الصراعات التنظيمية و أساليب تسييرها

أ.ربيع شتيوي

جامعة جيجل

مقدمة :

تعد المؤسسات وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة أنساقا اجتماعية مفتوحة يشكل الإنسان فيها العنصر الأول والمورد الرئيسي، يعبر عن حيويتها و تفاعلها يتأثر بمكوناتها كما يؤثر فيها لأن الفرد لم يعد ذلك الكائن الحي الجامد كما صورته النظريات الكلاسيكية، والمؤسسة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، و ذلك وفقا لمعايير وقواعد ونظم محددة ، ومن خلال نشاطها وتفاعلها تتولد عمليات اجتماعية متنوعة منها التعاون والتنافس و الصراع.

إن الصراع في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الاستحالة تجنبه، لاختلاف شخصيات الأفراد العاملين فيها وخصائصهم ومراكزهم ، والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الجهات المشرفة، وعلى مستوى الجهات الإشرافية والرقابية فيما بينها وصولا إلى مجلس الإدارة في المؤسسة. إن الأنظمة البشرية في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو والتوسع، وتضاؤل الفواصل والحدود المكانية والزمنية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعقيد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أمرًا وارداً وطبيعيًا على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع(1)، وإذا استطاعت هذه المؤسسات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعا جيداً للأداء المتميز، يحدث لدى الفرد في عمله توافقا نفسيا واجتماعيا، ولديه ارتباط بنجاحه في العمل، و المنظمة الناجحة هي تلك التي توجد لنفسها ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب مختلف الثقافات الفرعية للأفراد وتوجيهها وجهة صحيحة تقوي بها ثقافتها الخاصة ، و يتعامل قادتها مع الصراع باعتباره ظاهرة صحية مادام يعالج في العلانية أي يعد وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمرا ضروريا يساعد على حل الصراع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك بمبدأ التعارض البناء للصراع (2)، إن نظرة القادة للصراع وأسلوب تعاملهم معه هو الذي يحدد طبيعة الصراع فيجعل منه صراعا هداما يهدد المؤسسة في وجودها أو يجعله فرصة لعلاج النقائص وتطوير المؤسسة.

أولا / مفهوم الصراع :

1- الصراع لغة:" مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus والتي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم التوافق أو التنافر والتعارض أو الخناق والنزاع والاحتكاك بين الإطراف المعنية ، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات و العواطف والتصرفات مع بعضها البعض(3).

- ويعرف الصراع على أنه نزاع مباشر مقصود بين أطراف و جماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف(4).

- **الصراع** حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات والتي عادة ما تتضمن صورة من صور العداء و ربما الرغبة في الأضرار، كما يعرفه البعض على أنه صورة من صور التفاعل ينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر أو الأهداف أو القيم

أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات و بالتالي تحدث أثار ضارة تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها بفعالية ذلك أن الصراع عمل متعمد يقوم به شخص ما من اجل إفساد جهود شخص أخر باستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط وتتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه (5).

ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار».

2- مفهوم الصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي هو ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية،وهو يعد أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل ، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. وينشأ **الصراع** بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً أخرى كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «**فرّق تسد**» خدمة لأهدافه وغاياته. والجذير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

- يشير مفهوم **الصراع التنظيمي** إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة. في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة.

- وفي تعريفه للصراع التنظيمي حدد **البياتي** بعض العوامل التي تكون سببا في حدوث **الصراع** بقوله إن الصراع :"وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم ،في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز الإداري والصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الأخر،أو أن يكون محور الصراع هو الحظوة بالرضا والقبول لدى المستويات الإدارية الأعلى أو الحصول على الشهرة في الأوساط المهنية والاجتماعية وغيرها من الرغبات المشروعة وغير المشروعة التي تشكل مادة للصراع في المنظمات ،يحاول كل طرف استخدام ما لديه من مقومات التأثير ضد الطرف الأخر في سبيل زعزعته من مركزه الحالي أو بقصد الاستحواذ على مركزه بشكل كامل"(6).

- ويعرف **الصراع التنظيمي** أيضا بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات و مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني (7).

ومن خلال التعريفات السابقة نستطيع القول أن الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية إدراك وتفاعل تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو إلى تحقيق مصالح شخصية ،أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يحدث تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة.

ثانيا / المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي :

هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعلة للنمو والرقي وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن إن يكون سلبياً ولكنه

أيضا يمكن إن يكون ايجابياً يمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددتين هما: النظرة الكلاسيكية (التقليدية) و النظرة الوظيفية (السلوكية):

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية): ينظر علماء الإدارة التقليديون إلى الصراع على انه أمر خطير يعبر عن الظواهر السلبية التي غالبا ما تصيب المنظمات والجماعات ، فهو حالة غير طبيعية تمثل نوعا من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وهو مرادف للعنف والتخريب لذلك لابد من التخلص من إفرازاته وتأثيراته السلبية (8)، ووفقا لهذا المنظور فان الصراع يؤشر إلى وجود خلل إداري ، ذلك انه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها ، والتكنولوجيا المستعملة مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا والجدارة هي الأساس المحتكم إليه في اختيار العاملين وترقيتهم فان ظهور الصراع يصبح امرأ ناذر الحدوث . إن ظهور بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضا، يؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة، وارتفاع خسائرها المادية ، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق . وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية(9).

2- النظرة الوظيفية (السلوكية) : يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل، فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه باعتباره ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، فهذه النظرة تعتمد على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه باعتباره ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، فهذه النظرة تعتمد على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملائمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية، وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الإطراف المختلفة غير متكاملة فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنه من بين البدائل المتوافرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بدل ربح – خسارة هو اقلها أنتاجا، بينما بديل ربح – ربح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن ربحاهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجيه ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه.

3- النظرة الحديثة للصراع: وتشتمل هذه النظرة على مجموعة متنوعة من المداخل في دراسة الإدارة منها أسلوب الإدارة بالأهداف ونظرية (Z) لصاحبها "ويليم أوشي"حيث تنص هذه الأخيرة على أن مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج ، وتقول بجماعية اتخاذ القرارات حيث يقوم احد القادة الماهرين بإدارة وتنظيم العلاقات فيما بين الأفراد ومعالجة الخلافات ومناقشة القرارات حول منضدة الاجتماعات واقتراح الحلول البديلة حتى يتم التوصل إلى إجماع على بديل واحد ، بحيث يمكن لكل عضو من المجموعة أن يقول بأمانة للعضو الأخر أمورا ثلاثة: **الأول**- أعتقد أنك تفهم وجهة نظري. **الثاني**- أعتقد أنني أفهم وجهة نظرك. **الثالث**- سواء كنت أفضل هذا القرار أم لا فسأقوم بتدعيمه لأنه تم التوصل إليه بطريقة صريحة وعادلة.

ويشجع القادة اليابانيون الأشخاص الذين هم طرف في الصراع في أثناء الاجتماعات لأنهم يساعدون على التعرف على الموضوعات من جوانبها الايجابية والسلبية (10).

ثالثا / أنواع الصراع التنظيمي:

على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد أنواعه إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على الأنواع التالية للصراع :

1- صراع على مستوى الفرد: هذا الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها و غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة لا يرغب فيها تحتم عليه أن يختار أحدها ، أو عندما يجد الفرد صعوبة في الاختيار بين عدة أهداف يرغب فيها وعليه أن يختار إحداها و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من الصراع الهدف و الصراع الدور(11).

2- صراع بين الأفراد والجماعات: وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الإفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

3- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي(12).

4- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات: وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب علية دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد (13).

رابعا / أشكال الصراع التنظيمي : ويأخذ الصراع التنظيمي أحد الأشكال التالية :

1- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الوحدات والأقسام والفروع التي تقع على نفس المستوى في الهيكل التنظيمي، العنصر الأساسي للصراع بين الأفراد يتعلق بدرجة اعتماد الوحدات بعضها على البعض الأخر من اجل انجاز مهماتها.

2- الصراع العمودي: يتم وفقا للتسلسل السلطوي بين المستويات المختلفة ويدور حول الأشكال والأبعاد المختلف للأدوار والمهمات والأنشطة على جميع المستويات، فهو يحدث على مستوى علاقة الرئيس بالمرؤوسين

وله صفة العملية يعني انه ينشأ عندما يحاول الرئيس السيطرة على تصرفات المرؤوسين، وعندها يعمد هؤلاء إلى زيادة المقاومة والاحتجاج مما يؤدي إلى ممارسات أكثر تسلطية من الرئيس على المرؤوسين(14) .

3- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات ،ويختلف التنفيذيون والاستشاريون من حيث خصائصهم ، فالاستشاريون في الغالب أصغر سنا وذوي مستوى تعليمي أعلى، بينما التنفيذيون غالبا ما يكونون أكبر سنا وأكثر خبرة ،وغالبا ما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين باعتبارهم يحاولون أخذ السلطة منهم ، فالصراع بينهما هو صراع بين الممارسة الميدانية والخبرة النظرية.

4 – صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة ومتناقضة في مجال عمله، وهذا الأمر ناتج عن تحطم وحدة الأوامر وتسلسلها ، وخير مثال لصراع الدور في المؤسسة هو دور رئيس العمال حيث الإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال ، بينما ينظر إليه العمال باعتباره فرد منهم وسيعتني بأمورهم(15) .

5- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

خامسا / مسببات الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها، ومعرفة هذه الأسباب يفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه، ومن أهم أسباب إثارة الصراع داخل المنظمة هو:

1- التنافس على الموارد المحدودة: لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراع يحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد (16)، لكن المنظمة تعجز عن تلبية كل الاحتياجات ما يؤدي إلى الصراع ما بين الأقسام المكونة للمنظمة.

2- الرقابة الإدارية : تعتبر الرقابة أحد المهام و السلوكيات التنظيمية الرسمية و التي تشكل حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال و تدعم طرفا من الأطراف الأخرى.

3- تقسيم العمل : يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيره وقد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على الطرف الأخر أو إسناد مهام موظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العمال و اتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم (17).

4ـ الاتصالات الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري بين الأفراد، فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد تختلف مواقف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التاليـــة : الانطواء، وتعمد إخفاء المعلومات عن الآخرين بهدف الانفراد بالسلطة والنفوذ وحرمان الآخرين منها وهذا ما يؤدي إلى بروز الصراعات.

5- المعوقات التنظيمية أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي : تمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين الوحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .

6- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة : تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة .

7- الاعتماد المتبادل في العمل: ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشا عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.

8- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما: اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

9- غموض الأدوار والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات: إن عدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد وتداخل الصلاحيات والمسئوليات المحددة لهم من شأنه إن يوقعهم في حيرة ويجعلهم غير قادرين على التصرف و يجعلهم يثيرون التناقضات مع زملائهم في العمل بدلا من التعاون معهم ، ويحصل هذا النوع من الصراع عندما يكون لدى الرؤساء و المسئولين رغبة في التسلط على المرؤوسين و السيطرة عليهم(18).

10- درجة قوة أطراف الصراع: كلما كان احد أطراف الصراع يتمتع بقوة يستمدها من منصبه أو من مكانته الاجتماعية أو من أي مصدر أخر، فان ذلك يؤدي به إلى استخدام هذه القوة لتصعيد الصراع و إرغام خصمه على تقديم تنازلات لصالحه (19)، بمعنى أنه كلما كان أطراف ذوي قوة ونفوذ كلما كان الصراع أكثر تـــأججا.

- إضافة إلى ذلك نجد من أسباب إثارة الصراع ذلك التعارض بين مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت و التفكير، وكذلك تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتصادم وجهات النظر (20)، كما يوجد هناك أسباب خفية لا تجرأ أطراف الصراع على إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة و كراهية الجنس الأخر، وأسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما و لأسباب إيديولوجية و حزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم(21) ، و قد يكون ناتجا عن أسباب عشائرية أو حزبية أو نقابية أو انتماءات و ولاءات أخرى، إلا أنه لا يمكن في كثير من الأحيان حصر جميع أسباب الصراع داخل المنظمة وإنما تتوقف أسبابه على حسب طبيعة المنظمة و طبيعة الأفراد التي تنتمي إليها يعني ذلك أن الأسباب المذكورة سابقا ليست الأسباب الوحيدة لظهور بوادر الصراع التنظيمي داخل النسق التنظيمي.

سادسا / مراحل عملية الصراع التنظيمي : يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة و يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها(22) يمكن حصر مراحل الصراع في المراحل التالية :

1- مرحلة الصراع الكامن أو الضمني: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، وهي مرحلة الضغط و فساد الجو الاجتماعي و التحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع، وهي فترة طويلة نوعا ما، و تتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف استعادة نشاط الأجزاء وارتفاع عدد التأخيرات وكثرة طلبات تغيير المناصب ورفض الساعات الإضافية وتطور العدوانية واستمرارها و تختلف المؤشرات حسب طبيعة كل المؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح ، لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين الإطارات و الأجراء.

2- مرحلة إدراك الصراع : وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر، وتبدأ الأطراف المختلفة تدرك أن هناك خلافات لا يمكن حجبها.

3- مرحلة الشعور بالصراع : وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .

4- مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، ومرحلة الظهور أو استواء الصراع هي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب متباينة و قد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواء الصراع من خلال حل المشاكل فورا.

5- مرحلة تسيير الصراع : و هنا يتم الوصول إلى قمة الصراع و تظهر في كثير من الأحيان بوادر الانفراج إذا وصلنا لهذه المرحلة بحيث أصوات تنادي بضرورة إنهاء الصراع و ذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى

العمل من جانب واحد و ترغب الأطراف في الخروج من الصراع إما ترى لا جدوى من المواجهة أن تلجأ إلى الحلول السليمة التي تبدأ من تفادي العودة إلى العدوانية (23).

سابعا / أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

إن مفهوم إدارة الصراع التنظيمي تعني الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير أو المسئول ويمكن له من خلالها حل الصراع الذي ينشأ بينه وبين العاملين معه أو بين العملين مع بعضهم أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم(24). يتفق المهتمين بقضايا إدارة الصراع على وجود عدة أساليب شخصية تعتمد في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب، ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

1 – أسلوب إدارة الصراع داخل الفرد : لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، ذلك إن شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تتغير باستمرار وهذا يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي ، ويلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية في هذه الحالة وتعتبر هذه الوسائل جزءاً رئيسياً من شخصية الفرد، ولا يدرك الفرد عادة أنه يستخدم هذه الوسائل وإن كان من السهل عليه ملاحظة شخص آخر أثناء استخدامها وتتدرج هذه الوسائل من ايجابية نسبياً مثل(السمو ، التفويض) على وسائل سلبية نسبياً مثل (الانسحاب ، التبرير ، الإسقاط) ، ويمكن استعمال الأساليب التالية :

– تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السلمية المدعمّة للقيم الايجابية في مجال العمل.

– العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر الله الناس عليها .

2– أسلوب إدارة الصراع بين الجماعات (بليك وموتون) : قاما بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحاها على شكل شبكة إدارية لها يعدان هما : الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعيدين إحداثاً يمتد من (صفر) إلى (تسعة)، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط ، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع :

– **أسلوب التجنب:** ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة فأسلوب تجنب مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة أفضل من المدير مثل احد المرؤوسين.

– **أسلوب المجاملة:** وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو إطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الإطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لإطراف الصراع.

– **أسلوب الحل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

– **أسلوب المنافسة:** يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الإطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الأخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.

– **أسلوب التعاون:** عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا انه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على أنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

3– أسلوب إدارة الصراع بين المجموعات :هناك الكثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات وسوف نكتفي هنا بسرد أهمها:

أ– **أسلوب (رحيم):** يرى أن إدارة الصراع بين المجموعات يتطلب مجموعة من الخطوات:

– **التشخيص:** إن تشخيص الصراع داخل أية مؤسسة خطوة هامة على طريق إدارته لأن سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح وتشمل هذه العملية على :

تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه، تشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية أفرادها والمجموعات التي توجد فيها، ويجب أن تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

– **التدخل:** قد تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي وهناك أسلوبان للتدخل في الصراع هما: **أولا / أسلوب سلوكي** (يحاول هذا الأسلوب تحسين فعالية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيا بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكينهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته) **ثانيا/ أسلوب هيكلي تركيبي** (يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل تصنيف الوظائف إعادة التنظيم تحليل المهام (25).

ب– أسلوب (لونجنيكر و فرينجل) : أوردا مجموعة من الخطوات في حل و إدارة الصراع بين المجموعات، ومنها :

– **السيطرة على الجماعة الأقوى:** وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فأن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير إن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

– **المساومة بين المتنافسين:** إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من **الصراع** كرؤساء الأقسام.

– **تعديل العلاقات التنظيمية:** في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وان مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

4– أسلوب (لورانس و لورس فيريا) : يرون أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة **الصراع** بين المجموعات وهي:

– **الاتجاه التفاوضي:** ويركز على إدارة بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

– **الاتجاه البيروقراطي:** ويركز على إدارة بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم وإستراتيجية إدارة بأسلوب العلاقات الإنسانية.

– **اتجاه النظم:** ويركز على إدارة بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

5– أساليب أخرى في إدارة الصراع: تستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية ومنها:

– **أسلوب الانسحاب:** هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير.

– **أسلوب التهدئة** : وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف، وهذا الأسلوب يستعمل لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.

– **أسلوب حلول الوسط:** أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

– **أسلوب التكيّف:** عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.

– **أسلوب استخدام القوة:** لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وذلك عن طريق لجؤ الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع، ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة.

– **أسلوب المواجهة:** الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل **الصراع** للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى، وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليله ولكنه يديره حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

تاسعا / إرشادات في تسيير الصراع التنظيمي : إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

1. **الرؤية:** أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.
2. **الأهداف:** أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
3. **الاتصال:** تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.
4. **القيادة:** وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.
5. **التعليم:** ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

ثامنا/ التعامل مع الصراع التنظيمي :

أما فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الصراع ففيما يلي بعضا من مبادئ الحل البناء للصراع:

1– العقلانية: حاول الانفعال بمعقولية حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محددا ولا تعمم.

2– التفاهم: حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح. ابحث عن جذور الصراع هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟

3– التواصل: شاور الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، إمداده بالمعلومات سيشجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.

4– الموثوقية: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.

5– التأثير غير القسري: لا تفرض أمورا على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.

6– القبول: اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم.

7– النوايا الحسنة: قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصلحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأمينا.

خاتمة :

الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية موجودة في كل المؤسسات أين يوجد تفاعل اجتماعي بين البشر، له أسباب عديدة ومتنوعة، منها ماله علاقة بطبيعة التنظيم والثقافة التنظيمية السائدة ، ومنها ماله علاقة بالموارد المتاحة ، ومنها ماله علاقة بطبيعة شخصيات الأفراد وتنشئتهم وخصائصهم ومنها ماله علاقة بعوامل أخرى يصعب الكشف عنها.

الصراعات قد تكون هدامة ومدمرة ليس على المستوى الشخصي فحسب ولكن على مستوى المؤسسة أيضا ،إذا تم التغاضي عنها و إهمالها فتتأجج وتنتقل من مستوى لأخر داخل المؤسسة ولعل أخطرها تلك التي تكون على مستوى قمة هرم المؤسسة بين المدير ومساعديه ، ولكن إذا تم الاهتمام بدراستها والبحث في أسبابها فيمكن أن نجد فيها فرصة لبث الحيوية والنشاط في المؤسسة، فالصراعات وسيلة لمعرفة المزيد عما لا يحقق النجاح وفائدة الحل تعتمد على تعمق فهم المشكلة ووجهات النظر المختلفة وحتى المتعارضة ، واكتشاف الحقائق الخفية التي لا يتحدث عنها جهرا ولكن يفكر فيها سرا ، بين القضايا التي يتم تداولها وتلك التي يتم حجبها ، وعلى قادة المؤسسات أن يدربوا موظفيهم على أساليب فعالة في التعامل مع الصراعات تعتمد على الحل التعاوني المشترك(26) من خلال وضع كل القضايا الخلافية على طاولة النقاش ، وان الأمر يتطلب دعما وتفهما من أطراف الصراع وان يكون لديهم استعداد للوصول إلى السلام، وأن يؤمنوا بأن لكل صراع حل يمكن أن يكون ايجابيا ومفيدا للعاملين وللمؤسسة معا.

قائمة المراجع:

1 – عبد الملك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن،2006، ص 36.

2 سعود بن محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، الإدارة العامة ، الرياض 2001، ط5،ص72

3- محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء ، الإسكندرية،2008، ص 283.

4 ــ محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع،الإسكندرية ،1995،بدون طبعة، ص48.

5 – ثابت عبد الرحمن إدريس ، الإعلان و العلاقات العامة ، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون طبعة، بدون سنة ، ص ص 353،354.

6 – فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين2008، ص ص 10،11.

7 – محمد سعيد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر2002، ص 318.

8 – أحمد بن علي غنيم ،استراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، مجلة جامعة طيبة للعلوم الإسلامية ، المملكة العربية السعودية 2005 ، ص12.

9- الصراع التنظيمي الحميد ، البوابة الإلكترونية في صحيفة الاقتصادية.

10- حسين محمد علي عبد الرزاق، العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية جامعة القاهرة 2008 ، ص ص96،97.

11- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان، ط 2 ،2004، ص 385.

12 – غياث بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر2008 ، ط 3 ، ص58

13- إسراء المغازي، إدارة الصراع التنظيمي،knol.goole.com يوم 2014/04/02 على الساعة التاسعة صباحا.

14- ريم رمضان، أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق 2001/2000 ، ص 32.

14 - قاسيمي ناصر ، فعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2005/2004، ص140.

15- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان ، 2004، ط2 ، ص 369

16 - حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر،2000، ص ص 10،11.

17- طلعت إبراهيم لطفي و كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة 2001، ص90.

18- أحمد عبد القادر ،إ دارة الصراع التنظيمي، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد23، بغداد2011، ص30.

19- قاسيمي ناصر، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

20 - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان،2004 ، ط2، ص 385

21- حسين حريم ،السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2009، ط3 ، ص ص 180،181.

22 - محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان2004 ، ط2، ص 385.

23 - أحمد محمد الخالدي ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، مكة المكرمة، ص48.

24- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان2008، ص274.

25 - الصراع التنظيمي الحميد ، البوابة الإلكترونية في صحيفة الاقتصادية ، مرجع سابق.

26- كينيث كلوك وجوان جولد سميث، تسوية الصراعات في العمل، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض2005، ص138.