، وبين الحاجة الى منع تحول الصراع الى صراع سئ ومضر والذي يتسبب في تعطيل عملية التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام في المنظمة. إن الطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة الصراع تعتمد على تحديد مصدر المشكلة التي تسبب نشوء الصراع وهناك استراتيجيتان أساسيتان لحل الصراع هما : -

- أ . تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل القضاء على سبب الصراع .
- ب . محاولة تغيير اتجاهات الأفراد أو تغيير الأفراد أنفسهم

هذا ويسبب تداخل المهمة والأختلاف في الأهداف (بين الوحدات والأقسام) وهما مصادر رئيسية للصراع يجعل من الأهمي تعديل مستوى التمايز والتكامل لتغيير علاقات المهمة التي تعد واحده من أهم طرق حل الصراعات.

عموما فلن زيادة مستوى التكامل هو أحد الطرق التي تستطيع المنظمة من خلاله إدارة المشكلة والأختلافات في أهداف الوحدات، ولغرض إعادة حل الصراع المحتمل تستطيع المنظمة زيادة استخدام قوى المهمة ، وفرق العمل ، والاتصال التبادل ، وآلية التكامل .

أما الطريقة الثانية لإدارة الصراع فهي التأكد من أن تصميم الهيكل التنظيمي للصلاحيات على خط حاجات المنظمة، حيث كلما تنمو المنظمة وتتمايز تطول سلسلة الأوامر ويحتمل ان تفقد المنظمة السيطرة على التنظيم وفقدان السيطرة هذا يمكن أن يعد مصدرا رئيسيا للصراع خاصة عندما يتمتع العاملون في المنظمة بحق إتخاذ القرارات . ولهذا السبب فأن الجيش وبعض المنظمات الخاصة أسست خطوطاً واضحة جداً للصلاحيات فليس هناك أي غموض والأدوار واضحة والموارد تحت سيطرة أشخاص محددين هم المخولين فقط بأستخدامها.

فالتصميم التنظيمي الجيد يجب أن ينتج الهيكل التنظيمي الذي يقلل من احتمال ظهور الصراعات المحتملة . مع ذلك ويسبب الكسل والخمول فالعديد من المنظمات تفشل في إدارة هياكلها وتغييرها بما يتناسب ومتطلبات البيئ المحيطة وكنتيجة لذلك فالصراع سيبب تراجع في الفلعلعي التنظيمية .

7. استراتيجيات معالجة الصراع –Strategies For Resolving Conflict–

يمكن استخدام استراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراع فعندما تحصل نزاعات معينة بين العاملين أو بين الوحدات داخل المنظمة ، عندها ماذا يفعل المدير أو قائد الفريق عندما ينشأ الصراع بين الفريق أو بين فرق العمل المختلفة ؟ وما هي مسؤولية المدير هنا ؟ فقد اشارت العديد من الابحاث بان هناك اساليب مختلفة يمكن استخدامها لـاستراتيجيات لمعالجة الصراع بين العاملين او بين الاقسام ، وأهم تلك الاستراتيجيات هي :- (Daft , 2003 : 633)

أ -الاهداف العليا –Supernal Goals–

إن الرسالة الاكبر التي لايمكن تحقيقها من خلال جماعة لوحدها تعرف بالأهداف العليا للمنظمة وهذا مشابه لمفهوم الرؤيا . فالرؤيا الاقوى هي ماذا تريد ان تكون عليه المنظمة في المستقبل . فغالبا" ما يحاول العاملون التغلب على الصراعات والنزاعات فيما بينهم من اجل الهدف الاكبر . عليه ينبغي ان يعمل العاملون سوية مركزين على تحقيق اهداف المنظمة او اهداف الفريق ، وعندها سينخفض الصراع لانهم يرون الهدف الكبير ويعملون معاً لتحقيقه.

ب التفاوض / المساومة –Bargaining / Negotiation–

ويعني انهماك المتنازعين بعضهم مع بعضهم الآخر لمحاولة حل الصراع الناشئ بينهم من خلال التفاوض والتساوم بشكل نظامي محاولين حل المشاكل منطقيا " لتحديد او تصحيح الصراع . ان هذا المدخل سيعمل بشكل جيد إذا جلس الافراد سوية وتعاملوا مع الصراع بطريقة وظيفية محببة

ج التوسط – Mediation–

الوسيط يجب ان يكون المشرف ، مدير مستوى اعلى ، أو اي فرد من قسم إدارة الموارد البشرية وهنا يستطيع الوسيط من مناقشة اسباب الصراع والتنازع مع كل مجموعة او فريق باتجاه ايجاد الحل فاذا لم يتم الوصول الى الحل الذي يرضي طرفي النزاع فتتم عندئذ احالة النزاع للوسيط والقبول لحلوله المقترحة .

د- تسهيل الاتصالات –Facilitating Communications–

يستطيع المدراء تسهيل عمليات الاتصال للتأكد من ان الجماعات المتنازعة اخذت تفهم بدقة الاسباب وعندما يتم اعطاء الفرص للمتنازعين للعمل سوية وتبادل المعلومات سيقبل ذلك من مستوى الصراع حيث يستلم الواحد من الآخر اكثر مع تبادل الثقة ، عندها يصبح تحسين وضع فريق العمل ممكناً .

- اما (Luthans,1989) فيصف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج المحتملة الى ثلاث استراتيجيات رئيسية :
- ١ - استراتيجية خاسر - خاسر : ومعناها بأن هناك عدة اشكال لهذه الإستراتيجية أهمها :
 - أ-المساومة ب- التأثير على احد الطرفين ج- اللجوء الى طرف ثالث محكم
 - د-لجوء اطراف الصراع لانظمة وقوانين المنظمة .
 - ٢ - استراتيجية رابح - خاسر : ومعناها ان يحاول احد الاطراف المتصارعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز ، ومن اشكال هذه الإ إستراتيجية علاقة الرئيس بالمرؤوس ، علاقة الاتحاد بالإدارة .
 - ٣ - استراتيجية رابح - رابح : وهي الأفضل والأكثر قبولا " وفيها يتم حشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلا" من التفكير بالكسب

الاستنتاجات -Conclusions-

- توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات على ضوء الاستعراض النظري لافكار وراء عدد من الباحثين ، وكما يأتي :-
- 1 . أتضح بأن الصراع بين الأفراد او بين فرق العمل او بين الأقسام داخل المنظمة هو أمر حتمي لا مفر منه وأن أهم أسبابه هي ندرة الموارد ، اختلاف الأهداف ، معايير الأداء غير المتطابق ، التداخل في تنفيذ المهام والعوامل البيروقراطية.
 - 2 . تبين بأن الصراع الوظيفي هو صراع إيجابي إذا أحسنت إدارته وهو عكس الصراع غير الوظيفي الذي يعد صراعا مضرا للمنظمة ومدمرا لفاعليتها ولعلاقات العمل بشكل عام .
 - 3 . أتضح بأن أحد أهم أسباب الصراعات داخل المنظمة هي الأعتماديّة العاليّة والتداخل في تنفيذ المهام بين الوحدات والاقسام ورغبة كل منهما بالأسقلالية .
 - 4 . اتضح بان التنافس والنزاعات بين الأفراد والوحدات هي احدى اشكال الصراعات داخل المنظمة ويمكن ان تكون لها تأثيرات صحيه عندما تدفع الأفراد نحو تقديم اداء أفضل ، وربما تكون كقوة تحفي ز نحو الأبداع والتغيير .

- 5 . أتضح بأنه لايمكن تقليل مستوى الصراع أو أنهائه بل يمكن إذا أحسنت أدارته من تعزيز دور الأفراد ومجاميع العمل وكذلك تعزيز الفاعلية التنظيمية للمنظمة ، إذ يقود الصراع احياناً الى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة .
- 6 . أتضح بأنه عندما يتم حل ومعالجة الصراع قبل وصوله مرحلة الصراع المعلن عندها يمكن أن يساهم في تحقيق علاقات عمل مستقبلية جيدة ، اما إذا لم يتم ذلك فستكون له تأثيرات سلبية على علاقات العمل المستقبلية وكذلك ألقاه الضرر بثقافة المنظمة .
- 7 . أتضح بأن المدراء ينفقون الكثير من أوقاتهم في معالجة الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم لذلك تعد عملية إدارة الصراعات من الأهمية بما يجعلها أهم من عملية صنع القرارات والقيادة .
- ٨ . من الأثار السلبية لبعض انواع الصراعات انه يدفع القادة الى التحول من نمط المشاركة في الإدارة الى النمط السلطوي ، اي انفراد القادة بأخذ القرارات بأنفسهم دون فسخ المجال للأخرين للمشاركة في إتخاذها.

التوصيات – Recommendations –

خلص البحث التوصيات التالية :-

- 1 . على إدارات المنظمات التسليم بوقوع الصراعات والنزاعات بين الأفراد والوحدات والأقسام داخل المنظمة وتوقع حدوثها وعدم تجاهلها ووضع الحلول المناسبة لها .
- 2 . على إدارات المنظمات إستثمار الصراعات الوظيفية التي تحدث داخل المنظمة وتوظيفها لتسهم في تطوير كفاءة أداء العاملين وتحسين علاقات العمل المستقبلية .
- 3 . على إدارات المنظمات رصد وتطوير الصراعات غير الوظيفية التي تحدث من أجل تجنب تأثيراتها السلبية التي ربما ستؤثر سلباً على أداء العاملين وعلى علاقات العمل المستقبلية .
- 4 . ضرورة تقليل مستوى الاعتمادية ومحاولة تجنب التداخل في تنفيذ المهام بين الوحدات والأقسام ومنحها درجة من الاستقلالية .
- 5 . ضرورة إدراك إدارة المنظمة أهمية تعزيز دور الصراعات الإيجابية التي من شأنها تعزيز دور الأفراد والوحدات وتسهم في دفع الأفراد نحو أداء أفضل ومواجهة تلك التي لها تأثيرات سلبية على أداء وثقافة المنظمة .
- 6 . ضرورة دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة من وقت لآخر للتأكد من أنه يتماشى وحاجات المنظمة وإيجاد هيكل مرنا يحدد المسؤوليات ويوضح الصلاحيات ويستجيب لمتطلبات البيئ المحيطة .

- 7 . ضرورة إعتقاد المنظمة نظاما فعالة للحوافز والمكافآت كوسيلة لمكافأة المبدعين والمتميزين من العاملين وتمييزهم عن الآخرين من ذوي الأداء الضعيف .
- 8 . ضرورة ترقب إدارة المنظمة للصراعات والنزاعات التي تحدث بين الأفراد والوحدات والأقسام داخل المنظمة من أجل معالجتها قبل أستفحالها ووصولها الى مرحلة الصراع المعلن حيث تصبح المعالجة اصعب .

المصادر -References-

- المصادر العربية:

١. حريم ، د. حسين ، (2004) ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الاردن.
٢. رفاعي ، د. رفاعي محمد و بسيوني ، د. اسماعيل علي ، (2009) ، إدارة السلوك في المنظمات - كتاب مترجم، دار المريخ للنشر، الطبعة الانكليزية .
٣. شماع ، د. خليل محمد حسن ، (2007) ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر، عمان ، الاردن .
٤. شماع، د. خليل حسن، "مبادئ الإدارة" مع التركيز على إدارة الاعمال، دارالمسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الخامسة، عمان-اردن، 2007.
٥. عامري، د. صالح مهدي و الغالبي ، د. طاهر محسن، (2008) ، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن

- المصادر الاجنبية:

- 1.Daft, Richard L., Management, (2003),Sixth Edition.
- 2.Don Harvey & Donald R. Brown, Organization Development, Sixth Edition , (2000) .
- 3.Jones, Gareth R., Organizational Theory: Text and Cases, (2001), Third Edition.
- 4.Kenneth kaye, Work place wars and How to End Them; Turning Personal conflict into productive Teamwork. New York; (1994).
- 5.P. Robbins, Stephen & Decenzo , David A . , Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, (2004). Fourth Edition.
- 6.Warren R. Plunkett , Raymond F .Attner , Qemmy S. Allen , Management : Meeting and Exceeding Customer Expectations, (2001) .