

المحاضرة السابعة: الصراع التنظيمي في المنظمة

يعتبر الصراع التنظيمي صورة من صور التفاعل وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر والأهداف او القيم وعدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث اثار ضارة تعوق او تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، وذلك ان الصراع عمل متعمد يقوم به شخص من اجل افساد جهود شخص اخر باستعمال شكل من اشكال الإعاقة التي يمكن ان تؤدي الى شعوره بالإحباط وتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.¹

مفهوم وأنواع الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع هو: نزاع مباشر مقصود بين أطراف وجماعات من اجل هدف واحد وتعتبر هزيمة للخصم شرطاً ضرورياً للتوصل الى الهدف.²

الصراع هو: كفاح حول القيم والسعي حول المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يعمل الاضداد الى تحييد اعدائهم والقضاء عليهم.³

الصراع التنظيمي هو: ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات وهو يعد احد الاشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن تعريفه بأنه ارباك او تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، حيث أشار معظم الكتاب الى ان وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً وأيضاً احد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للجماعات والافراد، لكن وصول الصراع الى مستوى عالي يترتب عليه اثار سلبية اكثر منها إيجابية، ويشير مفهوم الصراع التنظيمي الى عملية الخلاف او النزاع التي تتكون

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص10_11

² عبد الرحمن ادريس ثابت، الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة عين الشمس، مصر، دون سنة النشر، 353، 354

³ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص318

كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين او مجموعة افراد او منظمة على فرد اخر او مجموعة افراد سواء من داخل ميدان العمل او في ميدان مجتمعي اخر وذلك بهدف احداث تغيير (إيجابي او سلبي) في بنية او معايير، او قيم ذلك الفرد او تلك المجموعة او المنظمة.

حسب **كيلي Kelly** الصراع التنظيمي نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.⁴

الصراع التنظيمي هو: الموقف الذي يوجد فيه اهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل او بين الجماعات مما يؤدي الى حدوث التعارض او التفاعل العدواني.⁵

أنواع الصراع التنظيمي: هناك عدة أنواع للصراع نذكر اهمها

الصراع التنظيمي وفق التنظيم ويشمل:

1. **الصراع المنظم:** وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا

جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات يتم اللجوء الى العقوبات

الجماعية كالإضراب والمثال على هذا النوع من الصراع هو **صراع النقابات العمالية مع المنظمة.**

2. **الصراع غير المنظم:** هو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل

الشكوى، التأخر عن العمل، الغيابات، ترك العمل.⁶

مسببات الصراع التنظيمي:

⁴ليتم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة اهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، العدد الأول، 2018، ص304

⁵محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص318

⁶محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص375

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها ومعرفة هذه الأسباب ويفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه ومن أهم أسباب اثارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة نجد:

- **التنافس على الموارد المحدودة:** وهنا يحدث على توزيع او تخصيص الموارد المالية او المعدات للأفراد⁷.

- **الرقابة الإدارية:** وهي احدى السلوكيات التنظيمية الرسمية التي تحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال.

- **تقسيم العمل:** وهو يعتبر أحد عوامل اثارة الصراع حيث نجد ان بعض الافراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي لغيره وقد يعمد الرئيس الى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف على طرف او

- ضبط توقيت الدخول الى العمل مما يثير غضب العمال واتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم⁸.

- **الاتصالات الإدارية:** معظم المشكلات تعود الى سوء الفهم او عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن معوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري.

- **المعوقات التنظيمية او المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** ونعني بذلك وجود هياكل

تنظيمية ضعيفة او عدم وجود هذه الهياكل أصلا مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.

⁷ليتيم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق للعلوم، العدد الأول 2018، الجزائر ص 304 تم الاطلاع عليه عبر:

WWW.asjp.cerist.dz

⁸أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 10، 11

– معوقات او مشكلات تسببها البيئة: ونقصد البيئة هنا بنوعها " الداخلية والخارجية" كضعفالأجهزة والاتصال، اللغة المستخدمة في التواصل وما ينجم عنه من تصرفات عشوائية وتدني الإنتاجية.

– غموض الوسائل والأهداف وتعارضها: فاختلاف في الأهداف والقيم والأساليب من شخص لأخر يزيد من الغموض.⁹

اتجاهات المؤسسة نحو الصراع:

يمكن تقسيم اتجاهات المنظمة حول الصراع فيمايلي:

– **الاتجاه الإيجابي:** وهو اتجاه ينظر الى الصراع على انه فرصة جيدة لاكتشاف مواطن الضعف في المنظمة ومن تم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف.

– **الاتجاه السلبي:** وهو الاتجاه ينظر الى الصراع من جانبه السلبي حيث انه يشنت الجهود ويستهلكدرا كبيرا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العملعلى الموظفين مما يقلل من الإنتاجية

ويضعف الأداء ويؤثر العلاقات فيما بينهم .

– **الاتجاه المتوازن:** هو اتجاه ينظر الى الصراع نظرة واقعية حيث ان بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الاخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات، كما ينظر الى ان بعض الصراعات

⁹ليتم ناجي، فانتن سعدوني، مرجع سبق ذكره، ص305، تم الاطلاع عليه عبر:

يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الاخر يمكن التعامل معها وادارتها بطريقة فاعلة تؤدي

الى حل للمشكلة المسببة للصراع¹⁰

-خصائص الصراع التنظيمي :

للمصراع العديد من الخصائص أهمها:

1. وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
2. وجود التوتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة، يمثل الصراع وصفا مؤقتا، رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على القبول ما ترغب فيها.
3. فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما إلى حسن الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية.¹¹

أما "طارق العتيبي" فقد عرض مجموعة من الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي وهي كالآتي:

- أ. أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ب. وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- ج. وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.¹²
- د. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

¹⁰منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع في بيئة العمل، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية، 2010

¹¹رحالي حجيبة، مرجع سبق ذكره، ص79

¹²طارق موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، (دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات بمدينة الرياض)، الرياض، رسالة ماجستير في علوم الإدارية، قسم علوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006، ص 13-14.

هـ. إن أطراف الصراع على وعي وإدراك الأطراف الأخرى.

و. تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.¹³

- عمليات ومراحل الصراع التنظيمي: يختلف الكتاب في مجال الصراع التنظيمي حول تحديد

المراحل التي يمر بها الصراع داخل المنظمات ومدة كل مرحلة وسوف يتم ذكر النموذج الأكثر قبولا وانتشارا

وهو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي "Louis pindy" ، والذي يقترح المراحل الآتية لعملية

الصراع التنظيمي¹⁴:

- مرحلة الصراع الخفي "Latent conflict": يكون في هذه المرحلة سبب أو مصدر للصراع مازال لم

يحدث بعد وإنما مازال مدفونا.

- مرحلة إدراك الصراع "perceived conflict": في هذه المرحلة يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف

بالنسبة لمصالحه الشخصية ومنه يؤدي الخلاف إلى الصراع.

- مرحلة الشعور بالصراع "felt conflict": وفي هذه المرحلة يتولد شعور شخصي وداخلي بالصراع

وذلك مثل: القلق، التوتر، الغضب لدى الطرفين، حيث يسعى كل طرف للفوز، ولو على حساب

الأهداف العامة للمنظمة.

- مرحلة الصراع المكشوف الظاهر "manifest": هي هذه المرحلة يظهر الصراع ويطفو للسطح، ويصبح

مكشوفاً، حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد، كما يسعى كل فرد بصفة علانية إلى إحباط خصمه،

وعدم التعاون، في هذه الوضعية يكون الصراع مدمراً ويجب معالجته عند هذا المستوى.

- مرحلة ما بعد الصراع "conflict management aftermath": تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة

الصراع، حيث تباشر إدارة المنظمة في عملية البحث للكشف عن الجذور والأسباب الحقيقية للمشكلة،

¹³رحالي حجيلة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

¹⁴- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 51.

وبهذه الطريقة يكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد أو الجماعات، لكن في حالة ما إذا حاولت الإدارة خلق الصراع وكبسه أو لجأت إلى استخدام حلول غير شاملة فإن هذا الصراع سيعود حتما مرة أخرى ليطفو على السطح.¹⁵

- استراتيجيات إدارة الصراع:

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الاستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة، ولقد قام الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع، وتصنيفه إلى العديد من الأساليب، ومن أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، هو النموذج الذي اقترحه "bakeret" نقلا عن "شاكر الله الخشالي"، حيث اقترحوا ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الصراع، وهي كالاتي¹⁶:

أ- التعاون **collaboration**: تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضى اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح، وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضي الجميع.

¹⁵ حسين حريم، المرجع نفسه

¹⁶ - شاكر جار الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، المجلة السابعة، العدد الأول، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، 2014، ص 7.

ب- **التنافس competition**: بموجب هذا الأسلوب فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها، لكن في الحالة يمكن أن يكون التنافس بين الأطراف المشاركة المتدخل في إدارة الصراع من منطق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم، وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع من منطق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع يكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر¹⁷، ويشير thumas and kolman إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحساسة والحيوية بالنسبة للمنظمة، أيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته، ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي.

ت- **التجنب Avoidance**: في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحول الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبح الصراع، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محاولة إلى أن يطفو على السطح¹⁸

كلما هيئت له الظروف، وتوفرت له الأسباب، لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حال الصراع، فإن هذه الاستراتيجية طبعا ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير، وإعادة النظر في موضوع الصراع.¹⁹

¹⁷ - محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرامر للطباعة، الطبعة الأولى، 1993، ص 353.

¹⁸ أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، الكويت، دار القلم، الطبعة الأولى، 1988، ص 203.

¹⁹ - أحمد حامد بدر، المرجع نفسه