

(المحاضرة رقم 19) .. الصراع التنظيمي

محتويات المحاضرة

- 1 - تعريف الصراع التنظيمي ، وأهم أسبابه.
- 2 - خصائص الصراع ومستوياته وأنواعه ومراحله.
- 3 - آثار الصراع التنظيمي.
- 4 - إدارة الصراع التنظيمي.
- 5 - أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

تعريف الصراع التنظيمي

الصراع لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

اما كلمة: (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة. إذا يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ، ومن هذه التعريفات نذكر:

تعريف (Fred Luthans) **للصراع التنظيمي:** " بأنه العمليات التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

كما يعرف (Boulding) **الصراع التنظيمي:** " بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ".

ويعرف (March & Simon) **الصراع التنظيمي:** " بأنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل " .

كما يعرف (Coser) **الصراع التنظيمي:** " بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم " .

ويعرف (Thomas & Kilmann) **الصراع التنظيمي:** " بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته " .

تبين **التعريفات السابقة:** اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن **الصراع:** هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم.

في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

والصراع التنظيمي: يمكن أن يكون بناء أو مدمراً ، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي ، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

أسباب الصراع

هناك اسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ويحدد كل من (Hodge & Anthony)

1- **التعارض أو التغيير في الأدوار:** ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت ، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة الي واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

2- **التغير في الصلاحيات:** التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة ، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

3- **التغير في المركز أو الوضع:** قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4- **حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل:** ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.

5- **التنافس على الموارد:** فقد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

6- **الاختلاف في الثقافة:** وتعرف **الثقافة:** " بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة **والأفراد في المنظمة** يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات " . ويميز الباحثان (Katz & Kahn) بين الاسباب **العقلانية** ، **وغير العقلانية** للصراع ، فالأسباب **العقلانية** يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- **الصراع الوظيفي:** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو شؤون الأفراد وغيرها.

2- **الاعتمادية المتبادلة:** بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

3- **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

اما الاسباب **للالعقلانية:** فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك ، وتحريف المعلومات ، وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

خصائص الصراع

تتعدد خصائص الصراع ويمكن حصرها في ٥ خصائص

- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة: لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف {المصلحة المشتركة}.
- 2- يعتبر التوتر Tension بعدا أساسيا في الصراع : وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً: رغم وجود الكثير من الصراعات المزمدة طويلة الأمد.
- 4- ينطوي الصراع على إجبار بعض الأطراف المنافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

مستويات الصراع

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته ، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي :

أولاً: الصراع على مستوى الفرد

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها ، وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عديدة تحتّم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً ، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف ، وصراع الدور ونوجهما على النحو التالي :

(أ) - صراع الهدف

ويحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ، ويأخذ إحدى الصور التالية:

١- الصراع بين هدفين إيجابيين :

وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً ، ويزداد الموقف تعقيداً إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

مثال ذلك: عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر ، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان فهو قد يرى في القسم الآخر فرصة جديدة للترقية والتطور ، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

٢- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي :

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل ، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري " عنصر إيجابي " ، بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية " عنصر سلبي " .

٣- الصراع بين هدفين سلبيين :

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما فكلما الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً.

فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة ، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته ، وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة بالإضافة لافتقار المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

(ب)- صراع الدور

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع ، فمجموعة الدور داخل المنظمة: تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعلاء ، وداخل الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب ، وأصدقاء الأسرة والجيران. وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من: التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد ، وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور. ويرى (Herbert) أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر ، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فاعلية المنظمة.

ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.

وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال “Foreman“ ، فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال ، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل : الأجر ، الترقية ، والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين **خمس حالات** رئيسية لصراع الدور:

- 1- لا يمكن للفرد عمل شيء **دون مخالفة** بعض القواعد أو القوانين.
 - 2- اتباع **سلوك أو دور** معين قد يتعارض مع سلوك دور آخر.
 - 3- القيام **بدورين** في آن واحد.
 - 4- ارغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات **قد تتعارض** مع قيمه وأخلاقياته.
 - 5- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص **بعده أدوار** ولا يعرف أيها يجب أن يكون له الأولوية.
- وصراع **الدور في المنظمة** له اسباب عديدة منها :

١- الهيكل التنظيمي :

والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

٢-المركز :

يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة : ” كأن يعاني **المشرف** من صراع الدور تجاه توقعات **مديره** وتوقعات **مرؤوسيه** “ .

٣- أسلوب الإشراف :

يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة **مصدرا رئيسيا** من مصادر صراع الدور ، فعندما **لا** يقوم المشرف **بتوفير** المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه ، أو **لا يقوم** بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن **المرؤوس** يشعر بنوع من الصراع **مع ذاته**. وكذلك قد يعتمد المشرف على **تكليف مرؤوسيه** بمهام تفوق قدراتهم وامكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم. وفي **المجتمعات الحديثة** أصبح الفرد **يقوم بأكثر** من دور في نفس الوقت ، فقد يقوم بدور **الزوج ، الوالد ، الابن ، طالب دراسات عليا ، عضو في نادي اجتماعي ، وعضو في لجنة حكومية ... الخ.**

بالإضافة إلي **دوره في منظمة العمل** ، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع شديد بينه وبين ذاته.

ويعتبر **الصراع على مستوى الفرد** في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة ، فالفرد العامل: **هو أهم عناصر الإنتاج** ، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

ثانيا : الصراع على مستوى الأفراد

وهو الصراع الذي يقع بين **الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه** داخل المنظمة .

وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة ، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع. ومن **النماذج الشائعة** لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم **نافذة جوهاري** (The Johari Window) نسبة إلى: Joseph Luft & Harry Ingham

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

من الشكل السابق يلاحظ ان هناك **اربعة حالات** تشير إلي مدي معرفة الشخص بنفسه وبا الآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

الحالة الأولى: الفرد **يعرف نفسه والآخرين** وهذه أفضل الحالات ، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكه ودوافعه ، وايضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف **نفسه فقط** ، وتكمن المشكلة هنا **في عدم** معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات **ودوافع الآخرين** الذين يتفاعل ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله.

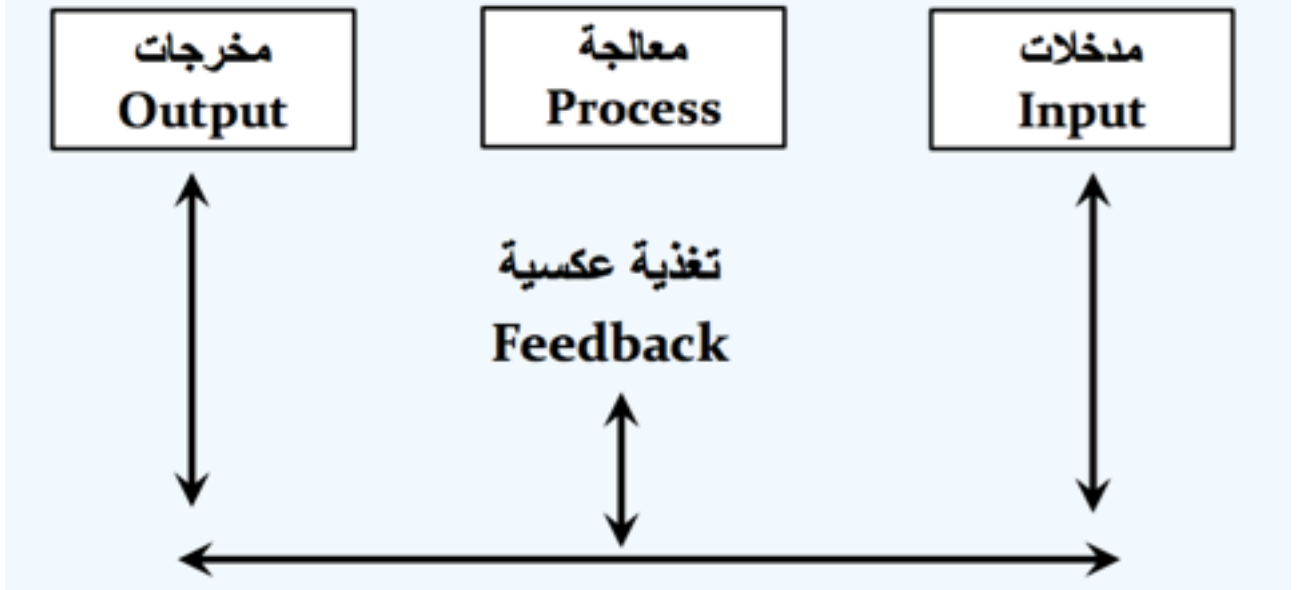
* لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد **يعرف الآخرين فقط** ، فقد تتوافر معلومات **هنا** عن الآخرين **ولا يعرف** الفرد **ما يخصه** من معلومات ، مما يجعله

يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلي الانطواء والانتزاع بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة : الفرد **لا يعرف نفسه ولا الآخرين** ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

مراحل الصراع التنظيمي



وبصفة عامة : ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب **عقلانية** مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل ، أو عن أسباب شخصية **غير عقلانية** مثل حب السيطرة والعداوية.

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات

وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

- ١- الصراع الأفقي : ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو **الوحدات الإدارية** التي تقع في **مستوى تنظيمي واحد** ، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين **إدارتي الإنتاج والتسويق** في نفس المنظمة.
 - ٢- الصراع الرأسي : ويقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى **مستويات تنظيمية مختلفة** كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.
- وللصراع التنظيمي على **مستوى الجماعات** أسباب مختلفة يمكن إيجازها في ما يلي:

- 1- الصراع على الموارد.
- 2- التنافس في الأداء.
- 3- الاختلاف بين المستويات التنظيمية.
- 4- الصراع بين الإدارات وظيفيا.
- 5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

رابعا : الصراع على مستوى المنظمات

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث **بين المنظمة وبيئتها الخارجية** ، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها : **جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون** ، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلائم مع مطالبهم ، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Games Theory وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة. إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى **يكسب المنظمة قوة** ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع **شريطة** أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

أنواع الصراع

هناك نوعان من الصراع وهما :

- 1- **الصراع المنظم**.
- 2- **الصراع غير المنظم**.

مراحل الصراع :

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ، ويمكن أن يطلق عليها **دورة حياة الصراع** وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج Pondy.

ويرى Pondy أن الصراع يمر **بخمس** مراحل هي:

- 1- مرحلة الصراع الضمني.
- 2- مرحلة الصراع المدرك.
- 3- مرحلة الشعور بالصراع.
- 4- مرحلة الصراع العلني.
- 5- مرحلة ما بعد الصراع العلني.

وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات ، وأن الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم ، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الانتاجية حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر بالتالي:

تتمثل مدخلات الصراع : في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف.

حيث يدرك الافراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة: **كالأضراب عن العمل** على سبيل المثال.

وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبحه فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة ، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لنشوئه وتطوره.

آثار الصراع التنظيمي

أولا : الآثار الإيجابية

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار **الإيجابية** للصراع التنظيمي ، عندما يقولون أن الصراع **لا يمكن تجنبه** وهو وليد ظروف وازدواج في المنظمة ، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير ، وعليه فإن الصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه اساس التقدم والإبداع **لتشجيعه المبادرة الخلاقة ، وتطويره الأفكار الجديدة** والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

ومن **الآثار الإيجابية** للصراع التنظيمي نذكر ما يلي:

- 1- **يولد** الصراع التنظيمي **الطاقة لدى الأفراد** ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- 2- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن **حل مشكلة** ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- 3- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا **جديدة ودائمة للاتصال**.
- 4- يساعد الصراع على **إشباع الحاجات النفسية** للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- 5 - قد يؤدي الصراع إلى **إزاحة الستار** عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- 6- يمكن للصراع أن يكون **خبرة تعليمية** جديدة للأفراد العاملين.
- 7- يعمل على **فتح قضايا للمناقشة** بطريقة المواجهة المباشرة.
- 8- يعمل على **توضيح القضايا** مثار الخلاف بين الأفراد.
- 9- يساعد على **زيادة الانتاجية** ويعمل على النمو.
- 10- يمكن أن يكون اساسا لعمليات **الإبداع والابتكار والحفز** في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر **ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي** ، والهدف هنا **ليس القضاء** على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار بين أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها.

ثانيا : الآثار السلبية

يرى أصحاب المدرسة التقليدية **ضرورة تجنب الصراع** ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل: **التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار** ، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على انتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين .

ومن **الآثار السلبية** للصراع التنظيمي ما يلي:

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى **التطرف** في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- 2- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.

3- يستقطب الأفراد إلى أعمال الانتقام : وتتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويع اشاعات كاذبة.

4 - يحول الطاقة { الأفكار } والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

5 - يعوق العمل التعاوني الجماعي.

6- انخفاض الانتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

7- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد ، وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

8- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها ، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير.

اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله ، فحل الصراع تتطلب التقليل من الصراع وإزالتها ، بينما حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده أن كان منعدها وزيادته أن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من اللازم.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

1- تحديد اسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.

2- التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.

3- التوصل الي حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

أساليب إدارة الصراع

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي في ثلاث مجموعات هي :

المجموعة الأولى : وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.

المجموعة الثانية : القيام بتغييرات هيكلية.

المجموعة الثالثة : تتضمن عددا من الاساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

اولا: الاهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي :

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع ، وفتح قنوات الاتصال بينهم ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل هذه المنظمة.

ثانيا : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي :

1- إحالة الصراع إلي مختص أو مستشار.

2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات.

3- تبادل الموظفين.

4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثا : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي :

استعرض (Hodge & Anthony) الطرق التالية لحل الصراع

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.

2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع.

3- التجنب والانسحاب.

4- التوفيق بين أطراف الصراع.

5- المجابهة.

كما قدمت (MaryParkerFollet) عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

2- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع علي بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فوليت : أن هذا الأسلوب يعد أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.

أما (Kelly) فيعرض الأساليب الآتية لحل الصراع:

1- التفاوض. 2- التوسط. 3- التحكيم.

أما ثوماس وكلمان (Thomas & Kimann) فقد استخدموا مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- **بعد التعاون** (Cooperativeness) ويمتد من درجة **غير متعاون** إلى **درجة متعاون** ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- **بعد الحزم** (Assertiveness) ويمتد من درجة **غير حازم** إلى **درجة حازم** ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وينتج من **توحيد هذين البعدين** خمسة أساليب لإدارة الصراع هي:

١- أسلوب الحل الوسط (5,5).

٢- أسلوب التنازل (9,1).

٣- أسلوب المنافسة (1,9).

٤- أسلوب التعاون (9,9).

٥- أسلوب التجنب (1,1).

ويتفق **كثير من العلماء** على أن **أسلوب التعاون** هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع ، بينما يرى آخرون أن **الأسلوب الأفضل** هو **ما يلائم الموقف ، فأسلوب التعاون** : يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى.

وأسلوب التنازل: يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء على أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً.

وأسلوب التنافس: يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وإن الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة.

وأسلوب التجنب: يستخدم عندما تكون مسائل الصراع ثانوية. أما **أسلوب الحل الوسط** : فإنه يستخدم في المسائل الاستراتيجية.

وهكذا فإن **الشخص يوصف** على أساس هذين البعدين: **بعد التعاون وبعد الحزم**: وعلى طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة

الصراع الخمسة وهي :

التعاون ، والتجنب ، والتنازل ، والتنافس ، والحل الوسط.

وبشكل عام فإن **أغلب الحلول** التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة **توفر المهارات** الإنسانية واستخدام العقلانية

والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة **عوضاً عن أو بدلاً من** كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

إن أخطأت فهو مني ومن الشيطان إن أصبت فهو من الله

نوال خالد .