



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم

من إعداد الطالبات:

إشراف الدكتور: علوطي عاشور

لعيطر نسرين

طواهرية حفيظة

سعدون سهيلة

السنة الدراسية 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بداية المطر قطرة وبداية الأمل خطوة وبداية مشوارنا هذا البحث فهو
أعظم مكسب نعتز به .

وبعد نهدى ثمرة جهدنا المتواضع، إلى من قال فيهما الرحمان "وقضى
ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" الإسراء، الآية، 23

إلى من غمرنا ببليغ حنانهن وعطفهن، إلى من حملتنا في أحشائهن، إلى
اللواتي لم تبخلن علينا بدعوتهن وحبهن إلى أمهاتنا الحبيبات أطل الله في
عمرهن .

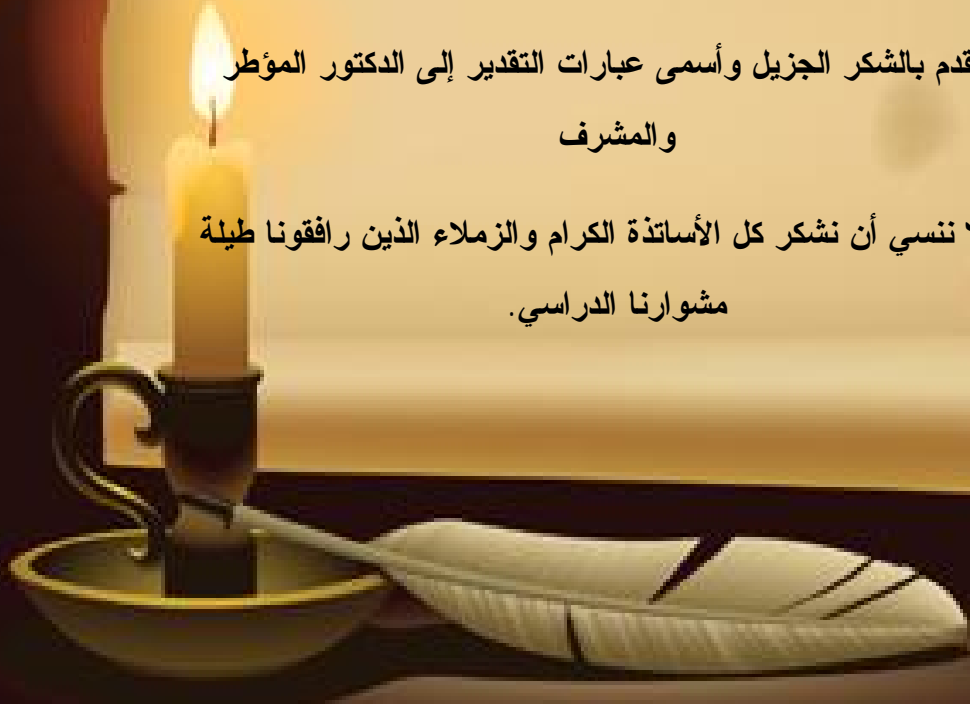
إلى الذين أناروا دربنا وحسنوا أخلاقنا، ورعونوا وأحاطونا بحنائهم
وعطفهم، إلى الذين كانوا نعم المثل ونعم القدوة لنا آباؤنا أطل الله في
عمرهم .

إلى أجنحتنا وضوء عيوننا وأنوار فؤادنا أخواتنا و أخواتنا .

إلى من جمعنا بهم القدر وقاسمونا معنى الحياة بخلوها ومرها إلى أحلي
الأصدقاء

ونتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الدكتور المؤطر
والمشرف

كما لا ننسى أن نشكر كل الأساتذة الكرام والزملاء الذين رافقونا طيلة
مشوارنا الدراسي .



إهداء

نحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذين وهبونا كل ما يملكون حتى نحقق لهم آمالهم إلى من كانوا يدفعنا
قدما نحو الأمام لنيل المبتغى إلى الذين امتلكوا الإنسانية بكل قوة، إلى الذين
سهروا على تعليمنا بتضحيات جسام مترجمة في تقديسهم للعلم، إلى مدرستنا

الأولى

آبائنا الغاليين أطال الله في عمرهم

إلى اللاتي وهبن فيهن كل العطاء والحنان، إلى اللاتي صبرن على كل شيء،
اللاتي رعىتن حق الرعاية وكن سندنا في الشدائد، وكانت دعواتهن لنا
بالتوفيق، تتبعن خطوة خطوة في عملنا إلى ما ارتحنا كلما تذكرن ابتسامتهن
في وجهنا نبع الحنان

أمهاتنا اعز ملاك العين جزاهن الله عين خير الجزاء

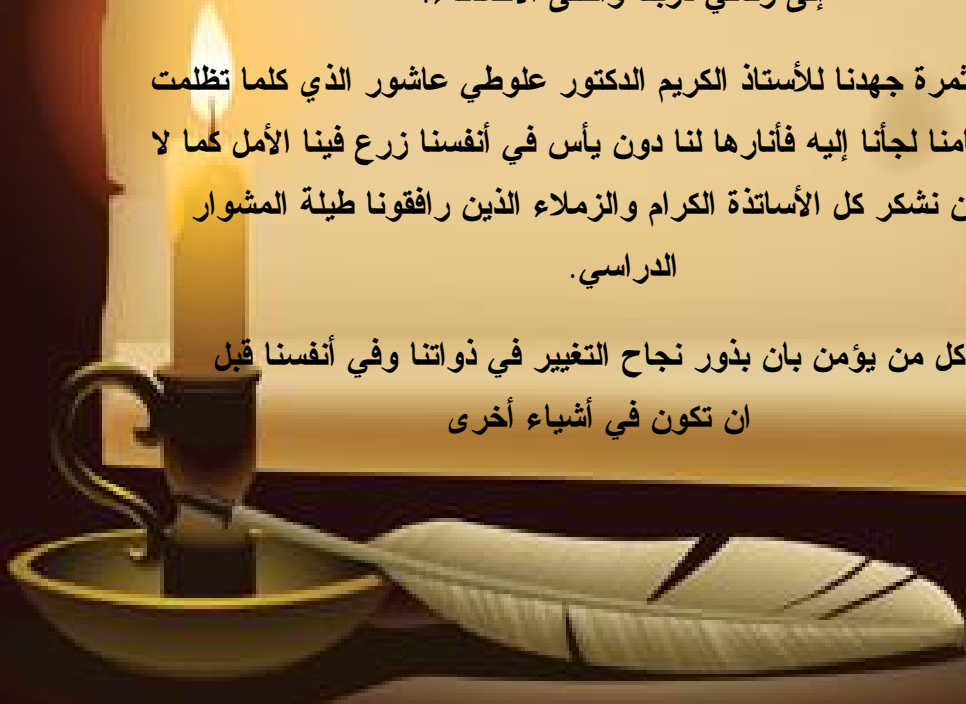
إليهم نهدي هذا العمل لكي ندخل على قلوبهم شيئا من السعادة إلى إخوتنا

وأخواتنا الغاليات

إلى رفاقي دربنا وأحلى الأصدقاء.

كما نهدي ثمرة جهدنا للأستاذ الكريم الدكتور علوطي عاشور الذي كلما تظلمت
الطريق أمامنا لجأنا إليه فأنارها لنا دون يأس في أنفسنا زرع فينا الأمل كما لا
ننسى أن نشكر كل الأساتذة الكرام والزملاء الذين رافقونا طيلة المشوار
الدراسي.

والى كل من يؤمن بان بذور نجاح التغيير في ذواتنا وفي أنفسنا قبل
ان تكون في أشياء أخرى



فهرس المحتويات

أ.....	البسمة
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	اهداء
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	مقدمة

الفصل الأول

1.....	1- الفرضيات الجزئية
1.....	2- أهمية البحث
1.....	3- أهداف البحث
1.....	4- الدراسات السابقة
1.....	4-1- دراسة زايد، عادل، محمد 1995
2.....	4-2- دراسة (حسين حريم 2003)
2.....	5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
2.....	5-1- الصراع التنظيمي

الفصل الثاني

3.....	تمهيد
4.....	1- تعريف الصراع التنظيمي
5.....	2- أنواع الصراع التنظيمي
5.....	2-1- الصراع داخل الفرد (interpersonal canflict)

- 5..... 2-2- الصراع بين الأفراد interpersonal conflict
- 7..... 2-3- الصراع بين الجماعات inter group conflict
- 7..... 2-3-1- التباين في مدركات الجماعة المتصارعة
- 7..... 2-3-2- الاختلاف في الهدف
- 8..... 2-4- الصراع داخل المنظمة inter group conflict
- 9..... 2-5- الصراع بين المنظمات inter organizational conflict
- 9..... 2-6- الصراع الاستراتيجي
- 9..... 3- مستوى الصراع التنظيمي
- 10..... 4- مراحل الصراع التنظيمي
- 11..... 4-1- مرحلة الصراع الضمني
- 11..... 4-2- مرحلة الصراع المدرك
- 11..... 4-3- مرحلة الشعور بالصراع
- 11..... 4-4- مرحلة الصراع العلني
- 12..... 4-5- مرحلة ما بعد الصراع التنظيمي
- 12..... 5- أسباب الصراع التنظيمي
- 13..... 5-1- الأسباب التنظيمية للصراع
- 15..... الأسباب التنظيمية للصراع
- 15..... 5-2- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمية
- 16..... 6- كيف ينشأ الصراع التنظيمي؟
- 17..... مراحل تفاعل السلوك الوظيفي المؤدية لنشوء الصراع

- 7- نتائج الصراع التنظيمي : 17
- 1-7- ضعف الرضا الوظيفي 18
- 2-7- دوران العمل 18
- 3-7- تدني أداء الأفراد العاملين 18
- 4-7- التغيب عن العمل 18
- 5-7- انخفاض مستوى الإنتاجية 19
- 8- أساليب إدارة الصراع التنظيمي 19
- 1-8- المجموعة الأولى: إيجاد أرضية أهداف عامة مشتركة 19
- 2-8- المجموعة الثانية: استخدام الاتجاهات هيكلية لحل الصراعات 20
- 3-8- المجموعة الثالثة: استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات 20
- 1-3-8- إستراتيجية التجنب 21
- 2-3-8- أسلوب التسوية أو التوفيق (الحل الوسط) 21
- 3-3-8- أسلوب التعاون 22
- 4-3-8- أسلوب التنافس أو الإجبار 22
- 5-3-8- المجاملة أو التنازل 22
- 9- الطرق لحل الصراع 23
- خلاصة 24

مقدمة

تعتبر ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من بين الظواهر الشائعة في وقتنا الحالي وقد تؤدي لعواقب وخيمة على المؤسسة خاصة إذ لم تقع هذه الأخيرة بإرادة صراعاتها والحد منها من أجل وصول المؤسسة إلى أهدافها.

حيث إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن المكسب المادي أو المعنوي وكذلك يعد بأنه عملية تضارب أو خلاف التي تنشأ كرد فعل للممارسة الضغط من جانب العمال على عامل آخر أو مجموعة من العمال من داخل ميدان العمل وذلك بهدف تغيير إيجابي أو سلبي في معايير وقيم ذلك العامل.

وترجع أسباب هذا الصراع لعدة عوامل ومن أهمها الأدوار التي يقوم بها العامل وتباين مراكزهم في العمل واختلاف المؤسسات التي ينتمون إليهم وكذلك روح المنافسة التي تسود بين العمال، وعليه في هذه الصراعات داخل المؤسسة من أجل سعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تقضي على الصراعات بين العمال من أجل تسيير العمال بكفاءة عالية بغية تحقيق آثارها التي تتعكس على تطور أداء المؤسسة وإنتاجها؛ لذلك نهدف من خلال هذا البحث معرفة أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هي أسباب الصراع التنظيمي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في

التكوين المهني ببوسعادة؟

2- ما هي مستويات الصراع التنظيمي لدى العمال ؟

3- ما هي الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث

1- الفرضيات الجزئية

فرضية 01: كأنه يتباين الأفراد فيما بينهم من ناحية اختلاف الأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية.

فرضية 02: هناك فروق فردية في أسباب ظهور الصراع يعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

فرضية 03: هناك فروق فردية في أسباب ظهور الصراع يعزى لمتغير الخبرة المهنية.

2- أهمية البحث

تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة وهي إدارة الصراع حيث أن القدرة على إدارة الصراع هي من العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على مستوى المطلوب أو تدنيه، كذلك تهتم هذه الدراسة بتوضيح الصراع التنظيمي الموجود داخل المؤسسات، وان هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي.

3- أهداف البحث

1- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات.

2- العمل على تقديم بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها مساعدة متخذي القرار في المؤسسة في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره.

3- إفادة الباحثين في مجال الصراع التنظيمي وخاصة في مجال أسباب الصراع وعلاقته بمتغيرات الدراسة المذكورة.

4- الدراسات السابقة

4-1- دراسة زايد، عادل، محمد 1995

في 1995 قام زايد بدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة واستهدفت الدراسة تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن ان يعتمد عليها المدير لإدارة الصراع وتحديد النتائج الايجابية و السلبية لعملية إدارته ، و تحليل العلاقة بين استراتيجيات و نتائج الصراع و توصلت الدراسة إلى أن النظرة الايجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج ايجابية ما كان من الممكن التوصل إليها في حال التعامل مع الصراع من منظور آخر ، فالصراع يمكن أن يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على التطوير والابتكار .

4-2-دراسة (حسين حريم 2003)

قام حسين حريم بدراسة للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستمدة في المصارف التجارية الأردنية، وتحديد أي من الأساليب الأكثر تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل (المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر....)

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث شملت دراسته 550 موظفاً، وقد تم تصميم استبانته تشمل 20 عبارة تغطي أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الخمسة الأكثر شيوعاً التعاون المساومة، التهرب التنازل، الإجماع.

5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

5-1- الصراع التنظيمي

هو عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة أخرى بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المنظمة.

كما أنه ظاهرة سلوكية تتجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن المكسب المادي أو المعنوي إضافة إلى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في التعامل مع النزاع بين الأفراد والجماعات.



الفصل الثاني:
الصراع التنظيمي
وأسبابه

تمهيد

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائماً إلى الانسجام أو الاتفاق والتعاون قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، ويحد هذا الأخير عندما يكون هناك عدم الاتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد الانفعالات العدائية احتكاكا بالأفراد والجماعات خاصة التنظيم، مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي، ويمكن أن يصبح لهذا الصراع انعكاسات شخصية تتمثل في الصراع الانفعالي والذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد نتيجة الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والرفض¹.

¹لوكيا الهاشمي ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، قسنطينة . قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا ، جامعة منتوري ، 2008 .

1- تعريف الصراع التنظيمي

الصراع لغة: إن تحديد اشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف أو الشقاق.

الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف محدد للصراع التنظيمي¹.

ومن هذه التعريفات:

يعرف " freed luthans " الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات تنظيم ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

يعرف " boulding " الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يود فيه أطراف الصراع مدركين في التعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

يعرف " simon /march " الصراع التنظيمي بأنه اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل.

يعرف " coser " الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حي يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم.

ويعرف " robins " الصراع بأنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر².

2- أنواع الصراع التنظيمي

تتعرض المنظمات في حياتنا اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة الصراعات بمقدار ما تتركه من إثر على الفعالية و الإنتاجية بصفة عامة ويعود منشأ الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم أو الاختلاف بين المجموعات أو بين إدارة

¹ محمود سلمان العمياء ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط3 الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005

و أخرى أو بين بعض العاملين و المنظمة خاصة عندما تختلف أهدافهم و سنلقي الضوء على أهم أنواع الصراعات التي ود ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:

2-1 - الصراع داخل الفرد (interpersonal conflict)

يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها تناقضات بين ادوار الفرد و تناقضات بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل، ويرى كاظم حمود أن هذا النمط من الصراع ينشأ عادة لأسباب التالية:

أ - عدم تقبل القرار:

تنشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

ب - عدم إمكانية المقارنة:

تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة موضوع القرار حيث ان التوزيع الاحتمالي للنتائج متوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة) إلى انه يتعذر عليه البديل الأفضل.

ج - عدم التأكد:

يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي بالنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك و تداخل البدائل.

2-2 - الصراع بين الأفراد interpersonal conflict

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم وذل كنتيجة لاختلاف حاجاتهم و الأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم و قيمهم و معتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء و اختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية بالتفاعل بين أعضاء الجماعة.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذ جوهاري (The Johari Window) بالنسبة إلى Harry Ingham و Yesph Lauft ويوضح الشكل (1) هذا النموذج¹:

شكل رقم (5) نافذة جوهاري:

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

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وهي أفضل الحالات وفيها يرون الفرد على بينة بمشاعره وإرادته ودوافعه، وأيضا لديه معلومات عن دوافع واتجاهات وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في التفاعل مع الآخرين حي يسهل الاتصال ويقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الفرد لاتجاهات ودوافع وإدراكات عن الآخرين ويكون هذا الأمر ناتجا عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم وكنتيجة لعدم التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه بالتالي يزيد العامل في ترده في التعامل مع الآخرين مما يسبب حدوث الصراع.

¹ محمود سلمان العميان (2002)، السلوك التنظيمي ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص 371

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعر ودوافع وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضاً وقد يكون هذا الوضع ناتجاً عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، ويتفجر الموقف لحالات حادة من الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب خصية غير عقلانية مثل حب السيطرة أو العدوانية.

2-3-3- الصراع بين الجماعات inter group conflict

وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة حي يكون لجماعة العمل و الأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح، ويرى كاظم حمود أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي

2-3-3-1- التباين في مدركات الجماعة المتصارعة

ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دوراً هاماً في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة غالباً من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها ان توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة¹.

2-3-3-2- الاختلاف في الهدف

يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة إلى:

¹محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 782

أ - **محدودية الموارد المتاحة:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يون هناك تنافس على الموارد.

ب- **طبيعة الأهداف المراد تحقيقها:** واضحة وغير معقدة بدورها تساهم في تقليص شدة الصراع والعكس صحيح.

ج- **صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية:** تعد صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل وبالتالي تساهم هذه الوضعية في ظهور الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة.

2-4- الصراع داخل المنظمة **inter group conflict**:

يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

أ- **الصراع الأفقي vertical conflict:** ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

ب- **الصراع العمودي horizontal conflict:** ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

ج- **الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين line and staff conflict:** ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية.

د- **صراع الدور role conflict:** ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية ادوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب أو سياسة المؤسسة وصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وادراكات الفرد لها:

* **الدور Assignee:** المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، المرؤوسين) أي الدور الذي رآه الآخرون مناط بالفرد وعليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.

* **الدور apercu:** هو الفكرة التي يحملها الفرد حول الدور المناط به أو تصور لهذا الدور الذي عليه أن يؤديه.

*الدور المؤدى: الترجمة السلوكية للدور أي ما يقوم به العامل فعلا في منصب عمله.

5-2- الصراع بين المنظمات inter organizational conflict :

يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق والموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية بين المنظمات.

6-2- الصراع الاستراتيجي

يختلف هذا النوع عن غيره من ادوار الصراع التي سبق ذكرها بأنه صراع مخطط له بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها بينما الصراع الاستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة محددة مسبقا للوصول إلى هدف تنظيمي معين، حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميكيا من خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناءا استاتيكية.

3- مستوى الصراع التنظيمي

الإدارة يجب أن تتدخل في حالتين:

أولاً: عندما يزيد مستوى الصراع عن المستوى المطلوب فلا بد أن تتدخل الإدارة لتخفف من حدة الصراع.

ثانياً: في حالة انخفاض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب فلا بد أن تتدخل الإدارة لتنشيط الصراع ليصل إلى المستوى المطلوب¹.

ومن هنا نلاحظ بأنه يمكن حصر حالات الصراع بالمستويات التالية:

1- مستوى الصراع المطلوب.

¹ديري 2011 : 287

2- مستوى صراع أعلى من المطلوب.

3- مستوى صراع أقل من المطلوب.

ويسمى المستوى المطلوب بالحد الأمثل للصراع، وذل وفق الجدول التالي¹:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود ، بطء ، نقص الأفكار الجيدة ، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية ، نقد ذاتي ، تأقلم ، بحث عن حلول للمشكلات ، تحرك ايجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية ، عدم التعاون ، تعارض الأنشطة ، صعوبة التنسيق	منخفضة

¹ عبد الوهاب (1998:310)

4- مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور غير مراحل أو سلاسل متعاقب ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع". وليس هناك اتفاق محدد بينالباحثين حول عدد من هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج "بوندي pundy".

*نموذج بوندي pundy“:

يرى "pundy" أن الصراع التنظيمي يمر بخمسة مراحل هي:

4-1- مرحلة الصراع الضمني

وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنفس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

4-2- مرحلة الصراع المدرك

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صورة ومدركات الصراع، حيث تتساق عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

4-3- مرحلة الشعور بالصراع

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

4-4- مرحلة الصراع العلني

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاء الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرق أو الأطراف الأخرى ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صور أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.¹

4-5- مرحلة ما بعد الصراع التنظيمي

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع. وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات. أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتمه أولجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقت ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك. وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أي مقدمات، وإن كان الصراع يظهر أحياناً وكأنه قد نشأ من العدم.

ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي:

"مراحل الصراع"



التغذية العكسية Feed back

¹ محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 375-

5- أسباب الصراع التنظيمي

يمكن تشبيه المنظمة بالكائن الحي الذي يحمل في طياته الخير والشر متى تغلب أحد العنصرين وضعف عنصر حديث حالة عدم التوازن، والتفاعلا لاجتماعي بين الأفراد والجماعات والمنظمات يؤدي بطبيعته إلى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون والمنافسة والصراع... إلخ. ولكون الصراع يمثل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها فإن العديد من الباحثين يرون بأن هناك عوامل عديدة لها دور كبير في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ولكل حالة من هذه الحالات لها أسباب خاصة بها بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها الآخر أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، أما الأسباب التنظيمية للصراع نوزعها فيما يلي¹:

5-1- الأسباب التنظيمية للصراع

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حالة الصراع أهمها:

أ- **تنسيق العمل بين الجماعات:** إن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبر أن المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة، فأى منظمة لأبد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها، أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، و تقسيم العمل والمهام لا يقف عند الأفراد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات أي إلى كافة الوحدات التنظيمية، والتنسيق الجيد بين المهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة.

ب- **أنظمة الرقابة التنظيمية:** أما المصدر الثاني الرئيسي للصراع الداخلي بين جماعات العمل فيتمثل في أنظمة الرقابة التنظيمية وهذا ناتج من الطرق والأساليب التي يتحكم

¹العديلي محمد ناصر، السلوك الانساني و التنظيمي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 299

بواسطتها في أداء الجماعة وتوزيع الموارد كالمال والأفراد والتجهيزات وتكمن مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في:

ب- تداخل الموارد: من الطبيعي أن جماعات العمل في الإدارة والأقسام داخل المنظمة يعتمد بعضها على البعض الآخر في أداء العمل، غير أن الأعمال تختلف من حيث طبيعتها من إدارة إلى إدارة أخرى ومن قسم إلى قسم آخر، ولهذا فإن تقسيم الموارد المالية كالميزانيات أو البشرية كعدد العاملين أو الفنية كالأجهزة والمعدات والتجهيزات الفنية تسبب في كثير من الأحيان في حدوث صراعات داخل الجماعات أو بين الإدارات والأقسام.

ج- مشكلات الاتصالات الإدارية: إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء تفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال، حيث أكدت البحوث العلمية على صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات سلمية ومستمرة وبأكثر من اتجاه ينجز ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم تجاوبهم مع غيرهم ممن تربطهم علاقات وظيفية تكاملية ومنه حيث يتأثر اتخاذ القرارات السلمية بحجم المعلومات الكافية وانسيابها بصفة مستمرة لذا فالإتصال الإداري السليم والفعال ضروري للتقليل من حدة الصراعات التنظيمية الإدارية.

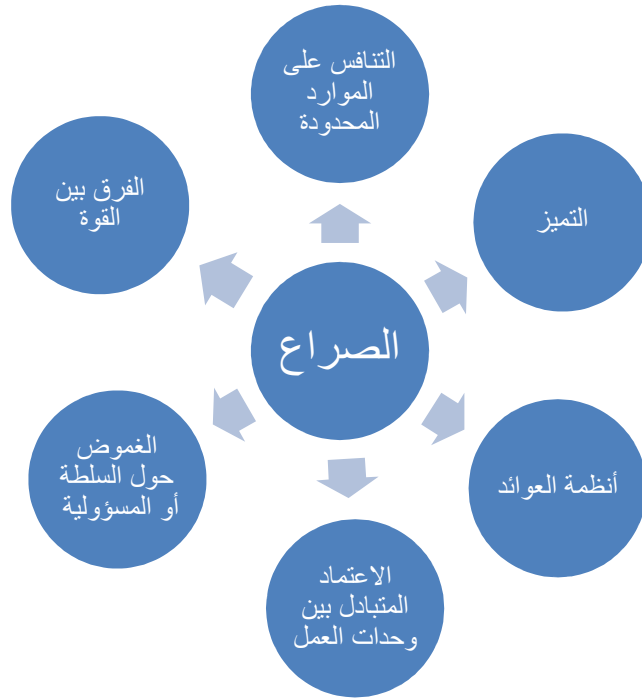
د- تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تقود في بعض الأحيان للاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات.

هـ - استخدام المنظمات المنافسة كإستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين: تستخدم المنظمات المنافسة كأسلوب لتحفيز العمال ودافعيتهم للأداء الجيد، لكن قد تقود هذه المنافسة إلى الصراعات في حالة ما إذا لم تتمكن إدارة المنظمة من التحكم في درجة المنافسة أو غير مخطط لها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.

ويعد غموض الأهداف والاختصاصات وضعف الروح المعنوية من بين أهم العوامل التنظيمية التي تساهم بشكل معتبر في ظهور الصراع داخل المنظمات إضافة إلى ما سبق ذكره من المسببات التنظيمية للصراع داخل المنظمة هناك مصادر أخرى وذلك، مثل الأوضاع الهيكلية كأساليب الإشراف حجم النمط القيادي، التنافس على الموارد المحددة ،

الاعتمادية المتبادلة بين وحدات العمل، الغموض حول السلطة أو المسؤولية، والشكل التالي يوضح الأسباب التنظيمية التي تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة .

الأسباب التنظيمية للصراع



2-5- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمية

ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته وأهمها:

أ- **تفاوت السمات الشخصية للأفراد:** إن التفاوت في المواصفات الشخصية والخصائص بين الأفراد يعتبر كمصدر للصراع بينهم وذلك مثل السن والجنس والاتجاهات والقيم والعقائد الدينية والمستويات الثقافية والاتجاهات، كل هذه السمات من شأنها أن تقود إلى الخلافات والتعارض بين الأفراد.

ب- **اختلاف الإدراك:** تمثل المدركات المعاني يعطي الفرد على الظواهر المختلفة، فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته إلخ. لذا فإن المعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالبا بالاختلاف مما يقود في الأخير نشوب الصراع بين الأفراد.

ج- التركيب النفسي السيكولوجي للفرد: يتباين الأفراد من حيث تركيبتهم النفسية فمنهم من يميل إلى التعاون والتعاطف مع الآخرين ومنهم من لديه نزعة عدوانية اتجاه الآخرين، وهناك من يتسم بحدة المزاج والانطوائية فنجده صعبا في التعامل مع الآخرين في بيئة العمل كل هذه الأسباب في شأنها أن تؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف، التي بدورها أن تقوم في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.

د- عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

و- التفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين الخطأ في الاتصال.

ي- عدم الثقة بالآخرين.

والخلاصة أن الصراع داخل المنظمة لا يأتي من فراغ وإنما تنشأ ظاهرة الصراع في ظل ظروف مغذية كالاختلاف والتباين في الأهداف والقيم الشخصية وتدخل المهام والاعتمادية بين الدوائر والأقسام كذلك التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوح المعلومات الخاصة بالعمل كل هذه المتغيرات تلعب دورا هاما في تعميق حدة الصراعات التنظيمية، ويرى في هذا الشأن الحسني 1984 بأن المنظمة لا توجد في فراغ فهي تمارس نشاطاتها في ظل مجتمع يخضع لظروف اجتماعية واقتصادية وثقافية تمارس تأثيراتها عليها مما يسمح بنشوء الصراعات.

6- كيف ينشأ الصراع التنظيمي؟

يمر السلوك الوظيفي بجملة من التفاعلات التي تؤدي في الأخير إلى نشوء الصراع، وتقسم التفاعلات إلى أربع مراحل في شكل السلوك الوظيفي وهي تتراوح بين الاهتمام بالذات إلى الاهتمام بالآخرين، والشكل التالي يوضح المرحلة المعقدة التي تتدخل فيها مفاهيم كثيرة لتكوين الصراع¹.

¹ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 1999 ن ص 81

(1)	(2)	(3)	(4)
نكران الذات	التعاون	المنافسة	الاختلاف



Altruism Cooperation Competition Conflict

الاهتمام بالمصالح الخاصة الاهتمام بمصالح الآخرين

Self interest Concern of others

مراحل تفاعل السلوك الوظيفي المؤدية لنشوء الصراع

1- نكران الذات **Altruism**: يقوم الفرد في هذه المرحلة بتقديم مساعدات للآخرين بصفة مستمرة دون انتظار الحصول على المقابل النفعية أي يقدم المساعدة على حساب مصلحة الشخصية ويكون وراء هذه الحالة ظروف بيئية وشخصية ساهمت في خلق هذا النوع من الاستجابات.

2- التعاون **Cooperation**: وهو العمل في اتجاه واحد تعود المنفعة على الطرفين.

3- المنافسة **Compétition**: المنافسة هي سلوك يمزج بين التعاون تارة والمقاومة تارة أخرى في تفاعل مستمر بين طرفين أو مجموعتين رغبة في إنجاز هدف ما.

4- الاختلاف **Conflict**: يتصف السلوك في هذه الحالة بالمقاومة والاعتراض بؤادر الصراع الكامن بين الطرفين.

7- نتائج الصراع التنظيمي

نتيجة لتطور المنظمات الإدارية، ولأن الفرد داخلها هو المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار و الوئام الدائم من أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخل المنظمة، ولذلك فإن

الصراع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا، الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم¹.

7-1- ضعف الرضا الوظيفي

إن متغيرات العمر، وسنوات الخدمة، والاختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات والقيم والتراحم على فرض الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط و نقص الروح المعنوية و روح التعاون، زيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فإنه يحدث تصادم، وعدم وجود اتصال فعال، يؤدي إلى عدم الرضا².

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، إلى عدم إتقانه لعمله، وإلى التغييب، إهمال مهامه الوظيفية، وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل³.

7-2- دوران العمل

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لان المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركوها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، هذا تغييرا عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها⁴.

7-3- تدني أداء الأفراد العاملين

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة⁵.

¹Marchants Christina , dening « conflit management systems sanfrancisco , josseu-hass puplishers,1996,p04

²عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 264 - 265 .

³ كامل محمد غربي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ص 312 .

⁴ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 488 .

⁵ سلامة عبد العظيم حسين ، مرجع سابق ، ص 169 .

4-7- التغيب عن العمل

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض، أو إلى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو واهية، وهذه الظاهرة تفتت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه¹.

5-7- انخفاض مستوى الإنتاجية

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم رضا وتتسبب في انخفاض الإنتاجية².

إن السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال، وفقدانهم للحماسة للعمل بسبب حالة من عدم الرضا، وهذا يؤثر على أدائهم، ويؤدي على انخفاض في مستوى الإنتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الإنتاجية والعكس.

إن هذه العوامل هي أسباب الصراع بين العاملين داخل التنظيم، والتي تؤثر على رضا الأفراد داخل المنظمة، والتي تدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وتضييع الوقت وغياب العقلانية في العمل، تدفع بالعامل إلى حالة انسحابية تتمثل مظاهرها في: الوصول المتأخر للعمل، التغيب، ترك العمل، التنقل من مصلحة إلى أخرى وانخفاض مستوى الأداء وانخفاض مستوى الإنتاجية.

8- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

منذ سنوات عدة يحاول علماء السلوك والممارسين البحث عن أساليب لحل الصراعات التنظيمية. وعلى الرغم من تعدد الأساليب قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات:

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 488 .

² سليمان خالد عبيدات ، مرجع سابق ، ص 33 .

8-1- المجموعة الأولى: إيجاد أرضية أهداف عامة مشتركة

يعتبر إيجاد أرضية مشتركة تستفيد منها الأطراف المتصارعة أساسا جيدا لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المنظمة. فإذا وجدت صراعات بين مجموعة من لأفراد. فيمكن للإدارة أو الشخص القائم بحل الصراع أن يبحث عن أرضية مشتركة أو أهداف مشتركة لا يمكن لطرف واحد أن يحققها. بل يجب أن تتعاون جميع أطراف الصراع لتحقيق هذه الأهداف. ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون والارتباط بين الأطراف المتصارعة. وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي .

ويمكن استخدام أسلوب أهداف عليا مشتركة كإستراتيجية لمواجهة عدو مشترك. فبدلا من تصارع جماعتين / إدارتين على أهداف خاصة بهم. ويتركون أهدافهم العامة المشتركة والتي تصبح في ظل هذه الظروف عرضة لعدم التحقيق نتيجة لوجود عدو مشترك. وعلى المجموعتين أن توجه جهودها اتجاه عدو مشترك. والذي إذا انتصر عليهم سوف يؤثر على تحقيق أهدافهم الخاصة والعامة¹.

8-2- المجموعة الثانية: استخدام الاتجاهات هيكلية لحل الصراعات

تعتمد هذه المجموعة على الهيكل الإداري للمنظمة كوسيلة لحل الصراعات، وتتمثل في:

أ- رفع المشكلة التي سببت الصراع إلى مستوى إداري أعلى، فعلى سبيل المثال إذا وجد الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فإنه يمكن للمدير العام أن يتخذ قرارا يحل هذه الصراعات باعتباره مستوى إداريا أعلى، ومشرفا على الإدارتين.

ب- تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة، وذلك لأن اعتماد الإدارات والأقسام على بعضها البعض يوفر الفرصة لنشوء الصراعات.

ج- إنشاء (أقسام / إدارات) مهمتها التنسيق، وتجميع أنشطة الأقسام التي يكون بينها اعتماد متبادل مع الاستعانة ببعض المستشارين الذين يتولون القيام بالتنسيق وحل الصراعات بين هذه (الأقسام / الإدارات).

¹ محمود علاء الدين ، 2011 إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع ص 506 .

د- دمج الوحدات المتصارعة فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في وحدة، وذلك لتخفيف هذه الصراعات، حيث يصبح هدفهم واحداً، وتحت قيادة واحدة، بالإضافة إلى تخصيص موارد محددة¹.

8-3- المجموعة الثالثة: استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات

تعتمد هذه المجموعات على العنصر البشري في إدارة الصراع، وتشمل الأساليب الآتية:

8-3-1- إستراتيجية التجنب:

في هذا الأسلوب لا يحول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكتبته كما أنها لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد.

ويتم إتباع هذا الأسلوب لحل الصراع حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة بين الفرد والطرف الآخر في النزاع، والفرد يكون متخاذلاً ومتشككاً في نفسه ويأخذ الجانب الدفاعي ولا يطالب بحقه، فيلجأ الفرد إلى الهروب أو تجنب المشاكل². ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مناسباً إذا كانت قضية الصراع ثانوية أو تكون المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

وتتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب، وهي:

أ- الإهمال: ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن، وبالتالي فإن الموقف قد يستمر، أو يسير نحو الأسوأ.

ب- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: أي إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، البعض، وذلك انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل التفاعل بين المجموعات وبالتالي يزول الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب " التأثير السلبي " على الفعالة الكلية في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات.

¹ محمود علاء الدين، المرجع السابق، ص 507

² ماهر أحمد، 2010، سلسلة إن مهاراتك و تدرب على كيف تسيطر على صراعات العمل، الطبعة الثانية، الإسكندرية، دار الجامعة.

ج - التفاعل المحدود: وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق¹.

8-3-2- أسلوب التسوية أو التوفيق (الحل الوسط):

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع، ويوصف ب (خذواعط) ويتضمن اهتماما معتدلا بالذات وبالآخرين، وفيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول لديها حيث يحقق جانبا من مطالب كل طرف، وكل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأطراف الصراع.

ويمكن أن يشتمل هذا الأسلوب على تدخل طرف ثالث أو إجراء مفاوضات أو التصويت. لذا يعتبر هذا الأسلوب مناسب حينما تكون الأطراف تملك قوة متعادلة الأهداف متعارضة

8-3-3- أسلوب التعاون

في هذا الأسلوب تتم مواجهة الأطراف المتنازعة مباشرة وجها لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها، وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها واختيار البديل المناسب، وهذا الأسلوب مناسب للقضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم، وبذلك يكون الهدف من سلوكيات الأطراف حل المشكلة؛ ولذلك يسمى هذا الأسلوب أسلوب الريح كما يتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم.

8-3-4- أسلوب التنافس أو الإجماع

حينما يكون الفرد واضحا في مطالبه، وحازما في مطالبه بحقه، هذا في جانب وفي جانب آخر يتسم الفرد بأنه غير متعاون ولا يبدي درجة من التفاهم والتنسيق أو تبادل المعلومات والرأي، هنا يود الفرد أن يأخذ حقه بيده منفرداً. وبتحمل الفرد عواقب المنافسة والتحدي سواء أدت إلى المكسب أو الخسارة. ويعتمد على المطالبة بالحق، ويمكن أن يكسب

¹ القريوتي ، محمد قاسم ، 2003 ، السلوك التنظيمية ، دراسة السلوك الإنساني ، الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الرابعة ، عمان ، دار الشروق .

جولة المنافسة إذا كان الطرف الآخر في المنافسة متعاوناً أو متساهلاً، كما أنه يمكن أن تستعر المنافسة إذا كان الطرف الآخر في الصراع ذا نزعة هجومية وتسلطية.

ويعتبر هذا الأسلوب سلوكاً سلبياً؛ لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، مثل الهيمنة في عمليات اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة، فهي تعمل على إضعاف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه

8-3-5- المجاملة أو التنازل:

إن هذا الأسلوب يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، ويعمل على تقلق الاختلافات وتركيز على الأشياء المشتركة.

وفي هذا الأسلوب يكون تعاون الفرد متوسطاً ولديه رغبة نسبية في الاتصال وتبادل الرأي والمشاعر والمعلومات مع الطرف الآخر للنزاع¹.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون الإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين أفراد أو جماعات وفتح حوار مع أفراد الصراع عوضاً عن كبتهم ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم.

9- الطرق لحل الصراع

أهم الطرق الإدارية لحل الصراعات وهي كالتالي:

تنظيم طرق الاتصال بين مجموعة الأفراد التي تتعامل مع بعضها البعض. وهناك العديد من الطرق التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون ومن أحسن هذه الطرق ما يلي:

1- الاجتماعات، اللقاءات، اللجان، (على الأخص اللجان المشتركة) والمذكرات والتقارير (على الأخص التقارير المشتركة) والتليفون، وسياسة الباب المفتوح.

2- توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها. فعدم وصول المعلومات إلى الجهات المعنية يؤدي إلى الشك وتساعد نظم المعلومات الإدارية، والتقارير الدورية، والمنشورات

¹ماهر أحمد، 2010، المرجع السابق ص43.

وطرق الاستفسار وطلب المعلومات، ورفع القدر على الاستماع للآخرين، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين والاجتماعات في منع فرص الخلاف من الظهور¹.

3- نقل وندب العاملين بين الأقسام ويؤدي هذا إلى تفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها. والذي بدوره يساعد على احتواء كثير من الصراعات.

4- التخطيط والرقابة المشتركة فاشترك عدد من العاملين أو عدد من الأقسام في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية والتغلب على أي مشاكل أو صراع قد يحدث.

5- إعادة تصميم العمل، ويكون الهدف منه فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار. وأحيانا يكون الغرض من فصل العمل عن بقية الأعمال أو زيادة درجة تعاونه أو اعتماده على وظائف أخرى. وقد يكون الهدف تنوع المهام وإثراء الوظيفة.

6- إعادة تصميم هياكل التنظيم ويكون الغرض منه توضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم. أو لتغيير الاختصاصات أو الفصل بين أجزاء التنظيم.

7- إعادة التصميم الداخلي للأقسام وإعادة النظر في التنسيق الداخلي للأقسام والإدارات، وتغيير أماكن المكاتب يمكن أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية، ويغير مشاعر الناس وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم. كما يؤثر في التفاعلات الاجتماعية وغازاتها.

8- إعادة توزيع الموارد، فوضع نظام يتيح العادلة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد يقلل من احتمالات الصراع.

9- الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات، وذلك من خلال تذكير هذه الأقسام والإدارات العاملين فيها باختصاصاتهم من فترة إلى أخرى.

¹ماهر أحمد المرجع السابق ص 54-55.

خلاصة:

تناول هذا الباحث في هذا المبحث مراجعة الآداب الإداري لموضوع الصراع التنظيمي حيث تعرض لمفهوم الصراع التنظيمي وأنواعه ومستوياته، مراحلها، أسبابه، وكيف ينشأ نتائج وأساليب إدارته والطرق الإدارية لحله.