

المخاضة رقم (09): إدارة الصراع التنظيمي

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات، ويرجع السبب لتأثير الصراع على سلوك وأداء العاملين.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة لا تغلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات فيها.

1- تعريف الصراع التنظيمي: اختلف آراء الباحثين حول تعريف الصراع التنظيمي باختلاف وجهات نظرهم. يعرف الصراع* على أنه نزاع مباشر مقصود بين أطراف وجماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف¹.

يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات و مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني"².

مما سبق يمكن أن نعرف الصراع التنظيمي على أنه صورة من صور التفاعل داخل المنظمة بين الأفراد والجماعات، و ينتج عن عدم اتفاق وجهات النظر أو التعارض في الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات... الخ.

من أهم أسباب الصراع التنظيمي: تباين السمات الشخصية للأفراد كالسن والجنس و الاتجاهات والقيم تعارض المصالح والأهداف، اختلاف الطرق والأساليب، نقص التعاون، السلطة، المنافسة على الموارد المحدودة، عدم الالتزام بالقواعد والسياسات... الخ، حيث تختلف العوامل حسب طبيعة المنظمة والأفراد.

2- أنواع الصراع التنظيمي: قد يحدث الصراع وفق عدة مستويات بحيث يمكن تصنيف مستويات الصراع التنظيمي إلى: صراع داخلي شخصي بالنسبة للفرد، صراع بين أفراد التنظيم، وصراع بين الجماعات داخل التنظيم.

1.2- الصراع داخل الفرد: بالرغم من أن هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد إلا أنه يتعكس على سلوكه و علاقاته و تحقيقه لأهداف المنظمة، و يحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يطلب من الفرد إنجاز بعض المهام أو الأدوار التي لا تتوافق و خبراته أو اهتماماته أو أهدافه أو قيمه وأخلاقه.

* يختلف مفهوم الصراع عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الأفراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي الصراع تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر، فالتنافس لا يتطلب على الغاء عدائي غالباً كما لا يؤدي بالضرورة إلى الإضرار بمصالح الآخرين على عكس الصراع الذي يتناول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.

تعد الإشارة إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع، لأن الاختلاف قد يدفع الفرد إلى التعاون والتكامل مع الآخرين، كما قد يؤدي الاختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف ولكن لا يسبب كل اختلاف الصراع.

1 محمد عاطف لحيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995، ص 48.

2 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 318.

2.2-الصراع بين الأفراد: يحدث بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة من الأفراد، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع: الصراع بين المدير ومرووسيه، أو بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري أو بين العامل والإدارة، أو بين عامل وعامل آخر، ويظهر هذا النوع من الصراع بسبب التفاعل الدائم للأفراد مع بعضهم البعض.

3.2- الصراع بين الجماعات: تشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، بسبب تعارض أهدافها أو مصالحها، من الأمثلة على هذا النوع: كالصراع بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة حول أسلوب تأدية العمل.

إن الصراع التنظيمي ضمن المنظمة إما أن يكون رأسياً بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الرئيس والمرووس، أو أفقياً يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد.

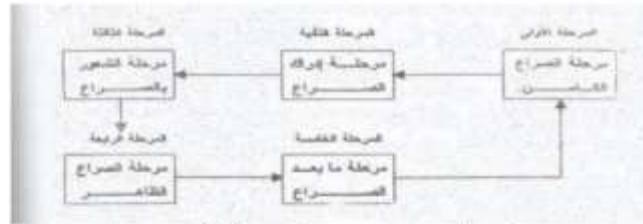
إن الفكر الإداري الحديث يرى أن الصراع التنظيمي حتمي وإيجابي في بعض الأحيان، ولا يجب التخلص منه تماماً وإنما على الإدارة التدخل في إحدى الحالتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فعلى الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

- في حال انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

3-مراحل الصراع التنظيمي: يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل كما يظهر الشكل التالي:

الشكل رقم(11): مراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 263.

هناك نماذج متعددة تبين مراحل الصراع التنظيمي، ويعتبر نموذج 'Pondy' أكثر النماذج شهرة وشمولية وحسب هذا النموذج يمر الصراع بخمسة مراحل هي¹:

¹أوزي عبد الرحمن حنيد أبو عساتر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي-دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 28-29.

1.3-مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد المتاحة والاعتمادية* في العمل بين الأفراد والجماعات،...وغيرها من الأسباب التي تساهم في ظهور الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2.3-مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يدرك ويلاحظ الأطراف وجود صراع فيما بينهم.

ج-مرحلة الشعور بالصراع: يتبلور الصراع ويظهر في أشكال القلق الفردي والجماعي للشجعة على الصراع وتصبح طبيعة ومسببات الصراع أكثر وضوحاً.

3.3-مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ أشكال أخرى كالتسحاب، اللامبالاة.

4.3-مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع من طرف المنظمة، فإذا حاولت كبتها سيختفي الصراع مؤقتاً ويعود مجدداً للظهور بعد ذلك أكثر حدة.

ثانياً: طرق إدارة الصراع في المنظمات

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم للمهارات التي يجب تلمتها عند المديرين والأفراد العاملين لضمان نجاح واستقرار المنظمة.

1-طرق تنشيط واستئارة الصراع: عندما يكون الصراع في المنظمة منخفضاً جداً أو معدوماً فإن هذا يؤدي إلى حالة من السكون و الركود، وفي هذه الحالة فإن المديرين يكونوا مطالبين باستئارة الصراع البناء بين الجماعات وفيما يلي أهم طرق استئارة الصراع:

- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة أو الوحدة، حيث يترتب على ذلك دمج أو فصل بعض الوحدات التنظيمية أو تغيير حجم المسؤوليات أو تغيير نظم الإشراف وعلاقات السلطة.
- تشجيع المنافسة وذلك من خلال نظم جديدة للحوافز سواء المادية أو المعنوية مما يدفع البحث عن طرق جديدة للتميز والابتكار.

-اختيار مديرين جدد و الذين يرحبون باختلاف وجهات النظر ويشجعون على الابتكار.
- تشجيع العمل والمهام المشتركة من خلال اشتراك أكثر من إدارة أو أكثر من وحدة تنظيمية معاً عند وضع الأهداف.

2-طرق تقليل الصراع : وهي تستهدف تخفيض حدة العداء الناتج عن الصراع ومن أهم هذه الطرق :

-تبادل الموظفين حيث أن انتقالهم من وحدة لأخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

* الاعتمادية في العمل تعني توفيق أداء فرد أو جماعة أو أكثر لمهامها من حيث الوقت أو جودة الأجاز أو كمية الأجاز على ما يقوم به فرد أو جماعة أخرى أو أكثر.

- تشجيع الجهد المشترك في تحقيق أداء للمهام التنظيمية بين جماعات العمل بما يقلل من حدة الصراع.
- توحيد الجماعات لمواجهة تهديدات معينة أو لمواجهة منافس خارجي، أو افتعال أزمة معينة تتكاتف المجموعات حولها لإيجاد مخرج لها.

3-أساليب إدارة الصراع: يوجد عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها حسب المواقف والأطراف منها:

- أسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق الأنظمة والقوانين.
 - أسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.
 - أسلوب التوفيق والتهدئة، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.
 - التعاون، محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها و طرح بدائل ومناقشتها واختيار البديل الذي يحقق مصالح الأطراف مع التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.
- وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.
- هذا ويعتبر الصراع بين الأفراد والجماعات أمر حتمي سواء كان صراعاً إيجابياً أو سلبياً ينبغي على الإدارة أن تدرك ذلك، كما ينبغي عليها أن تديره بالشكل الذي يقوي التنافس والصراع الإيجابي وينهي أو يضعف الصراع السلبي.

المحاضرة رقم (10): الاتصالات التنظيمية

تعتبر عملية الاتصال من الظواهر التي تحدث بين الأفراد، المجتمعات وحتى المؤسسات في مختلف الميادين والمجالات، كما يعتبر الاتصال وسيلة لنقل الأفكار وتبادل المعلومات واكتساب المنافع.

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته