



الصراع التنظيمي – مقارنة نظرية -

– Organizational conflict - theoretical approach-

نورالدين بولعراس^{1*}، بوعطيط سفيان².

¹ جامعة 20 أوت 1955 الجزائر ، n.boulares@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت 1955 الجزائر ، bouatit@univ-skikda.dz

تاريخ القبول: 2024-07-08

تاريخ الاستلام: 2024-06-30

ملخص:

تعيش المنظمات الحديثة على وقع العديد من التحديات و الضغوطات الداخلية و الخارجية مما خلق الكثير من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على سيرورة التنظيمات و أدائها و من بين أهم هذه المتغيرات نجد الصراعات التي تعيشها المنظمات على مستويات مختلفة. هذا البحث مقارنة نظرية لموضوع الصراع، باستعراض لمفهوم الصراع التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه، و الأسباب المؤدية إليه بالإضافة إلى آليات التعامل معه.

الكلمات المفتاحية: الصراع، الصراع التنظيمي، العوامل المؤثرة في الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، آلية معالجة الصراع.

Abstract

Modern organizations live on the impact of many internal and external challenges and pressures, creating many organizational variables that affect the necessity and functioning of organizations. Among the most important are the conflicts experienced by organizations at different levels. This research is a theoretical approach to the subject of conflict, reviewing the concept of organizational conflict and the factors affecting it, the causes leading to it as well as the mechanisms for dealing with it.

Keywords: Conflict, organizational conflict, factors influencing organizational conflict, the causes of organizational conflict, the mechanism for addressing conflict.

في المنظمة الحديثة يعتبر الرأس المال البشري من العناصر المهمة و الرئيسية في الهيكل التنظيمي خصوصا في ظل المنافسة المحمومة و المحتمدة و التطور التكنولوجي الكبير و المطرد ، إضافة الى مختلف الضغوط الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها المنظمات ، لهذا تجد اغلبها تسعى جاهدة للحفاظ على الأفراد المؤهلين و المميزين من خلال عمليات الاستقطاب و التكوين و توفير أفضل الظروف الفيزيكية و الشروط المعنوية و الإمكانيات المادية لجعل بيئة العمل بيئة سليمة و مثالية و محفزة ، و التقليل من حدة الضغوط المهنية الناتجة عن مختلف المتغيرات التنظيمية و التفاعلات الاجتماعية السائدة في بيئة العمل . هذه التفاعلات الاجتماعية اليومية و المستمرة تتأثر بالفروق الفردية و الاختلاف في التصورات الفكرية و المعتقدات و مختلف القيم الشخصية التي يحملها الفرد ، إضافة الى الاختلاف في المعايير و الدوافع و التضارب بين القيم الشخصية و التنظيمية السائدة .

هذه الاختلافات في الخلفية الثقافية و القيمية تسهم في ظهور بعض من السلوكات المتعارضة و الصدامات و الصراعات بين الأفراد فيما بينهم من جهة او بين الأفراد و مسؤوليهم من جهة أخرى ، فهذه الصراعات قد تؤثر على سيرورة التنظيم و كفاءته خصوصا إذا كان هناك تعارض كبير بين الأهداف و المصالح .

إن الصراعات داخل المنظمات الحديثة صارت سلوكات شائعة و متغير تنظيمي محل بحث و دراسة من قبل الباحثين و المختصين في علم النفس ، و قد أطلقوا عليه مصطلح الصراع التنظيمي و أسهبوا في دراسته من زوايا متعددة .

هذا البحث هو محاولة للتعرف على الصراع التنظيمي من خلال مقارنة نظرية نتطرق من خلالها الى الأسباب و العوامل المؤثرة فيه ، بالإضافة الى الطرق و تقنيات و استراتيجيات التعامل مع هكذا متغير.

1. الإشكالية:

لكل جماعة او منظمة ثقافة تعطي الهوية الخاصة و الثقافة عبارة عن مجموعة من المعتقدات و العادات و القيم و المعايير التي تجتمع في بوتقة واحدة و تتطور مع مرور الزمن لتعطي الصورة المميزة و السمة الفريدة بالمنظمات او الجماعات ، و قد أطلق الباحثون في علم النفس و الذين اختصوا بدراسة مختلف المتغيرات التنظيمية السائدة في المنظمات على هكذا متغير مصطلح الثقافة التنظيمية و أوغلوا في البحث العلمي المتواصل لمعرفة علاقته بمختلف المتغيرات الأخرى و تأثيراته المختلفة خصوصا في ظل

التطور التكنولوجي الحاصل في العالم الذي سهل من اندماج مختلف الثقافات و تواصلها مع بعضها البعض مما سمح بظهور تنظيمات متعددة الجنسيات بها مزيج من الثقافات ، لكن بمقابل كل هذا الاندماج والتفاعل الاجتماعي الكبير للأفراد فيما بينهم خصوصاً داخل المنظمات قد خلق الكثير من المشاكل والصعوبات والسلوكيات التي قد تؤثر على الأداء داخل التنظيم وتهدد استمرارته ، هذه الإشكالات قد ترجع الى الفروق الفردية الكبيرة والمتعددة للأفراد والتي لها علاقة بالقيم الشخصية والتنظيمية و تعارضها في الكثير من الأحيان و زد الى ذلك التصورات الفكرية والعقائدية المختلفة ، بالإضافة الى التعارض في الأهداف و التنافس على الموارد مما عجل بظهور الكثير من الصدامات والصراعات والتي قد تصير مزمنة ومعقدة لتصبح تهدد كيان المنظمة ، و لقد صارت الصراعات داخل المنظمات سلوكيات ذائعة الصيت في هذا العصر ومتغير فرض وجوده ، فقد أثبتت الدراسة التي قام بها القناهرة في دراسته على الموظفين في الدوائر الحكومية في جنوب الأردن على وجود صراعات بين العاملين بسبب التنافس على الموارد والسلطة وصراع الأدوار والأهداف ، بالإضافة الى تأثير متغيرات تنظيمية أخرى تساعد على ظهور الصراعات ، فدراسة عبود سحر خلصت الى وجود تأثير للمناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل و دور الضغوط المهنية في نشوء الصراعات (العنزي، 2019، ص . 542) ، و قد أطلق عليه الباحثين في الحقول المعرفية التي اقتصت بدراسة مختلف السلوكيات الفردية و الجماعية للأفراد مصطلح الصراع التنظيمي، في هذا البحث نحاول الإحاطة بموضوع الصراع التنظيمي من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

ما المقصود بالصراع التنظيمي؟ وما هي أسبابه والعوامل المؤثرة فيه ؟
ما أنواع الصراعات السائدة في المنظمات ؟ وما هي أفضل السبل الناجعة للتعامل معه ؟

2. أهداف البحث:

- ✍ التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه .
- ✍ التطرق الى الأسباب التي تسهم في نشوء الصراع التنظيمي .
- ✍ التطرق الى أنواع الصراعات التنظيمية وسبل التعامل معها .

3. مفهوم الصراع التنظيمي

1.3 التعريف اللغوي : في اللغة العربية نجد مصطلح الصراع يعنى النزاع و التضارب و الاختلاف و التجاذب و التخاصم هذا كما جاء في معجم الصحاح ، أما في معجم المعاني

الجامع فالصراع هو الخصومة والمنافسة والتباين والخلاف ، والشقاق ، وفي اللغات الأجنبية نجد مصطلح *conflit* في اللغة الأجنبية وهي كلمة أصلها لاتيني مشتقة من لفظة *conflictus* وتعني التطاحن بالاعتماد على القوة ، ووفق ما جاء في قاموس كامبريدج فكلمة *conflit* تعني الخلاف النشط بين الأشخاص الذين لديهم آراء ومبادئ متعارضة ، ويعرف نفس القاموس الصراع على أنه اختلاف في المعتقدات والحاجات والاهتمامات ، القتال والنزاع .

أما قاموس أوكسفورد فيعرف الصراع على أنها حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للحاجات والقيم والمصالح (الوراقي، 2018، ص.143).

2.3 التعريف الاصطلاحي:

يعرف العميان الصراع التنظيمي على أنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى ، كما يعرف على أنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه المفاضلة والاختيار بين البدائل (العنزي، 2019، ص . 546) .

أما القريوتي فيعرف الصراع التنظيمي على أنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر على قدرة ذلك الطرف ، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه ، ويعرف كذلك على أنه حالة من الاستياء ، أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح والأهداف ، الحاجات والدوافع ، القيم والمعتقدات ، وتظهر هذه الحالة في أشكال من التمرد والخلافات مع الزملاء والتقصير في أداء العمل (كافي، 2017، ص . 111) .

و اللوزي عرف الصراع التنظيمي على أنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع (اللوزي، 2003 ، ص.740) .

أما في الأدبيات الأجنبية فنجد أن ديفيد أوستون يعرف الصراع التنظيمي على أنه حالة من عدم التوافق بين شخصين أو بين مجموعتين أو أكثر داخل بيئة العمل نتيجة الاختلافات .

كما يعرفه جونز على أنه التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى أو هو التوتر الناتج عن اختلاف في الاهتمامات والأهداف بين أفراد أو مجموعات داخل المنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تبادل الآراء والاحتكام إلى الصراع كوسيلة لحل الخلافات (الكلابي، 2008 ، ص . 282).

و اما بونوما فعرف الصراع التنظيمي على انه حالة تفاعلية نجمت عن عدم انسجام و بدرجات متفاوتة بين سلوكيات أو أهداف فاعل مع سلوكيات أو أهداف فاعل آخر أو فاعلين آخرين"

في المحصلة الصراع التنظيمي حالة نفسية انفعالية ونوع من السلوك تنتج من التعارض في المعتقدات و القيم ، والتضاد في المصالح والأهداف ، و الاختلاف في الحاجات و الدوافع .

4. العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي هو صراع يحدث داخل المنظمة و يتأثر بالعديد من العوامل المؤثرة التي لها الأثر البالغ عليها خصوصا في المنظمات الحديثة لما تعيشه من تحديات كبيرة و متعددة ، بالإضافة الى الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض اليها فهناك أنواع مختلفة من العوامل تكمن وراء الصراع ويمكن ايجاز البعض منها فيما يلي:

1.4 التضارب في المصالح : حين يحدث تعارض في الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية ينشأ نوع من تضارب المصالح مما يسبب ارتباك على مستوى الأداء الفردي و الجماعي بحيث يصبح الشخص يناضل و يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة و مصالحه الشخصية و لو على حساب مصالح التنظيم مما يمهّد الى نشوء الصراعات .

2.4 العلاقات الشخصية : الكثير من الصراعات التنظيمية تتأثر بنوعية العلاقات الشخصية السائدة بين الأفراد داخل المنظمة ، و في الكثير من المرات تكون المشاكل الشخصية من العوامل التي تغذي الصراعات التنظيمية .

3.4 محدودية الموارد : من بين العوامل الرئيسية المؤدية لحدوث الصراع في المنظمة هو عدم وجود موارد كافية مما يؤدي الى بروز و ظهور تنافس أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض على هذه الموارد ، مما يؤدي إلى الصراع بينهم.

4.4 غموض الدور : عدم وضوح الدور المنوط بالفرد و عدم تحديد المهام و توزيع المسؤوليات بدقة داخل التنظيم قد يؤدي مع مرور الوقت الى ظهور أولى بوادر الصراع داخل التنظيم .

5.4 ضعف التواصل : غياب التواصل المستمر و المتواصل بين الأفراد فيما بينهم او بينهم و بين المشرفين على التنظيم يسبب حالة من الغموض و يسمح بانتشار الشائعات التي تسهم في إشاعة جو من انعدام الثقة في بيئة العمل مما يمهّد لظهور الصراعات ،

كما أن غياب الاتصال الفعال في المنظمة يؤثر بشكل سلبي على الأداء بسبب التداخل في الصلاحيات .

5.4 غياب القائد: ضعف القيادة يشيع نوع من الفوضى داخل المنظمة ، وهذه الفوضى قد تكون من العوامل التي تساعد على انتشار الصراعات و النزاعات لغياب الدور القيادي الفعال و الحازم لضبط الأمور و فرض الانضباط و الصرامة داخل المنظمة .

5 . أسباب الصراع التنظيمي : تعددت الأسباب التي بسببها تنشأ الصراعات داخل التنظيم خصوصا في بيئات العمل السامة التي تكون فيها الضغوطات النفسية عالية و التهديدات كثيرة لان الصراع في المحصلة هو حالة ذهنية و نفسية تنشأ حين يكون هناك انقسام بين الافراد حول القيام بشيء او عدم القيام به ، بالضافة الى وجود الخلافات و الاختلافات ، لهذا فللصراع أسباب كثيرة و من أهمها نذكر ما يلي :

1.5 الفروق الفردية : لكل فرد داخل التنظيم شخصية فريدة يمتاز بها والشخصية الإنسانية تمتاز بسمات و صفات نفسية و ذهنية و جسدية ، فنجد أن لكل فرد من افراد المنظمة يعتنق قيم شخصية و معتقدات و تصورات فكرية تختلف كليا عن زميله الآخر في العمل ، هذه الاختلافات تؤثر على السلوك الفردي للإنسان و تؤسس لأنماط سلوكية متضادة و متعارض في كيفية أداء العمل و النظر اليه ، كما أن ردود الأفعال في مختلف المواقف التفاعلية تختلف من فرد الى اخر ، كل هذا يسبب الصراعات داخل التنظيم .

2.5 التوقعات الإدارية: تلجأ المستويات القيادية في مختلف المستويات الإدارية الى وضع جملة من الأهداف و التوقعات تسعى الى تحقيقها وفق رزنامة زمنية محددة ، و تطلب من الموظفين العمل على تحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالجدول الزمني الموضوع لذلك لانها ستبني توقعاته على ذلك ، فإذا فشل الموظف في تحقيق اهداف المنظمة و توقعات الإدارة فسيكون سببا لبروز الصراعات التنظيمية بين الموظفين و المشرفين عليهم .

3.5 غياب الحس بالمسؤولية : إن لم تتحدد المسؤوليات بدقة و توزع المهام وفق نظام مضبوط و صارم فان التسبب و عدم تحمل مسؤولية العمل سينتشر داخل المنظمة و قد تسود الفوضى و تكرر الأخطاء و تتراكم خصوصا اذا تم السكوت عنها و لم تطبق العقوبات على المقصرين و المتخاذلين في أداء العمل و المتخلين عن مسؤولياتهم ، فغياب آلية فعالة للعقاب او تطبيقها بشكل انتقائي و تمييزي سيتسبب في صراعات عديدة و على جميع المستويات .

4.5 خلل في نظم الاتصال ونقل المعلومات : عدم انتقال المعلومات داخل المنظمة بشكل فعال و سلس و في الوقت المناسب سواء كان بين الرؤساء و المرؤوسين او بين الأفراد فيما بينهم ، هذا الخلل في نظم الاتصال و نقل المعلومات يتسبب في تعطيل العمل و اتخاذ القرارات بل يمتد تأثير هذا الخلل ليؤثر على الأداء الفردي و الجماعي .

5.5 غياب الثقة و سوء الفهم: حين يشيع سوء الظن و تتكرس عدم الثقة بين مختلف عناصر التنظيم تصبح بيئة العمل سامة ، هذا المناخ المشحون يتسبب في سوء الفهم بين الافراد بل يمتد الى الفهم السيء للمعلومات و التفسيرات الخاطئة لها تقود الى صراعات عديدة في جميع المستويات.

بالإضافة الى الأسباب المذكورة أعلاه يمكن أن نذكر كذلك أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قد تكون من بين الأسباب التي تؤدي الى الصراعات مثلها مثل المناخ التنظيمي و العوامل الفيزيائية لبيئة العمل مثلها مثل نمط القيادة و طريقة اتخاذ القرار ، زد على ذلك التداخل الكبير في المهام و المسؤوليات و الواجبات وعدم وضوح معايير التقييم و المكافآت ، و شعور الأفراد بغياب العدالة التنظيمية .

5 . مراحل الصراع التنظيمي:إن التعامل الفعال مع ظاهرة الصراع التنظيمي يتطلب الدراسة المعمقة و الفهم العميق لكل مراحل نشوء الظاهرة و تتبع كل مرحلة بدقة من اجل وضع الأطر الكفيلة للتعامل عن طريق وضع استراتيجيات مناسبة، و قد قسم العلماء مراحل تطور الصراع التنظيمي الى خمس مراحل متتالية و متتابعة انفصلها كالتالي :

5 1. مرحلة الصراع الكامن:تتوفا الشروط و الظروف المساعدة على نشوء الصراعات كالتنافس على الموارد و التعارض في الأهداف ، بحيث تتحضر الأرضية الخصبة و تكون مدفونة و مكبوتة، و بدون إدراك حقيقي من قبل الأطراف المتصارعة بوجود صراعا فيما بينهم ، و قد أطلق بعض الباحثين على هذه المرحلة مرحلة الصراع الكامن او مرحلة ما قبل الإدراك .

5 2. مرحلة إدراك الصراع:تدرك الأطراف المتصارعة بان هناك نوعا من النزاع حيث تبدأ مرحلة إساءة الفهم و تفسير السلوكات المتناقضة كل حسب وجهة نظره الخاصة .

5 3. مرحلة إدراك الصراع: يكبر الصراع و يقل التعاون بين الأفراد و الوحدات، و يشعر الجميع بوجود نزاع حين يبدأ الجميع بإلقاء اللوم و تبادل الاتهامات و ينعكس

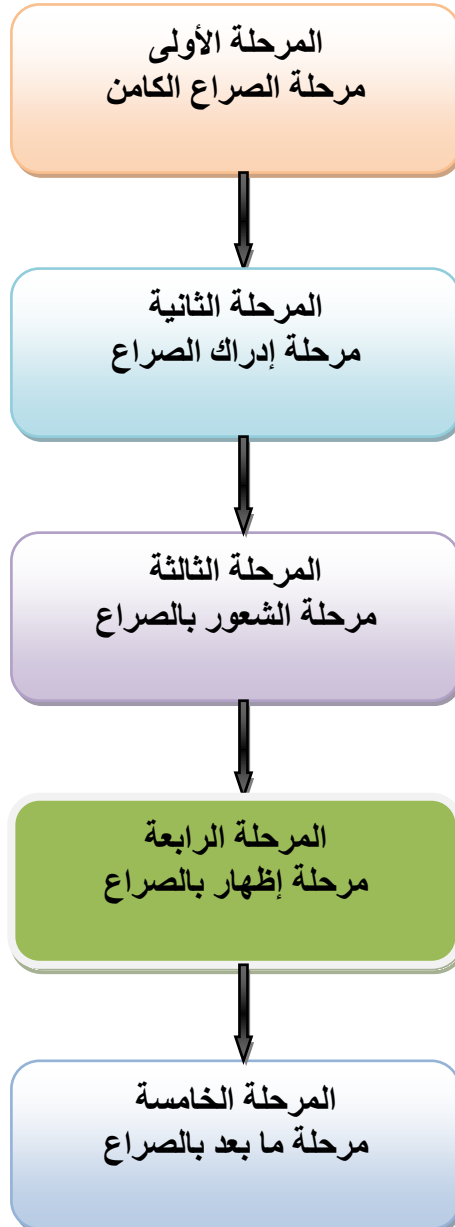
هذا على الأداء الفردي و الجماعي في المنظمة ، في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح و صريح .

4. 5 مرحلة إظهار الصراع: في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل جلي ويمكن ملاحظة جميع السلوكات الدالة على وجود صراع داخل التنظيم حتى ان الأطراف المتصارعة تصرح علانية بوجود تعارض و اختلافات ، بحيث يصبح كل فرد يسعى وبشكل علني الى إعاقة الطرف الآخر و تعطيل مصالحه من اجل تحقيق أهدافه الخاصة و حماية مصالحه ، و لو تطلب ذلك إحباط أهداف الأفراد الآخرين .

4. 5 مرحلة ما بعد الصراع: في هذه المرحلة هناك مساران بعد حالة الاحتقان و التوترات و الصراعات فإما أن يحسم احد الأطراف المتصارعة الجولة لصالحه و ينهي الصراع مؤقتا لان الطرف الخاسر يبدأ في التحضير للجولة المقبلة ، او تتدخل الإدارة لحل الصراع بين المتصارعين بشكل ودي او إدارته بما يخدم مصالح المنظمة .

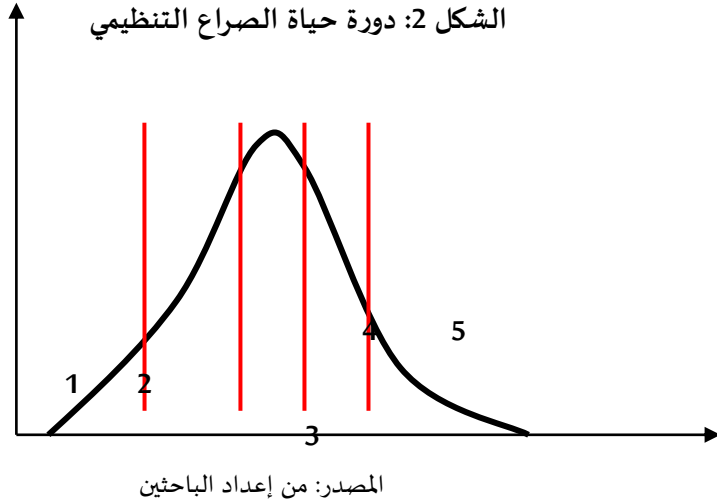
الشكل رقم 1 يعبر عن مراحل الصراع التنظيمي و بشكل متتابع.

الشكل 1: مراحل الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثين

6 . **دورة حياة الصراع التنظيمي :** للصراع التنظيمي دورة حياة متجددة داخل التنظيم تبدأ هذه الدورة بالشعور بالتوترات و تمدها و اتساع مداها (1) ، ثم يليها تصاعد الصراع (2) الى أن يصل الى ذروته (3) ليبدأ تدريجيا في الانحسار و التراجع (4) الى مرحلة التهدئة و الاستقرار (5) ، هذه الدورة يمكن التعبير عنها بيانيا كما في الشكل رقم 2 .



7 . **أنواع الصراعات التنظيمية :** وضع المختصون في علم النفس العديد من التقسيمات لأنواع للصراعات التنظيمية وفق العديد من الأسس و المعايير، لهذا نجد العديد من الأنواع في مختلف المراجع و البحوث العلمية لهذا نجد الصراعات وفقا للمستويات ، الصراع وفق الاتجاه (الأفقي والرأسي) ، نوع آخر من الصراع صنف على أساس النتائج (السليبي و الإيجابي) ، و تصنيف آخر تم وفق معيار التنظيم ، بالإضافة الى تصنيف اعتمد على مبدأ التخطيط .

لقد ذكر الطويل في دراسته أن الصراع على مستوى الأفراد و الجماعات و التنظيمات مهما كان نوعها (اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية) هو أمر حتمي و لا مفر منه ، و هو نتيجة تراكم للعوامل و التأثيرات النفسية و الاجتماعية بالإضافة الى مختلف الضغوطات الخارجية و الداخلية التي تواجه الكل و بدون استثناء أفراد او جماعات او تنظيمات (الطويل، 2001 ، ص.293).

في هذا البحث نستعرض احد أنواع الصراعات الشائعة في التنظيمات الحديثة و هو النوع الذي صنف على أساس المستوى .

7. 1 الصراع داخل الفرد : وينتج هذا الصراع نتيجة لتعارض القيم والمعتقدات الشخصية مع القيم ومعتقدات التنظيم فيصير الفرد يعيش في حيرة من أمره بسبب عدم قدرته على التوفيق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية ، او بين التوفيق بين متطلباته الخاصة ومتطلبات التنظيم .

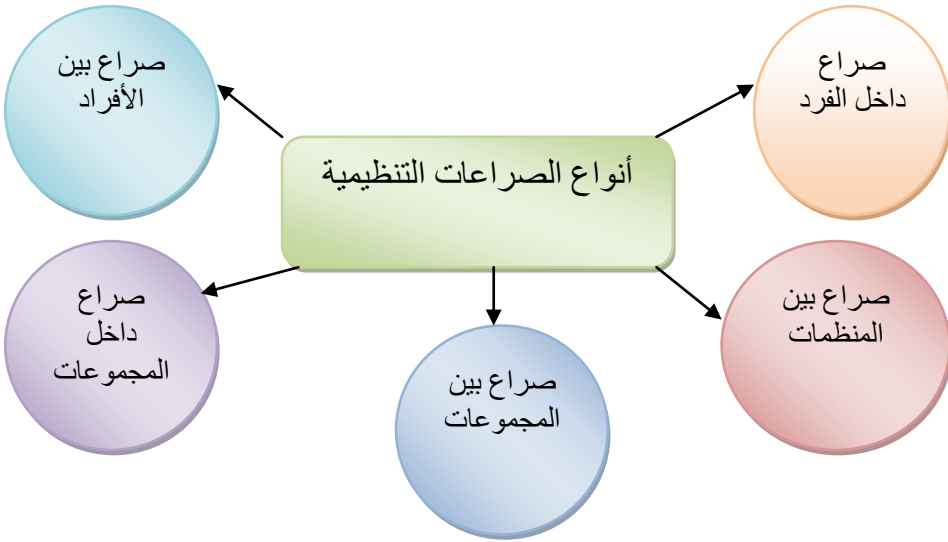
7. 2 الصراع بين الأفراد: هذا النوع من الصراعات التي تنشأ على مستوى المنظمات قد يكون بسبب الفروق الفردية والاختلاف في نمط الشخصية الذي ينعكس على طريقة التفكير والأداء ، وتقدير الأمور وسبل معالجة المشاكل المهنية بالإضافة الى التعارض في الأهداف والمصالح والتنافس على الموارد المادية والترقيات .

7. 3 الصراع داخل المجموعات: قد يحدث الصراع داخل المجموعة الواحدة بين الأفراد المشكلين لها بسبب الخلافات الشخصية القائمة، وعدم قدرة أفراد المجموعة على التوافق والانسجام فيما بينهم بالإضافة الى سوء الفهم الناتج على الاختلافات في نمط التفكير والأداء .

7. 4 الصراع بين المجموعات: حين تتعارض الأهداف والمصالح تنشأ الصراعات فتسعى كل مجموعة الى السعي الحثيث والمتواصل من اجل إحباط أهداف المجموعة المناوئة وعرقلتها بكل السبل .

7. 5 الصراع بين المنظمات : في ظل المنافسة الشرسية والمحمومة في هذا العصور في ظل التطور التكنولوجي المذهل صار الصراع والتنافس على الموارد البشرية والمادية سمة بارزة لكل التنظيمات الحديثة ، بل صار الصراع في الكثير من الأحيان جزء من الثقافة التنظيمية خصوصا التنظيمات الاقتصادية والسياسية .

الشكل 3: تصنيف الصراع التنظيمي على أساس المستوى .



المصدر: من إعداد الباحثين

8 . نتائج الصراعات التنظيمية : الأطر النظرية المفسرة للصراع في المدارس الكلاسيكية قد اعتبرت الصراع ظاهرة سلبية وجب التعامل معها على أساس أنها خطر داهم يهدد كيان التنظيم ووجب القضاء عليه و التخلص منه ، حتى صارت كلمة الصراع لفظة تحمل دلالات سلبية ، على النقيض من ذلك هناك النظرة الحديثة اعتبرت الصراع ظاهرة يجب التعامل معها بشكل إيجابي بما يخدم أهداف المنظمة ، بل أن هناك بعض من الآراء التي اعتبرت أن الصراع يمكن أن يستخدم لتحفيز الأفراد و استخدامه من اجل تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها و ضمان مصالحها ، لهذا اعتبروا بان للصراع أثارا إيجابية على عكس النظرة الكلاسيكية التي اعتبرت أن للصراع أثارا سلبية .

1. 8 الآثار الإيجابية للصراع :

✍ الكشف عن المشاكل المخفية داخل التنظيم و القضايا الخلافية القائمة بين الأفراد.

✍ وفق النظرة الحديثة المفسرة للصراع فانه يسهم في زيادة كفاءة التنظيم و إنتاجيته.

✍ الصراع يساعد على إشباع حاجات الأفراد و الجماعات و التنظيمات و يحقق الأهداف و يحافظ على المصالح.

✍ الصراع يكشف ميول و اتجاهات الأفراد و الجماعات.

✍ الصراع يكشف الحقائق و المعلومات المخفية .

✍ يساهم الصراع على الحفاظ على الحيوية عند الجماعات و يشجع النقد و الابتكار و الإبداع.

2. 8 الآثار السلبية للصراع :

✍ يخلق الصراع جو مشحون و غير مستقر و مضطرب يجعل من بيئة العمل بيئة سامة مما يؤثر على الأداء الفردي و الجماعي .

✍ يكرس الصراع ثقافة سوء الظن و عدم الثقة بين الأفراد فيما بينهم و بين الأفراد و مسؤوليهم .

✍ استمرار الصراع بدون معالجة او احتواء يسبب استقالة و مغادرة الكفاءات البشرية لتبحث عن بيئة عمل سليمة تقل فيها النزاعات .

✍ كثرة الصراعات تعطل آلية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

✍ تعيق الصراعات تطور التنظيم و تكبح جماحه في تحقيق أهدافه و الحفاظ على مصالحه .

✍ المنظمات التي يشاع عنها كثرة الصراعات تفشل في استقطاب الكفاءات و الموارد البشرية المؤهلة و المبدعة .

9 . آلية معالجة الصراعات التنظيمية : المنظمات الحديثة أقرت بان الصراع

ظاهرة و جب التعامل معها بواقعية و التعايش مع عها و إدارتها وفق ما يحقق أهداف التنظيم ، لهذا تجد في كل تنظيم إستراتيجية او آلية لمعالجة الصراع التنظيمي ، وقد تعددت هذه الاستراتيجيات كالتفاوض و التوسط ، التهدئة و التجنب ، الإجبار و المواجهة او المساومة .

في هذا البحث نستعرض آلية بسيطة تعتمد على مبدأ التشخيص وفق الخطوات التالية:

✍ تحديد الأسباب المسببة لنشوء الصراعات : فالمعرفة الدقيقة لجذور المشكلة يعطى تصور واضح عن الموضوع .

✍ البحث في الخلفيات الرئيسية و الخفية لمصادر المشكلة : معرفة الأسباب المباشرة و الرئيسية للصراع و الجانب الخفي في الموضوع .

 البحث عن الحلول التوفيقية : محاولة فهم أطراف الصراع و الإنصات لكل طرف و محاولة التقريب بين وجهات النظر من اجل تجنب الصراعات و اقتراح بدائل كالتعاون .

 وضع حلول عملية لإنهاء الصراع: وضع حلول عملية قائمة على التشاور بين الأطراف المتصارعة و لكن يجب عند اختيار الحل العملي عدم إهمال مصالح و أهداف التنظيم و إن اضطرت الإدارة فرض حلول بالقوة.

 قبول الحل : بداية التطبيق العملي لتنفيذ الحل المتفق عليه و إلزام الأطراف المتصارعة على عدم العودة الى الصراع بسبب نفس الأمر ، و وضع أفضل الخطط من اجل التقليل من النزاعات في المستقبل .

خاتمة:

الصراع التنظيمي ظاهرة تعيشها جل المنظمات في هذا العصر مما اضطر القائمين على الإدارات على جميع المستويات على التعامل معه على أساس متغير تنظيمي يتطلب الدراسة وفق المنهج العلمي من اجل إدارته و احتوائه و توجيهه لما يخدم مصالح التنظيم و يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية ، ولكن وفق استراتيجيات مدروسة و آليات محددة تتوافق و نوعية الصراع و طبيعة الثقافة السائدة في التنظيم ، و الصراع قد تكون له علاقة بمتغيرات تنظيمية أخرى كالرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية ، المناخ السائد في بيئة العمل و طبيعة الضغوط المهنية التي يتعرض لها الفرد داخل التنظيم ، بالإضافة الى طبيعة القيم الشخصية و التنظيمية .

- قائمة المراجع

- الطويل ، هاني عبد الرحمان . (2001) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم) (ط 3). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي ، صالح سلمان سليم .(2019). القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية (أسيوط) ، المجلد رقم 35 ، العدد رقم 1 ، 541-562.
- الكلابي، سعد بن عبد الله.(2008). غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد رقم 15 عدد، العدد رقم 2، 259-285.
- اللوزي ، موسى .(2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- الوراق ، مسيرة عبد الرؤوف علي.(2018). التمكين الإداري وأثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية . مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية ، المجلد رقم 15 ، العدد رقم 106 ، 125-169.