

الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلها، آثاره وكيفية التعامل معه

أ. سارة زويتي

جامعة الطارف

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2 .

ملخص

يعتبر التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أرجاء التنظيم أمر حتمي وضروري، فبدونه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية، فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض في عدة أمور مثل : التعاون والتشاور وتنسيق الجهود وتبادل المعلومات للمنافسة والمصالحة.... الخ
إن هذا التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الانسجام والاتفاق، فقد تظهر بعض الاختلافات بينهم في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع والتعارض فيما بينهم وهو أمر لا يمكن تجنبه إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة وتحدد أبعاده وأشكاله حتى يكون تحت سيطرتها.

Résumé

Dans l'entreprise le conflit provient d'une situation dans laquelle deux personnes, deux groupes sont en désaccord par rapport à un objectif commun ou avec la politique organisationnelle de l'entreprise dans laquelle ils opèrent. Les sources du conflit organisationnel sont soit d'ordre organisationnel, psychologique, technologique et/ ou économique. Généralement, les entreprises utilisent des stratégies pour la gestion et la solution des conflits telles que la négociation, la médiation, et l'arbitrage.

مقدمة

1- تعريف الصراع :

1-1 التعريف اللغوي:

- يعرف الصراع في القواميس العربية أنه نزاع أو خلاف أو تضارب أو تعارض يدرك فيه كل طرف من أطراف الصراع أن الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف. (1)
- والنزاع ككل جاء في الصحاح - نازعه - أي جاذبه في الخصومة والنزاع هو التخاصم. (2)

* نجد أن التعارض والتضارب والاختلاف يقابله في اللغة الفرنسية conflict وفي اللغة الانجليزية conflict تعني (صدمة)، معركة عسكرية أو معركة الأعصاب. (3)

ونجد أن كلمة الصراع في اللغة تعني أيضا : النزاع والخصام والشقاق، و تعني في الانجليزية العراك والصدمة أو الخصام أي هو التعارض بين المصالح والآراء والخلاف . (4)

2-1 التعريف الاصطلاحي:

بتعدد الباحثين وتخصصاتهم تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي، وسوف نتطرق إلى بعضها وهذا لتوضيح ماهية الصراع في المنظمات.

تعريف Boulding:

الصراع التنظيمي: هو وضع تنافسي يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (5)

ويعرف أيضا أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم فتتقلب المنافسة إلى صراع ويسعى كل طرف إلى تحطيم الآخر. (6)

وهناك من يرى أن الصراع على أنه العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصالحه الخاصة. (7)

* ويعرف الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة عدم التوافق على وسيلة لتحقيق الأهداف والرغبات. (8)

* يشير كل من توماس وكلمان أن الصراع التنظيمي هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته. (9)

الصراع ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل وهو ينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو طرح الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو المكسب المادي أو المعنوي. (10)

وحسب ليكرت 1976 : هو نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة و التي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداة. (11)

2- خصائص الصراع :

من خلال التعاريف السابقة الذكر نجد تشابهها في التحليل ومنه معرفة عناصر الصراع وهي :

- هناك شخصين في الصراع على الأقل.
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف. (12)
- يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر.
- معرفة وإدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما.
- ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو اتفاقية قد لا يكون راغبا فيها.

* من عناصر الصراع هو الاختلاف حول وسائل تحقيق الأهداف وانجازها.

- يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد بسبب مشاعر (الغضب، عدم الثقة، الرفض).

3- علاقة الصراع بمصطلح المنافسة :

المنافسة هي عملية تفاعلية يدخل فيها فردان أو أكثر من أجل إشباع حاجات مادية ومعنوية، وفق قواعد مضبوطة أو محددة سلفا يكون فيها بذل الجهد، العضلي أو الفكري هو أساس فوز طرف على آخر. (13)

كذلك فالمنافسة لا تلحق ضررا مباشرا للوصول إلى الأهداف المرجوة مثل: كرة المضرب فهي منافسة سليمة.

- إلا أنه من الصعب وضع حدود بين المصطلحين ذلك أنه قد تتطور المنافسة إلى صراع. (14)

- فعندما تتعدى المنافسة الحد الأقصى للتنافس السلمي فهي تتطور إلى صراع ما بين الأطراف المنافسين.

4-أنواع الصراع التنظيمي

لقد تم تحديد أنواع مختلفة للصراعات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة فهولا يوجد اتفاق محدد حول هذه الأنواع فكل باحث يصنفه وفقا لزاويا مختلفة وقد صنفتنا ظاهرة الصراع من مستويات متعددة، ذلك لأنه أشمل من حيث تحدد أنواعه ويكون جامع لكل التصنيفات:

4-1- التصنيف الأول (حسب المستويات)

لقد تم تحديد ستة أنواع مختلفة من مستويات الصراع التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة المختلفة تتمثل في:

4-1-1- الصراع الفردي (داخل الفرد) :

هو صراع الفرد مع ذاته ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه ومع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه وقد يكون للإحباط التي يواجهها الفرد في حياته وعملة آثار سلبية على حدوث هذا النوع من النزاع أو الصراع الذاتي. (15)

يكون عائق بينه وبين تحديد هدفه . كما يحدث الصراع عند عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه وعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة وأحيانا يتوفر البديل إلا أنه لا يأتي بكل النتائج التي يتوخى الفرد تحقيقها. (16)

2-1-4- الصراع بين الأفراد :

ويحدث هذا النوع من الخلاف بين فرد وآخر، حيث يختلف إثناء حول أمر أو مسألة ما (17). فكل شخص تجاربه وخبراته وتختلف نظرية للأمور وكذلك من الأسباب التي تؤدي إلى هذا الصراع هو اختلاف السمات والمواصفات الشخصية للأفراد ... الخ .

3-1-4- الصراع داخل المجموعة أو الجماعة الواحدة

ويحدث ذلك في شكل صراع داخلي مابين الأفراد والذي يحدث داخل جماعات العمل. (18)

وقد ينشأ هذا الصراع بسبب إتحاد قرار معين خاصة إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في العمل .

4-1-4- الصراع بين المجموعات

- ويكون بين المجموعات داخل المنظمة والذي يأخذ شكلين أساسيين هما: (19)
- الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة .
 - الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين في المنظمة.

يشتمل هذا النوع من الصراع مابين الأقسام ومختلف الوحدات الإدارية مثل: النزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق.

ويحدث هذا النزاع بسبب التعارض والاختلاف في الأهداف حيث يقف كل منهما في طريق الآخر، كما يمثل إضفاء الصفات السالبة و ضعف الاتصال ومراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات. (20) في غالب الأحيان تستطيع إدارة المنظمة السيطرة على هذا النمط من الصراع من خلال استخدام وسائل الاتصال الفعالة.

5-1-4- الصراع داخل المنظمة :

يعتبر هذا الصراع شامل لكل الأنواع السابقة الذكر، هو نزاع داخل التنظيم وبالتالي صراع داخلي أي أنه صراع يظهر على مستوى المنظمة ذاتها.

6-1-4- الصراع بين المنظمات :

هذه النزاعات لا تكاد تختلف عن الصورة التي تظهر بها بين جماعات العمل، إلا أن هذا الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية فالمنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون

وموردون، إضافتنا إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية .

* لقد صنف " كينت بولدينج " ثلاثة شروط تعمل على أحداث الصراع بين تنظيمين أو أكثر ويتمثل في: (21)

- يجب أن يكون كل تنظيم من التنظيمات قائما في ذهن وتصور صانع القرار في التنظيم.

- أن تكون التنظيمات في حالة تنافس وتأثير وتأثر، خاصة لبعض النواحي الهامة.

- أن يؤثر قرار ما يتخذه تنظيم في وضع التنظيم الأخر بحيث يعتبره هذا الأخير غير ملائم.

2-4-2 التصنيف الثاني (حسب الاتجاه)

ويتضمن هذا النوع من الصراعات الأنواع التالية:

2-4-1-1-2-4 الصراع الرأسي: وهو يضم الصراع بحسب الاتجاه حيث يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة السفلى، صراع ما بين الرؤساء والمرؤوسين.

نجد أيضا الصراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلل الرأسي إذ يرتبط هذا الشكل من الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية والفروق في العمر والتعليم الرسمي، والمكانة المهيمنة. (22)

2-4-2-2-4 الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، أي الصراع بين الأقسام أو الصراع داخل الجماعة أي تفاعلات الأفراد العاملين.

حيث يعتبر هذا النوع وفقا للاتجاه محل دراستنا، ذلك أننا بصدد دراسة تفاعلات الأفراد داخل جماعة العمل وبالتالي ضمن نفس المستوى.

3-4-3-3-4 التصنيف الثالث (حسب النتائج)

وهذا التصنيف يتضمن آثار الصراع داخل التنظيم ويشتمل على: (23)

4-3-1- الصراع الإيجابي.

4-3-2- الصراع السلبي.

وفق النتيجة بالنسبة لأطراف الصراع أي وفق النتيجة المحتملة و هي:
(خاسر – رابح)، (خاسر – خاسر)، (رابح – رابح)، (رابح خاسر).

4-4- التصنيف الرابع (حسب التنظيم)

ويتضمن هذا التصنيف النوعين التاليين:

4-4-1- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب التضامن مثل صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

4-4-2 الصراع الغير منظم : وهو الصراع التلقائي العفوي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع وتتمثل مظاهر الصراع ضمن هذا المستوى في الشكوى، التذمر، السلوك العدواني، التأخر عن العمل وتركه. (24)

* ضمن هذا النوع تقع دراستنا فهي معتمدة على مظاهر الصراع المذكورة في هذا النوع، فنحن بصدد دراسة مظهرين هما: السلوك العدواني والشكوي.

* رغم اختلاف الباحثين في تحديد أنواع الصراع، إلا أنهم يشتركون في أن هذا الأخير أمر حتمي داخل التنظيم، وأن أسباب وعوامل حدوثه متعددة تتطلب وجود أسلوب فعال لإدارته من أجل التخفيف من الخسائر الناجمة عنه، والوصول إلي صراع إيجابي.

5- مظاهر الصراع في العمل :

وفق وظيفة الموارد البشرية نجد أن مفهوم الصراع هو واسع عن مفهومه من الجانب القانوني، حيث نجد أن المؤسسات تتكلم عن عدم الرضا للعاملين إذ نجد أشكال التعبير عن الصراع في العمل تظهر في صورتين هما. (25)

5-1- الصورة الخفية غير المباشرة: ضمن هذا الشكل الصراع لا يظهر مباشرة وتتجلى مظاهره في :

- التغيب

- السلبية في العمل

- ترك المؤسسة.

5-2- الصورة الظاهرة والمباشرة : وتتجلى مظاهره في :

- الاحتجاجات

- الشكاوي : حيث تعرف بأنها شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالعين وعدم العدالة في علاقته الوظيفية.(26)

وبالتالي فقد تكون الشكاوى نتيجة خلافه مع عامل آخر داخل العمل .

- الإضراب : حيث يعتبر كمظهر للصراع المفتوح أو الظاهر.(27)

6-أسباب الصراع:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

6-1-الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف

في المنظمة تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي :

6-1-1-1-نمط إتخاذ القرار : إن إتباع تطبيق مشاركة الأفراد في عملية

اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات والتعارضات المتواجدة وتوفر فرصة لظهور الاختلافات.(28)

6-1-2-الاعتماد على موارد محدودة ومشاركة :

تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات خاصة عندما تعتمد على نفس الموارد المحدودة، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، ويعتبر هذا مجرد تبرير للحصول على جانب أكبر من الموارد وبالتالي يحدث الصراع تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها.

6-1-3-اختلاف الأهداف: وهو ما يعرف بتعارض الهدف ويتضمن الاختلاف

حول اتجاه الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز كما يعتبر من أكثر مصادر الصراع حدوثا. كما يشتمل على عاملين يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما:

• توجه الوقت أي اختلاف الفترة الزمنية (طويلة – قصيرة المدى).

• الهدف سواء كان (تكنولوجي- اقتصادي والمرتبب بالسوق والمجال العلمي).

وبالتالي فحالة التمايز في توجيه الوقت والهدف يعتبران مصدرين للصراع

(29) مثل قسم إدارة الإنتاج يسعى للحصول على الموارد التشغيلية لكن المالية ليس لها ميزانية كافية .

6-1-4-العلاقات الاعتمادية :

هي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد والجماعات في المنظمة على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية.

أما إذا كان ميزان القوة لصالح جماعة ما فقد لا يكون لها حافز للتعاون مع جماعة أخرى، هذا ما يزيد فرص نشوب الصراع.

6-1-5- تفاوت لمعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت ذلك يقود لبروز الصراعات.

فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع. (30)

6-2- الأسباب الشخصية: تعود هذه الأسباب إلى شخصية الفرد واتجاهاته و انفعالاته . ومن بين تلك الأسباب ما يلي :

6-2-1- التركيب النفسي للفرد : يختلف الفرد من حيث التركيب النفسي فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين والعدوان سلوك فيزيولوجي ونفسي موجه لأداء الآخرين، وهناك ممن يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم. (31)

6-2-2- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه: إن طريقة إدراك المشكلات وسوء تفسير الأمور توقع الفرد أحيانا في الصراع، كأن يرجع أسباب ذلك الفشل إلى تدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى (32). فالتفسيرات الخاطئة تلعب دورا قويا في خلق الصراع.

6-2-3- العلاقات الغير طيبة مع الآخرين: فسوء العلاقات الشخصية والتفاعل السلبي بين الأفراد والعاملين يساهم في بروز الصراعات فيما بينهم كانهام الثقة بين الأفراد فهذا يؤدي إلى انعدام التفاعل أو تفاعل سلبي .

6-2-4- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية :

إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية و اجتماعية متنوعة وهذا ينجم عنه تفاوت في اتجاهاتهم، معتقداتهم والتي تعتبر كمصادر أساسية للنزاع.

6-2-5- الاتصالات السيئة: إن اتصال الفرد بطريقة خاطئة مع الآخرين تؤدي في بعض الأحيان إلى إغضابهم وهذا يؤدي إلى ظهور نزاع.

كذلك سوء الفهم وعدم وضوح الاتصال يؤدي بالفرد إلى الانعزالية وعدم مشاركته في اتخاذ القرار ، حيث يشير البعض إلى أن تواجد الصراع وبروزه فهو ناتج عن سوء الفهم لتعليمه العمل من طرف العامل.(33)

- كما يميز الباحثان " كاتز و "كاهن" Kahn & Katz بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب الغير العقلانية ويمكن تلخيصها فيما يلي:(34)

الأسباب العقلانية :

الصراع الوظيفي: هو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل أو الإنتاج و الأفراد.. الخ

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

الصراع الهيكلي: هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية هي العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

• ويشير كل من " كراينر " و " كنيكي " Kenichi & Crainer (1992) إلى المواقف التي قد تؤدي إلى الصراع على النحو التالي

- اختلاف القيم والشخصيات.
- تداخل الأعمال وعدم وضوحها.
- المنافسة على الموارد المحدودة.
- الاعتمادية بين الأنشطة والأعمال.
- تعقد المنظمة (تزايد عدد المستويات التنظيمية والتخصص الضيق).
- سياسات وقواعد ومعايير غير واقعية أو غير واضحة.
- العمل أو ضغوط زمنية شديدة.
- عدم تحقق توقعات معينة .
- صراعات مكتوبة أو لم تحل.(35)
- 7- مراحل الصراع التنظيمي:

تمر دورة حياة الصراع بمراحل تنشأ من تطور من خلالها فهو لا يظهر دفعة واحدة بل يمر على عدة خطوات . إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع ومحدد حول هذه المراحل وطبيعتها ومدة كل منها . ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب " بوندي".
Pondy, L حيث يرى أن الصراع يمر بخمس مراحل وهي : (36)

1-7-مرحلة الصراع الخفي (والضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف الاعتمادية بين الأفراد والجماعات، حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن مدفون ومكبوت.

ويشار إلى هذه المرحلة عند بعض الباحثين بمرحلة التوقع مثل مؤسسة تريد إدخال بعض العتاد والتجهيزات الجديدة، هذا سوف يؤدي إلى خفض العدد ويغير من طبيعة الأعمال عند خروج هذه المعلومة فتوقع ظهور اختلاف في الآراء واردة.(37)

2-7-مرحلة الصراع المدرك

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهم. هنا يدرك أحد الأطراف التهديد لتحديد أهدافه، أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه.

3-7-مرحلة الشعور بالصراع

في هذه المرحلة يتبلور بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من الانفعال لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق، التوتر، الغضب... الخ. وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، حيث يصبح كل طرف يشارك في الصراع لتحقيق أهدافه ولو على حساب الأهداف العامة للتنظيم .

4-7-مرحلة الصراع المكشوف: (العلني)

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عنه سلوكياً ، بحيث

يسعى كل طرف و بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون معه ، أو مع الانسحاب أو أي وسيلة دفاعية أخرى.

5-7- مرحلة ما بعد الصراع :

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف سيؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات . وتشجيع التفاهم والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة . أما إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين (نتيجة خاسر، رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا .

وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر مما كان عليه الوضع سابقا.

• وتأسيسا لما سبق ذكره فإن أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى للصراع ومحاولة حله يكون أكثر سهولة وذا فاعلية مما سيكون عليه الحال في المراحل المتأخرة والتي يتأزم لها الصراع. كذلك نجد أن " أحمد ماهر " يشير إلى نشأة الصراع، فهو يمر ببعض المراحل، فإدراك أطراف النزاع أو الصراع لوجود هذا الصراع يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، يؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الجوانب والأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الجانب أو الطرف الآخر للصراع، وحسب رأيه تتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة

يبقى اختلاف الباحثين حول اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها لكن يكون التفاهم في بعض النقاط المشتركة منها:

- الصراع لا ينشأ من عدم .
- الصراع ينطلق من مصادر ومسببات تتجلى في السلوك أو خلفية الصراع السابق.
- الجانب الانفعالي لأطراف الصراع.
- وفي الأخير يمكن القول أن عدم وصول أي تنظيم لمرحلة الصراع المكشوف، هذا لا يعني بالضرورة لا يوجد صراع.

8- آثار الصراع التنظيمي :

• يحمل لفظ الصراع معنى سلبي في الحديث العادي، انه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة والسلوك الفظ المدمر، أما الصراع في أماكن العمل فانه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فيمكن إن يترتب عن النزاع آثار ايجابية مفيدة للتنظيم أو نتائج سلبية مدمرة للتنظيم.

• و في هذا الصدد يرى " لوي غالوى " Louis Gallois " إن غياب الصراع كلياً في المنظمات غير مرغوب فيه، وكذلك الصراع الشديد المفرط، فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة العمال وتخليهم عن المشاركة، وأن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي الخلاق، أما الصراع الشديد المفرط فهو يعيق العمل لأنه يضر بالمعنويات فهو يعيق التنسيق ويحول دون قيام العمال بتحقيق أهدافهم بكفاءة ولذلك تكون النتائج أفضل ما يمكن إذا ما كان الصراع معتدلاً. (38)

8-1- الآثار السلبية للصراع:

يمكن أن يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى جملة من الآثار السلبية منها :

- يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى تدني المعنويات والرضا الوظيفي ويظهر تدهور المعنويات في سلوك التهرب مثل: التغيب عن العمل، والدوران الوظيفي.

- كما أن الصراع يحول الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية التنظيم. (39)

- يمكن أن يولد لدى العمال الإحباط ، الغضب والتوتر.

- يضعف التنسيق ويظهر ذلك من جراء قيام كل فرد بالنظر إلى آخر نظرة سلبية أو على مستوى الجماعات ونظرة كل جماعة للأخرى ، حيث يشير في هذا الصدد كل من "رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني " على أنه يزيد من اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي وبالتالي فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتنازعة يميلون إلى تعظيم الاختلاف بينهم كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية. (40)

- خلق المشاعر السيئة بين الأفراد وهو ما يؤدي إلى تكوين علاقة سيئة بين الأفراد والمجموعات وإدارة المنظمة وهو ما يقلل من التعاون، أي يعيق العمل التعاوني الجماعي.

- يعمل على إحداث الاختلال حيث أن البحث عن الربح من قبل أطراف الصراع مهما كان الثمن ذلك يحمل خطر أي يسبب التوسع في الاختلاف و الاضطرابات داخل محيط العمل. (41)

- * وحسب ما أشار إليه محمود سليمان العميان فيما يتعلق بآثار الصراع السلبي ما يلي: (42)
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
 - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
 - يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه ذلك فقدان الثقة بين الإدارة والعمل ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل إخفاء المعلومات وعدم التعاون والقيام بترويح إشاعات كاذبة، وهذا يدخل ضمن سوء الاتصالات.
 - انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الخمود.
 - الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى إحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.
 - إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
 - يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداء مكشوف ويمثل إضفاء الصفات السلبية وضعف الاتصال ومراقبة الآخرين من ردود الفعل الطبيعية للصراع هذا لا يعني خلو الصراع من آثار إيجابية تستدعي من المنظمة والإدارة استغلالها.

1-8- الآثار الإيجابية :

- ليست الصور كلها قاتمة فصحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا، ومن بين الآثار الإيجابية للصراع المعتدل المعقول ما يلي:
- إن الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها.
 - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
 - يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
 - الصراع أساسه هو التفاعل ما بين الأفراد وبالتالي فالصراع نوع من الاتصال وحل هذا الأخير يقترح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.

- وذكر "حسين حريم" في دراسته "إدارة الصراع التنظيمي" أن الصراع في التنظيم يحافظ على حيوية الجماعات والنقد الذاتي والإبداعية، ويعمل على تحسين جودة القرارات ويوفر وسيلة يتم من خلالها طرح مشكلات في العلن كما يطور مناخا يتصف بتقييم الذات والتغيير. (43)
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- الصراع يعمل على تحفيز العمال، من خلال وضع الاهتمامات المختلفة للأطراف حيث يصبح كمصدر للإبداع والابتكار.
- يعمل على زيادة الإنتاجية والنمو.
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، هذا لا يعني القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة و أفرادها.
- غالبا ما تظهر الآثار الايجابية في الصراع بين المنظمات أما السلبية فتكون داخل جماعة العمل وهذا ما سوف تتم دراسته.

10- اتجاهات رؤية الصراع في الفكر الإداري :

لقد اختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، ومعرفة ما إذا كان الصراع شيء إيجابي أو سلبي، حيث نجد اتجاهين مختلفين للصراع هما:

10-1- الاتجاه التقليدي :

تتمثل فترة هذا التطور ما بين 1930- 1940 إن الاتجاه التقليدي ينظر للصراع على أساس أنه وضع ينبغي تجنبه وهو وضع ينشأ من الصراعات الشخصية أو قبل القيادة والذي يمكن حله بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة. (44)

إن هذا الاتجاه يرى أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية وسيئة وغير مريحة، ولذلك وجب ضرورة القضاء عليها وعدم الحديث عنها ومن وجهة النظر التقليدية فقد أخذت محاولات تقليل الصراع بشكل الإخماد أو القمع، لا

يمكن إخماد الصراع بصورة مطلقة ، فهو يجمع في صورة كامنة حقيقية وهو أخطر بكثير من المعلن.

عند نهاية الأربعينات وبداية السبعينات الأمر الجديد الذي تم إدراجه في هذا الاتجاه هو التأكيد على أن الصراع داخل التنظيم هو أمر حتمي ومفروض ولكن غير مشجع. (45)

10-2- الاتجاه المعاصر:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية أو حقيقية في حياة المنظمات، سواء كان شيء إيجابيا أو سلبيا كما يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على مسؤولية المديرين والمسيرين ويدعوهم إلى خلق جو مقبول للصراعات داخل المنظمات وتوجد فيها أفكار جديدة تستحق اهتمام وهذا لزيادة الكفاءة والمهارة والوصول إلى الإبداع، لأن قدرة الإدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي ينعكس إيجابيا على المنظمة بالاستمرارية والتحديد، وإن حدث العكس فإن الصراع يتحول إلى مفهوم سلبي .

إن تبني الاتجاه المعاصر يترتب عنه كما أشار إليها " جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان " . (46)

1- الصراع في العديد من المواقف يمكن أن يكون إيجابيا ومرغوب فيه، ذلك بسبب التأثير الإيجابي مثل إثارة الرغبة والإبداع والابتكار.

2- الصراع يقود إلى نتائج إيجابية أو سلبية ، وذلك بحسب إدارته والأساليب المستخدمة والاستراتيجيات . وبالتالي ليس الصراع سلبي أو إيجابي إنما أثره من جراء إدارته. وهنا يصبح كأسلوب لدفع الأفراد للبحث عن أفضل الوسائل لإنجاز العمل.

• نتيجة الطابع التفاعلي لظاهرة الصراع التنظيمي فهو أمر لا يمكن تجنبه أو التخلي عنه سواء كان شيء إيجابي أو شيء سلبي.

11- استراتيجيات إدارة الصراع:

تتوقف نتائج وأثار الصراع كانت إيجابية أو سلبية على كيفية إدارة الصراع ، حيث توجد عدة استراتيجيات وأساليب لإدارة الصراع ، حيث نجد " كاتز " 1964 قد حدد ثلاث استراتيجيات عامة للتعامل مع مختلف أنماط الصراع. (47)

1- العمل على تشغيل المنظومة عن طريق محاولات جديدة.

2- إيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع كإيجاد قوانين جديدة لتسهيل المواجهة.

3- تغيير هيكل التنظيم حتى تقلل من عوامل الصراعات والكشف عنها لمواجهتها.

وكذلك ثم وضع استراتيجيات أخرى للقضاء على الصراع هي: (48)

1- **التجنب:** التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف محكمة ومن الأساليب الشائعة لتجنب الصراع : الإهمال : تجاهل الموقف السيئ وإهمال التصرفات العدائية على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة .

* **الفصل الجسدي:** إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض فعندما ينتهي التفاعل ينتهي الصراع.

* **التفاعل المحدود:** يسمح فيها لأطراف الصراع بالتفاعل بشكل محدود وتتم التفاعلات بشكل محدود وبوجه عام في إطار رسمي.

2- **التهدئة :** تسعى إلى كسب الوقت إلى أن تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة ومن أهم طرقها :

3- **استخدام القوة :** وهذا يتطلب تدخل السلطة العليا أو السياسية ولكن لا يفضل اللجوء إلى هذا الأسلوب مباشرة بل يكون في الأخير بعد استخدام الأسلوبين السابقين.

4- **المواجهة :** أي محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها باستخدام أنماط الاتصال بين العمال وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار ومن ثمة التركيز على الأهداف العليا للتنظيم الإداري من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية .

* ولقد اقترحت " فيوليت " ثلاثة طرق لحل النزاع هي: (49)

1- استخدام القوة: وذلك من خلال تدخل سلطة أعلى من أطراف النزاع كرئيس أفراد الجماعة المتنازعين أو كمدير يرأس رؤساء أقسام باستخدام قوته ونفوذه ويتميز الوضع هنا بوجود غالب أو مغلوب.

2- استخدام الوساطة: من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط أو يلعب دور الحكم بين الأطراف المتصارعة وعندما يصل إلى الحل يكون الصراع قد انتهى ولكن عدم رضا أطراف الصراع لأن الوسيط يذهب دائما إلى حل وسط.

3- التنسيق والتكامل: يقوم أطراف النزاع بالتعاون معا لمعرفة أبعاد الصراع والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضي جميع الأطراف.

* إن اختيار الإستراتيجية الجيدة لحل الصراع تبقى في يد الإدارة والمسيرين داخلها، من خلال كيفية التعامل مع الصراع ولتجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء .

حيث أسفرت دراسات علماء السلوك الإنساني في تحديد طرق لمعالجة الصراع وذلك وفقا لمدى توجه طرف الصراع نحو التعاون مع الطرف الآخر، ويمكن تعريف هذا السلوك باعتباره سلوكا ايجابيا يسلكه الفرد اتجاه طرف آخر لحمله على قبول شيء معين .

يتميز هذا السلوك بأنه راقى وواثق بنفسه، وإذا فشل في تحقيق هدفه يتحول إلى عدوانية.(50)

الخاتمة

الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، إذ أن الصراع أحد القرارات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد بالتعاون والمنافسة...الخ، فهو من المواضيع المعقدة والمهمة في التنظيم و لا يمكن تجنبه.

إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع و أبعاده وأشكاله...الخ فقد تضمن هذا الفصل متغير الصراع والذي تم توضيحه من خلال تعريفه وعرض اتجاهاته، الأبعاد النظرية، تحديد مراحل وأسبابه... الخ .

الهوامش

- 1- المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والإنسانية ، المجلد 07 ، العدد 1 ، سنة 2004، ص 03 .
- 2- الفارابي إسماعيل حماد ، الصحاح ، بيروت ، دار إحياء التراث العربي، 1999، ص 1067 .
- 3- منير البعلبكي، المورد القريب ، قاموس انجليزي عربي، 1981، ص 92
- 4- Richard Bérard . Pierre Pastor : gestion des conflits. Editions liaison .paris .2000 .p 11.
- 5- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 03 ، 2005، ص 363 .

- 6- حمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص 79 .
- 7- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ، 2003 ، ص 316 .
- 8- حسين حريم ، إدارة المنظمات، منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2003 ، ص 254 .
- 9- محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ،ص 364 .
- 10- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية ،السعودية ، ط 1 ، ص 343 .
- 11- بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، 1992 ، ص 47 .
- 12- بدر حامد أحمد ، قراءات في السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية ، 1994 ، ص 194 .
- 13- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992 ، ص 176 .
- 14- Richard Bérard . Pierre Pastor . ibid .pp 17-18.
- 15- فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط 1، 2005، ص 133.
- 16- خذير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، الجامعة الهاشمية ، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2002 ، ص ص 145-146 .
- 17- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ،معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 275 .
- 18- فاروق عبده فلييه ، محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص 133.
- 19- خذير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص ص 147-148 .
- 20- أندر ودي سيزلاقي مارك جي والاس ، مرجع سابق، ص 275 .
- 21- سعيد عبد المرسي بدر ، الايدولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 367 .
- 22- محمد علي محمد ، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975 ، ص ص 340.339 .
- 23- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مكتبة الحامد، عمان، 2004.
- 24- محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 375.
- 25-.Djebl. N :les conflits de travail. Revue ressources humaines sonatrach. juillet.2004 .p16 .
- 26- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع و النشر ، مصر ، 1974 ، ص 385 .

- 27-Pierre Lomart :gestion des ressources humaines .ire de Lille .p 170.
- 28- حسين حريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، مرجع سابق، ص 247 .
- 29- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 273 .
- 30- نفس المرجع ، ص 272 .
- 31-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 151 .
- 32-كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 312.
- 33- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر ، السعودية، 2004، ص ص 480-481 .
- 34-C. lévy-Leboyer : la psychologie et l'entreprise .Masson .paris .1980 .p 141
- 35- محمود سليمان العميان ، نفس المرجع ، ص ص 365-366.
- 36- حسين حريم ، إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في القطاع المصرفي، الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد 6 ، العدد 2 ، 2003، ص 51 .
- 37-حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، مرجع سابق ، ص ص 248-249 .
- 38- Louis Gallois : négociation et résolution des conflits ،éditions d'organisation ،paris، 2001، p 9.
- 39- حسين حريم ،إدارة الصراع التنظيمي ،مرجع سابق، ص 52 .
- 40- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 321.
- 41-جيرالد جرينبرج ، روبرت برون ، مرجع سابق ، ص 483 .
- 42- Sekiou ، Blondin ،Fabi: gestion des ressources humaines ،éditions de book , Montréal ,Canada ,p 886.
- 43- محمود سليمان العميان ،مرجع سابق ، ص 380 .
- 44- حسين حريم، إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص 4452.
- 45- أندر ودي سيزلاقي مارك جي والاس ، مرجع سابق ، ص 272 .
- 46- Sekiou et all ،ibid ، p 871.
- 47- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية ، 2002، ص 481 .
- 48- بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 52 .
- 49- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس ، مرجع سابق ، ص ص 279-280 .
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 276.
- 50- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 446- 447 .

