

# عوامل الصراع التنظيمي

## الفصل الأول

الصراع التنظيمي – مفاهيم أساسية

Organizational Conflict –  
Basic concept



1



## الفصل الأول

### الصراع التنظيمي – مفاهيم أساسية

### Organizational Conflict – Basic concept

#### المقدمة:

لا تستطيع اي منظمة مهما اختلف شكلها او حجمها او طبيعة عملها ان تعيش بعيداً عن الصراع، فالمنظمات تتكون من افراد يحملون اهدافاً وقيماً مختلفة، وهؤلاء الافراد قد يتعاونون لتحقيق هذه الاهداف والقيم كما قد يتنافسون بين بعضهم البعض .

اذ يتضمن التعاون العمل الجماعي بين اكثر من طرف بقصد بلوغ اهداف مشتركة، ويمثل العمل التعاوني صيغة من صيغ حل المشكلات فضلاً عن كونه يستعمل كإستراتيجية لتخفيض الصراع، اما المنافسة فإنها حق مشروع وضرورة اوجدتها ندرة الموارد التنظيمية وتفضيل المصلحة الفردية من قبل الاطراف المشتركة في العملية التنظيمية، وهذا الامر لا يعني ان المنافسة امراً غير مرغوب به في المنظمات، بل ان المنافسة بين المجموعات او الفرق او الاقسام التنظيمية قد تكون دافعاً للارتقاء بمستوى ادائها ومصدراً لتنافسية المنظمة وتميزها عن المنظمات الاخرى . (جلاب، 2011: 376) .

فالصراع ينشأ من عدة مصادر وتوجهات، فهو يختلف في درجة توقعه أو سرعة نشوئه وأحياناً ينشأ من غير سابق إنذار، إذ يمكن أن يكون بناء أو هدام لذلك فالمدراء عليهم أن يعرفوا متى يجب أن يحفزوا الصراع ومتى يجب أن يحاولوا حله (Newstrom&Keith,2002:266) إن المنظمة الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في تحجيم حدة الصراع وتكليفه لخدمة المنظمة في تعزيز قدرتها الايجابية في حل الصراع وتوجيهه ايجابياً لتحقيق أهداف المنظمة (حمود، 2002:

154) إذ تتميز التنظيمات الإدارية بمعايشتها الصراع بدرجة اكبر من الفرد وعلى مستويات عدة، إذ يعد الصراع التنظيمي جزءاً من طبيعة منظمات اليوم المعقدة، فمن الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة على الأداء التنظيمي وقد أصبحت القدرة على تخفيف حدة الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين (حمادات، 2007 : 71).

وبذلك يتكون الفصل الاول للصراع التنظيمي من ثلاث مباحث والتي تتكون من النحو الاتي:

#### المبحث الأول :

##### • التطور التاريخي للصراع التنظيمي .

#### المبحث الثاني :

- مفهوم الصراع وأهميته .
- مستويات الصراع التنظيمي .
- مراحل الصراع التنظيمي

#### المبحث الثالث :

- شكل الصراع وآثاره.
- معالجة الصراع .
- العوامل التي تسبب الصراع .

## المبحث الأول

### التطور التاريخي للصراع التنظيمي

حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والدارسين في مختلف الاتجاهات الفكرية في الإدارة، التقليدية، والإنسانية والمعاصرة .

سيتم التطرق بإيجاز لمراحل التطور التاريخي للصراع من وجهة نظر مجموعة من علماء الفكر الإداري وهي:

#### 1 - المرحلة التقليدية:

ينظر مفكرو هذه المرحلة Judge و Robbins; 2007:34; Barbara, A.B.; 519; 2009: القريوتي، 2000: 270 - 272 ) إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية وأمر غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال الاختيار السليم للقيادات على مستوى الأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، إذ يجب تجنب مرحلة الوصول إليه والقضاء عليه في حال بروزه لأنه سلوك لا عقلاني وتخريبي، إذ إن الصراع يمثل ظاهرة خلل إداري، ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة وغير متفق عليها وكانت الوسائل مناسبة لتحقيق الأهداف، وكان توزيع المواد عقلانياً وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية فإن ظهور الصراعات أمر سلبي لا مبرر له، ولما كان الصراع طبيعياً على مستوى الفرد والجماعة فإن التمسك بهذه النظرة يعيق حل الصراعات بشكل ايجابي .

وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها .

- يحدث الصراع عادة بواسطة اشخاص معينين ( محدثوا الاضرابات ) .
- يجب ان تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع .
- إذا حدث الصراع، فالحل هو ان تتركه الادارة وتتجاهله، لان الحديث عنه امر غير مرغوب فيه .

ولما كان الصراع طبيعياً وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد وفي المجتمعات المختلفة، فان التمسك بهذه النظرة التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل ايجابي، ويتجاهل اية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات ومن ذلك : ان اخفاء الشعور بعدم الرضى وعدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً اكثر مما لو كان ظاهراً، وانه كلما طال كبته وتم تجاهل وجوده كلما كانت اسوأ ذلك ان الصراع يسمح للأفراد بالتفيس عن غضبهم، وبتوضيح المشاكل المسببة للصراع، ويوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الاطراف الداخلة فيها .

## 2 - مرحلة العلاقات الإنسانية؛

يرى كتاب هذه المرحلة ( Hatch , Hodge &Anthony, 1991 : 531 )  
304 : 1997 بان الصراع هو حدث طبيعي وانه موجود في كل المجموعات والمنظمات، وانه لا يمكن القضاء عليه لانه ينبع من حاجات الأفراد الأساسية، كما وجد كتاب هذه المرحلة في الصراعات مظاهر ايجابية تفيد في بعض الأحيان لإحداث التغيرات وتحسين أداء المجموعة . إذ إن الصراع له القدرة على توليد الإبداع والابتكار لذلك فهم يوصون بتقبل الصراع حتى يكون مفيداً لأداء الجماعة، فالصراع هنا طريقة متطورة وشرعية لتقبل التغير التنظيمي، إذ انه يُمكن من التغيير وينتج فاعلية عالية للأداء ومن خلاله يمكن أن تكون المنظمات على شكل منظمات تعاونية .

### 3 - مرحلة الفكر التفاعلي ( المرحلة المعاصرة ):

تختلف هذه المرحلة عن المرحلتين السابقتين، إذ ينظر مفكروها ( Robbins,2000:385 ; القريوتي، 2000 : 270 -272) إلى الصراع " شئ طبيعي " بل هو ظاهرة صحية ، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة ، إذ ان وجود الصراع يمنع ديكاتورية افكار معينة كما انه دليل على حيوية المنظمة وأنه ضرورة لاستفزاز التغيير وإثارته للبحث الدائم ، لان التغيير سمة من سمات المنظمة المبدعة فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع لانه يوجد نوعاً من التحدي إذ يحرك السكون ويثير الاهتمام ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار لتحديد ما أو السلوكيات لتعديلها وشرط ذلك أن لا يصل الصراع إلى مستويات عالية لأنه ينقلب عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف إذ انه في حالة حدة الصراعات قد تصبح القيادة الإدارية أكثر دكتاتورية وتشوه عملية الإدارة وتتعدم الاتصالات إلى جانب تطورات سلبية أخرى ، وبالتالي فان هذه المرحلة تقوم على الافتراضات التالية:

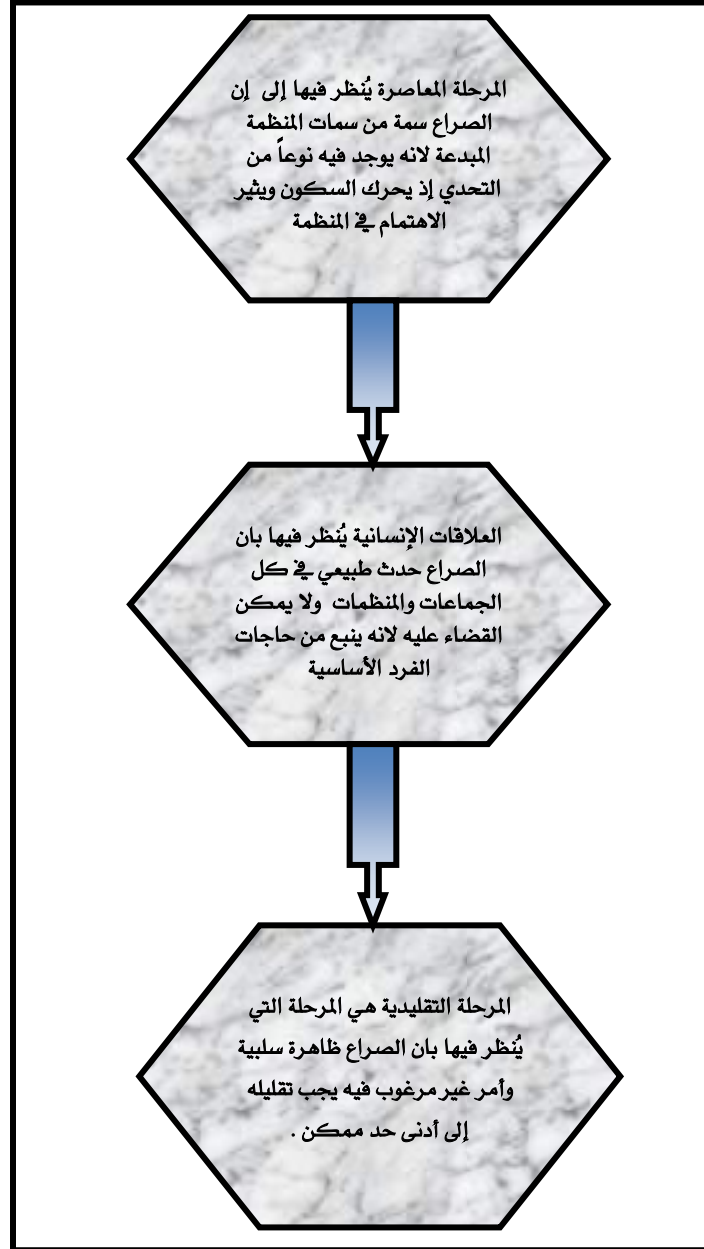
- 1 - الصراع حالة يمكن تجنبه .
  - 2 - الصراع انعكاس طبيعي للتجديد .
  - 3 - ادارة الصراع ممكنة .
  - 4 - يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل وضرورياً
- وينظر للصراع من وجهة النظر هذه ، على انه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط وإنما هو شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارتته ، فالصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع ، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الافكار السائدة وتعديل المواقف ، ولكن ما تقدم لا يعني ان يصل الصراع الى مستويات عالية ، لأنه ينقلب عندئذ الى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف شأنه في ذلك شأن حال نقيضه من حالة الجمود والخمول وتقدم

الفكر، بسبب انعدام الحوافز او المثيرات التي توجب اعادة النظر في اساليب العمل .

إذ انه وفي حالة حدة الصراعات واتجاهها المنحى السلبي قد تصبح القيادة اكثر دكتاتورية، وتشوه عملية الادراك، وتتعدم الاتصالات، الى جانب تطورات سلبية اخرى، اما اذا كانت افكار جميع الافراد داخل المنظمة على وتيرة واحدة فهذا يعني ان ثقافة الركود والإذعان هي الثقافة التنظيمية السائدة، ولعل هذا ما يفسر تقدم المجتمعات والمنظمات التي تؤمن بالتعددية وبالحق في ابداء وطرح وجهات النظر المختلفة، ولعل هذا سر هجرة سر هجرة كثير من الافراد في الدول النامية من مجتمعاتهم الى الخارج لانهم لا يستطيعون وبسبب القيود المختلفة المفروضة على التفكير والعمل في مجتمعاتهم استمرار العيش فيها، بينما يتغير حالهم عند الهجرة الى دول ترحب بالتفكير، وتطلق العنان لكل فرد ليختار طريقة التفكير، وطريقة العمل، وطريقة الحياة التي يرغب بها، ورغم اهمية النظرة التفاعلية للصراع، الا اننا نرى ونعرف ان احداً لا يستريح للصراعات، وعلى معظم المجتمعات ان تؤكد على ثقافة التوافق وعدم الصراع، ولكن الصراع وكما بينا ظاهرة انسانية وتنظيمية حتمية الوجود ويمثل وجودها تحدياً للمديرين، فليس المطلوب منهم القضاء عليه او الغاء حالة ظهوره، بل ادارته والتعامل معه بحيث يوجه الوجهة الايجابية لىخدم الاهداف الفردية والتنظيمية فالإدارة القادرة مطلوب منها في عملية ادارتها للصراعات ان لا تصل بالتنظيم الى وضع المياه الراكدة الاسنة، ولا الى وضع الامواج والعواصف بل الى وضع المياه الجارية اذا جاز التعبير، كما ان التغيير يلزمه استثارة لتحريك السكون في الوضع القائم ولتحفيز التنظيم على التكيف وبناء القدرة ليكون قادراً على الاستمرار، كما ان الفاعلية التنظيمية تستلزم مستوى معيناً من الصراع وان السكون التام شأنه شأن الصراع الحاد والضار بالفاعلية التنظيمية ( القريوتي، 2000: 244- 245 ).



ومن خلال الشكل (1) يبين لنا مراحل التطور التاريخي للصراع .



شكل ( 1 )

مراحل التطور التاريخي للصراع التنظيمي

## المبحث الثاني

### أولاً: مفهوم الصراع وأهميته

#### Conflict concept and importance

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً ومنظمات، وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية، مما استدعى كثيراً من كتاب الإدارة إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث ( اللوزي، 2003: 74 ).

ويعبر عن الصراع في اللغة العربية بـ " النزاع " أو " الخصام " أو " الخلاف " اما كلمة ( Conflict ) الانكليزية فهي من اصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" او "الطرق" وقد استخدمت في اللغة الانكليزية القديمة لتعني معنى " العراك " او " الخصام " ومن خلال ذلك يمكن تعريف الصراع بأنه نوع من الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، او وضع يتطلب اتخاذ قرار يبين حاجتين متعارضتين (الدهان، 1992: 149 - 150 )، وفي تعريف اخر فالصراع هو العملية التي تنشأ من عدم الاتفاق على الأهداف، وقد يحدث بسبب الاعتمادية المتبادلة بين الوظائف، وبسبب غموض الأدوار والسياسات والقواعد والاختلافات الأساسية في المواقف والمعتقدات والخبرات (Newstrom&Keith,2002:261).

وكذلك عبر عنه ( Quick&Nelson,2009:365 ) بأنه أي موقف تقود فيه السلوكيات او المشاعر او الاتجاهات او الاهداف المتنافرة الى عدم الموافقة او التعارض بين طرفين او اكثر . كما اشار ( Slocum& Hellriegel,2009:386 )

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية

الى الصراع بوصفه عملية بموجبها يدرك طرف معين فرد او مجموعة ان مصالحه الذاتية تتعارض او تتأثر سلباً من خلال طرف اخر .

ويمكننا القول ان الصراع حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر اطراف الموقف ( الافراد ) وانتقالها من موقف منضبط الى اخر غير منضبط وبعيد عن الحالة الاعتيادية ، وإذا ما بلغ الموقف غير المنضبط ذروته فان حرباً قد تشب بين الافراد في الموقف المعني .

الا ان كلامنا هذا لا يعني بالضرورة ان كل حالة صراع ستتخطى الحواجز وصولاً الى حالة الاعتداء وهنا نود الافصاح عن ان الموقف السلوكي الواحد هو عبارة عن مجموعة من الافراد يمر بينهم نشاط ( Activity ) ويحمل كل منهم مشاعر ( Feelings ) معينة ، وتنشأ بينهم حالات تفاعل ( Interactions ) اعتماداً على ما ينساب من معلومات في قنوات الاتصال تجاه كل منهم ، لذلك فان أي من العناصر الثلاثة ( النشاط ، المشاعر ، التفاعل ) له وقع على الموقف ويبرز اثره انطلاقاً من الحالة الديناميكية والحركية لكل من هذه العناصر ( جواد ، 2000 : 267 - 268 ) .

وفي ضوء التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة ، وفيما يلي عرض لتلك المفاهيم .

جدول (1)

مفهوم الصراع التنظيمي وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
2 -	Wright & Noe	1996	الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات والتوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات.
3 -	Hatch	1997	شجار علني بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر.
4 -	Jain	1997	حالة تدرك بها إحدى المنظمات بأن منظمة أخرى استعملت سلوك معين قد يعيقها أو يمنعها من تحقيق أهدافها .
5 -	Robbins	2000	نشاط متعمد يقوم به الفرد (س) لإفساد جهود الفرد الآخر (ص) بشكل معين من أشكال الإعاقة التي قد تؤدي إلى إحباط الفرد (س) والتي تتسبب بعدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه .
6 -	المعلا	2000	اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل .
7 -	Doherty & Horne	2002	سلوك يعتزم عرقلة أو إعاقة الوصول إلى أهداف أشخاص آخرين .
8 -	العميان	2002	كفاح حول القيم والسعي من أجل من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم .

الفصل الأول: الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية

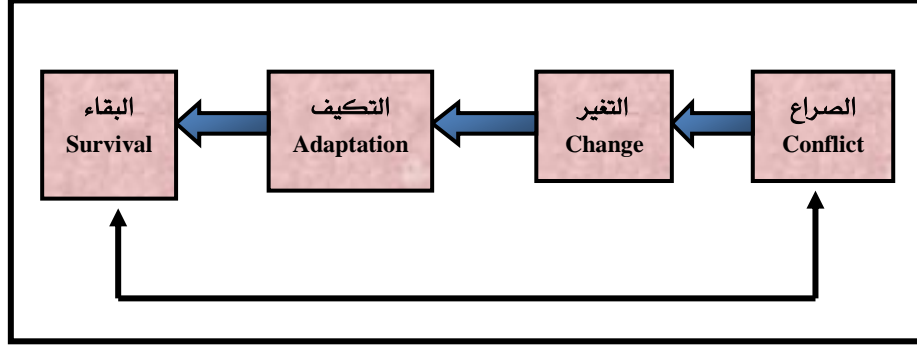
ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
9 -	Algert & Watson	2002	هو منافسة بين الأفراد الذين لهم احتياجات وأفكار ومعتقدات وأهداف متضاربة .
10 -	Gibson & Blackard	2002	الصراع شكل من أشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر تربطهما علاقة اعتماد متبادلة وهو ينتج عن بروز قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف .
11 -	Weissmann	2005	هو العلاقة التنافسية الشخصية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة .
12 -	Lewicki ,etal	2007	هو نتيجة محتملة للعلاقات بين الجماعات حيث ينتج من الاختلاف الكبير للحاجات للأطراف المتصارعة أو من فقدان الإدراك بالآخرين أو من سوء الفهم .
13 -	Jones	2007	هو الاشتباك الذي يحدث عندما يتم منع هدف مباشر لجماعة معينة من قبل جماعة أخرى .
14 -	الخليل	2009	عملية الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة .

ويظهر مما تقدم بأن الاختلاف بالمفاهيم هو جوهري وليس ظاهرياً فالصراع هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشئ من عدم التوافق بين الأهداف، الفلسفات، الأيدلوجيات، القيم، الحاجات لطرفين أو أكثر .

وعند النظر بتمعن لتلك المفاهيم السابقة في جدول (1) يتضح إن كل باحث قد ركز على بعض الجوانب دون غيرها، ولكن أغلبها تصف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية تمثل الخلاف والنزاع الذي ينشأ كرد فعل لضغط من جانب الفرد أو المجموعة أو المنظمة سواء كان من داخل عملها أو من خارجه وذلك من أجل إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة .

وبذلك يمكننا القول إن الصراع التنظيمي يمكن أن يحدث في المنظمة الواحدة وعلى مختلف المستويات سواء حدث صراعاً ذاتياً أو بين الأفراد أو بين الجماعات وكذلك تختلف طريقة حسم الصراع حسب طبيعة الموقف الذي تقتضيه طريقة الحسم في المنظمة .

ويعد الصراع نوعاً من أنواع التفاعل الاجتماعي والذي يمارسه الأفراد بشكل ضمني أو علني بغية تحقيق هدف معين، فالصراع عندما يكون ضمن مستوى وحدود معينة يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها ( داغر، وحرشوش، 2000: 507) فهو يستخدم كأداة لتفعيل حركة ونشاط المنظمات باتجاه ازالة الفوضى والإرباك وتطبيق النظام وتحقيق الانضباط العالي في التزام الأفراد وزيادة فاعليتهم (زايد، 1995: 525)، ويعرض الشكل ( 2 ) أهمية الصراع في ضمان بقاء المنظمات واستمرار نموها، إذ يظهر فيه إن الصراع يدفع الإدارة للتغيير الذي من خلاله تتمكن المنظمة من المواءمة والتكيف ( موسى، 1990: 66 ) .



شكل (2)

### العلاقة بين الصراع والبقاء

المصدر : موسى، غانم فنجان، ( الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية )، دار الكتب والوثائق، مطبعة الراية، بغداد 1990، ص: 65 .

### ثانياً: مستويات الصراع : Levels of conflict

يعيش الانسان المعاصر وسط صراعات متعددة ومتباينة فهو يعاني على المستوى الشخصي من الصراع بين طموحاته وإمكانية تحقيقها، ويعاني في علاقته مع الآخرين نتيجة للضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية وثقافية وغيرها، والتي تترك آثارها على العلاقات والقيم الاجتماعية .

كما يعاني الانسان من صراعات في المنظمة اثناء عمله بسبب الهيكل التنظيمي او تعدد المستويات الادارية، او التخصص الوظيفي، او نوع السلطة او القوة التي يمارسها او اهداف المنظمة التي قد تتعارض مع اهدافه الشخصية او قد تتفق معها بدرجات غير مرضية، وقد يكون عضواً في اكثر من منظمة، وهو غالباً كذلك وبالتالي فهو يتعرض لتعدد في الادوار وربما التناقض بينها .

ويحدث الصراع بين الجماعات ايضاً والتي قد يكون الانسان عضواً فيها ويحكم انتمائه لها فهو يعيش صراع جماعته مع الافراد او الجماعات الاخرى او المنظمة او المنظمات .

والمنظمة تعيش ايضاً في صراعات داخلية وخارجية هي محصلة لصراع الافراد مع انفسهم، او مع بعضهم، او بين بعضهم على شكل جماعات، او بين المنظمة والجماعات، او بين بين المنظمة وغيرها من المنظمات.

كما يتفق معظم الباحثين على ان هناك نوعين من اساسيات الصراع هي الاساسيات العقلانية والاساسيات غير العقلانية فالاساسيات العقلانية يمكن تصنيفها كما يلي: ( جرينبرج، روبرت : 2009 )

1 - الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين الوظائف المختلفة للمنظمة الفرعية مثل نظام الانتاج ونظام التسويق ونظام البحوث .

2 - الصراع بين الوحدات الوظيفية في المنافسة المباشرة مع بعضها .

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

اما الاساسيات اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع ويمكن تصنيفها الى ثلاث متغيرات لدوافع الصراع بين الجماعة هي:

1 - الشعور بين الجماعة بضرورة اتخاذ قرار مشترك .

2 - وجود خلاف في الاهداف او في ادراك الواقع .

3 - او كليهما معاً .



ونستنتج مما سبق ان الصراع في المنظمة يحدث على عدة مستويات هي :  
( الشماع، وحمود، 1980: 161)

### **الصراع بين الفرد ونفسه ( الفردي ) ( Intrapersonal conflict ):**

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ومصدر هذا الصراع يتضمن الأفكار والمعتقدات والقيم والعواطف، مثال ذلك الموظف غاضب على المدير ولكنه يخاف من التعبير عن هذا الغضب لان المدير قد يفصله من العمل (Lewiki.,etal.,2007:16) ويتمثل هذا النوع من الصراع أيضاً في تناقض أهداف الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل مما يشكل عائقاً بينه وبين تحقيق أهدافه بالشكل الذي ينتج عنه إحباطا يؤدي إلى ردود فعل دفاعية وان هذا النمط من الصراع ينشأ للأسباب الآتية: (Gordon,1993:99)

❖ **عدم تقبل القرار:** تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية وقد يتوفر أحيانا البديل الأفضل إلا انه لا يتأتى لكل أو معظم النتائج التي يتوخى تحقيقها الفرد ذاته .

❖ **عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة):** تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، إذ إن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار ( وهذه هي حالة المخاطرة )، إلا انه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج المفضلة .

❖ **عدم التأكد:** وفي هذه الحالة يتعذر على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق الأهداف .

كما ان تناقض الاهداف التي يسعى اليها الفرد تمثل شكلاً من اشكال الصراع، وهناك عدة اشكال لتناقض الاهداف منها :

- **تناقض الاهداف الايجابية:** ويحدث هذا عندما يكون الفرد بصدد المفاضلة بين بديلين ايجابيين معاً .
- **تناقض لأهداف ينبغي تجنبها:** ويحدث هذا عندما يضطر الفرد الى الاختيار بين بديلين غير مرغوب فيهما .
- **تناقض بين تحقيق هدف ايجابي وفي نفس الوقت له نتائج سيئة:** يحدث عندما يقوم الفرد على تحقيق هدف يرغب ولكن في نفس الوقت يتردد نتيجة لبعض النواحي غير المرغوب فيها .

وفي السياق نفسه فقد بين ( اللوزي، 2003: 80 ) ان حالة الصراع على مستوى الفرد داخل المنظمة، يلجأ معظم الافراد الذين يواجهون ذلك الى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع، ويطلق على هذه الوسائل الايجابية وهي:

- 1 - **السمو:** يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية الى دوافع ايجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل.
- 2 - **التعويض:** وهنا يحاول الفرد ان يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال الى مجال اخر.

اما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الافراد فتتمثل بما يلي:

- 1 - **الانسحاب:** أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .
- 2 - **التبرير:** أي اعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً .
- 3 - **الاسقاط:** أي القاء اللوم على غيره من الافراد .

ومن هنا يتضح بان الصراع الفردي (الذاتي) ينشأ عادةً حينما يواجه الفرد الظواهر أو المشاكل المعنية ويتطلب اتخاذ قرار ازاءها وهنا يكمن الصراع حينما

لا يستطيع أن يحقق النتائج المثلى للقرار الذي يتخذه من بين عدد معين من البدائل المتاحة لديه على الرغم من إدراكه للتوزيع الاحتمالي للنتائج المتوخى تحقيقها من مختلف البدائل أمامه (حمادات، 2007: 83).

#### الصراع بين الأفراد (Interpersonal conflict):

ويحدث بين شخصين أو أكثر فقد يكون فعلياً أو حسياً أو مزيجاً لكليهما، فالصراع الفعلي هو الجدل الذي يدور بين مُديرين يحاول كل منهما إثبات صحة وجهة نظره بشأن قرار معين، (Lewiki,etal.,2007:16) ويصعب التخفيف من الصراع وحدته إذا كان هناك تفاوت في القوة بين طرفيه ولا يمكن لأحدهم الوصول بمفرده دون مساعدة الطرف الآخر على التخفيف من وطأة الصراع وآثاره (Jain&Triandis,2009:6) وعادة ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات العليا للإدارة إذ تظهر الحاجة إلى السيطرة وفرض القوة أو الكسب المادي، وقد يولد هذا الصراع نهاية لعلاقة شخصية أو مقربة بين الأفراد (حمود 181:2002) كما بين (Doherty,2002:146-147) إن مجموعة العوامل المؤثرة على الصراع بين الأفراد هي:

❖ **العوامل الداخلية (الموروثة):** وتمثل العوامل الوراثية كافة التي يكسبها الفرد من الولادة وتشمل هذه العوامل السمات الآتية: الحالة النفسية، المزاج، القوة الجسدية، والفكرية... الخ من السمات التي لا تخضع للمؤثرات البيئية الخارجية .

❖ **العوامل الخارجية (المكتسبة):** وتمثل العوامل والمتغيرات كافة التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، حيث إن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان منظمي دائم التغير والتبديل كالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفي إطار هذه المتغيرات يكتسب الفرد بمعايشة المجتمع

خبرات متراكمة من شأنها أن تؤثر في إطار سلوكه العام داخل المنظمة ومن خلال علاقاته مع الأفراد الآخرين في حقل العمل أو المنظمة (Schermerhorn.,etal.,1997:380) . ولكي ندير الصراع بين الافراد يجب علينا ان نفهم الاتي:

#### 1 - شبكات (علاقات) القوة: طبقاً لرأي Mastenbroek 1987

توجد ثلاثة انواع من شبكات القوة في المنظمات هي : الند مقابل الند أي التساوي في القوة ، العالي مقابل المنخفض أي يوجد طرف قوي والآخر ضعيف ، العالي مقابل المتوسط مقابل المنخفض وهو الصراع الذي يشعر به مدراء الادارة الوسطى والذي يتضمن صراع الدور وصراع غموض الدور .

#### 2 - اليات الدفاع: يوجد ثلاثة انواع من اليات الدفاع هي : الاليات

الهجومية ، اليات التسوية ، واليات الانسحاب .

#### الصراع داخل الجماعة الواحدة (Intra group conflict)؛

ويمثل هذا النمط من الصراع داخل المجموعة نفسها بشأن اتخاذ قرار معين بصدد ظاهرة أو مشكلة معينة ، سيما إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في حقول العمل ، فمثلاً مجموعة الإنتاج في منظمة إنتاجية معينة حددت مواصفات أو سمات لسلعة ما نتيجة للخبرات المتراكمة لديهم إلا ان هذه المواصفات لم تكن منسجمة مع بعض أعضاء هذه المجموعة وبذلك تكون السبب في نشوء الصراع بين تلك المجموعة (6 :Jain &Triandis,2009). كما أوضح (جلاب، 2011: 385) عن وجود ثلاثة انواع من الصراع داخل المجموعة الواحدة وهي:

#### 1 - صراع الدور: يمثل الدور مجموعة التوقعات التي يعتقد انها مرتبطة

بموقع معين في المجموعة او المنظمة ، ويحدث صراع الدور عندما يمتلك الافراد بما فيهم الافراد الذين يمارسون الدور توقعات مختلفة

بشأن الكيفية التي يؤدي فيها الدور، ويرتبط صراع الدور بقوة مع كل من المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي، الثقة المنخفضة في المنظمة، الدرجة العالية من التوتر المرتبط بالعمل، والنزعة العالية لترك المنظمة .

2 - **صراع القضية ( المسألة الجوهرية ):** عندما يجتمع اعضاء المجموعة بقصد اتخاذ قرار ما او حل مشكلة ما فان هناك احتمالاً بان يكون هناك صراعاً بين توجهاتهم او قيمهم الشخصية، ومرد هذا الامر هو ان هؤلاء الافراد لديهم اهداف مختلفة او اجابات لا تحظى بإجماع الاتفاق عليها من قبل المجموعة، وهذا النوع من الصراع يصبح كثيفاً عندما يمتلك الافراد شخصيات قوية او سلطة رسمية في المجموعة او المنظمة .

3 - **الصراع التفاعلي:** ان وجود الفرد في مجموعة ما يفرض عليه بالضرورة ممارسة بعض السلوكيات التعاونية، وبقدر تعلق الامر بالعمل كان السبب الرئيس هذا في النجاح، اما الفشل فانه يكون مدعاة لإلقاء اللوم على بعضهم البعض، وهذا الامر من شأنه ان يتسبب في وجود الصراع التفاعلي .

#### **الصراع بين الجماعات ( Intergroup conflict ):**

ويحدث بين الجماعات داخل المنظمة ويأخذ شكلين من الصراع هما صراع بين الأقسام المختلفة أو صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين (الشماع وحمود، 2002: 307)، وسبب هذا النوع من الصراع يرجع إلى التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة أو الاختلاف في الأهداف، إذ يعد هذا النمط من الصراع من الظواهر الشائعة في المنظمات، لانه من السهل إثارة المواجهات بين المجموعات حيث يثق الفرد بأعضاء مجموعته ويتعاون معهم ويحس بانتمائه إليهم، في حين لا يثق الفرد بأعضاء المجموعات الأخرى ويشعر باختلافه عنهم،

كما يعد أفراد المجموعات الأخرى متشابهين ومتماثلين فيضغهم في قالب واحد في حين يرى أفراد مجموعته مختلفين بعضهم عن بعض فالتعميم السلبي ورؤية الآخرين ووضعهم في قالب يقلل من الحاجة لأعمال العقل، كما يسهل التعامل معهم إذ إنهم متشابهون يستحقون نفس المعاملة مما يؤدي إلى التحيز في تفسير المعلومات ونسبة الأعمال الإيجابية إلى مجموعته والسلبية للآخرين (Jain&Triandis,2009:6) أما (Daft,2001:442-443) فقد بين إن الصراع بين الجماعات يحتاج إلى ثلاثة مقومات هي:

❖ تحديد الجماعة group identification

❖ الاختلافات الملحوظة للجماعة Observable group differences

❖ الإحباط أو خيبة الأمل Frustration

بالنسبة للمقوم الأول، فإنه يجب على العاملين أن يدركوا أنهم جزء من جماعة محددة أو قسم معين، أما الثاني فيجب أن تكون اختلافات ملحوظة للجماعة في بعض الأوجه فالجماعات قد تشغل أقساماً مختلفة في المنظمة مثلاً من البنية نفسها والأفراد ربما يكونون قد تخرجوا من كليات أو معاهد مختلفة لذلك فإن قابلية الفرد على تحديد نفسه كجزء من جماعة محددة وقدرته على ملاحظة الاختلافات بالمقارنة مع الجماعات الأخرى ضرورية جداً لظاهرة الصراع أما ثالثاً فهو الإحباط أو خيبة الأمل ويعني عرقلة جماعة معينة لأهداف جماعة أخرى (Daft,2001:474) .

أما (فرج، 2006: 2) فقد أوضح بان الصراع بين المجموعات يزيد من صعوبات التنسيق والتكامل بين الأنشطة وقد يكون صراعاً موضوعياً ولكنه مصحوب بانفعالات الاستياء أو الغضب وقد يكون الصراع عمودياً (Vertical) عبر مستويات التنظيم الهرمي للمنظمة أو يكون أفقياً (Horizontal) بين المستوى نفسه أو كما يظهر الصراع غالباً عبر التنظيم المصفوي Matrix

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية

(organization) بين مديري المشاريع والمديرين الإداريين، هذا إلى جانب الصراع التقليدي الذي ينشب أحياناً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

وفي السياق نفسه أوضح ( جلاب ، 2011 : 386 - 387) بأنه عادة ما تتصارع الوحدات التنظيمية المختلفة ضمن المنظمة بشأن نوع العمل الذي تقوم به ، والصراع بين المجموعات يحدث نتيجة لعدد من الاسباب منها :

أ - اختلاف الآراء حول التحديد الصحيح للمسؤوليات .

ب - محدودية الموارد .

ج - الرسمية المنخفضة ، أي وجود عدد قليل من القواعد والتوجيهات للمساعدة في الوقاية من الصراع .

د - عدم الانسجام ( التطابق) المدرك في المكانة .

هـ - الاختلافات في قيم المجموعة وتوجهاتها عن المجموعات الأخرى .

### الصراع داخل المنظمة ( Intra organizational conflict ):

ويمثل هذا المستوى من الصراع ظاهرة الصراعات على مستوى المنظمة ذاتها إذ أوضح (عقيلي ونعساني، 2006 : 5) أسباباً مختلفة لهذا النوع من الصراع هي:

♦ **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام .

♦ **الصراع الناتج عن التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في

وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن باقي أداء الجماعات، فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلاً قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض التالف من العملية الإنتاجية

♦ **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى

مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها .

♦ **الصراع بين الإدارات وظيفياً:** تتنازع بعض الإدارات على أداء الأعمال نفسها لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج .

♦ **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، بينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف .

♦ **الصراع الطارئ:** ويحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين أن لديه إلماماً ومعرفة بالأمر أكثر من رئيسه أو مشرفه .

#### **الصراع بين المنظمات (Inter organizational conflict):**

تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، إذ أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها فضلاً عن المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة ( حمود ، 2002: 149) وعندما تعتمد المنظمات على الموارد المحدودة ذاتها، فإنها تتصارع من أجل الحصول عليها فيحاول كل طرف إن يقضي على الطرف الآخر وهذا المبدأ يتنافى مع المقولة الاقتصادية التي تقضي



بان التنافس هو الحل، بمعنى أن تتجه المنظمات إلى موارد جديدة غير مستغلة وتتخذها نشاطاً لها وكلما لاحقها المنافسون تتطلق لاستثمار موارد أخرى لم يلتفت إليها احد من قبل (Cumming&Wsrley,2008:80). كما يشير (Invancevich & Matteson,2002) الى نوعين من الصراع هما:

1 - الصراع المنظم ( **Organized conflict** ) : وهو الصراع الذي

يستخدم للتعبير عن الافعال التي تتطلب تضامناً جماعياً ويتم استخدام اجراءات المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الاهداف المرجوة قد يتم اللجوء الى الاضراب او العقوبات الجماعية، ومثال ذلك من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2 - الصراع غير المنظم ( **Unorganized conflict** ) : وهو الصراع

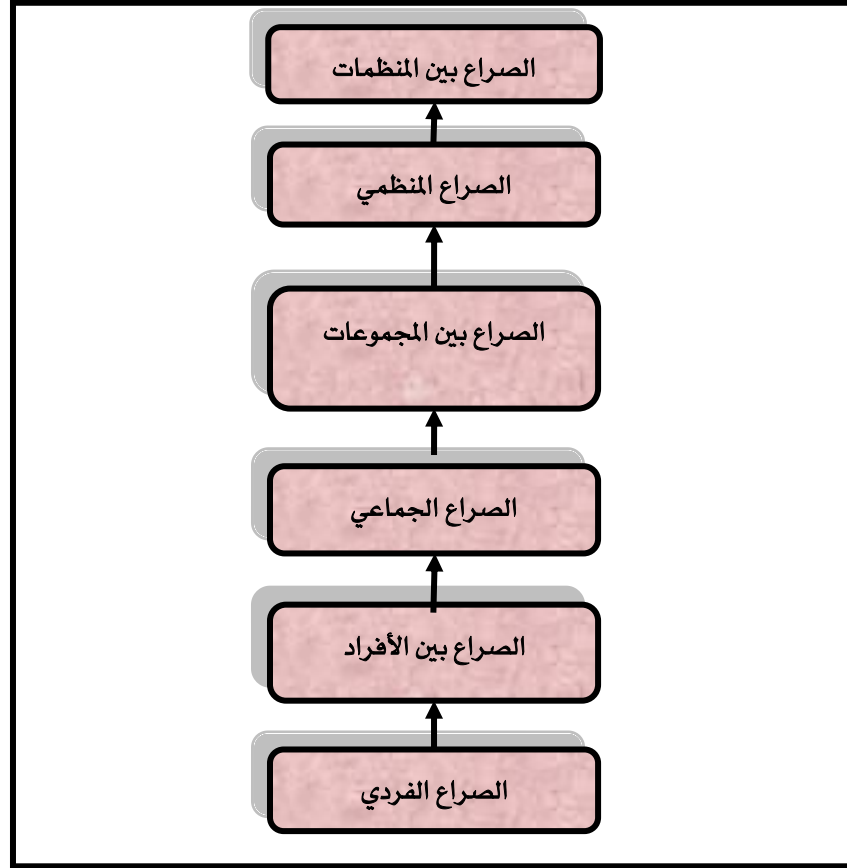
التلقائي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر، والتأخر عن العمل، والغياب عن العمل او تركه. كما ان هناك نوعين اخرين من الصراع هما:

1 - الصراع المخطط او الاستراتيجي: وهو الصراع المقصود والذي يتم

الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج عنه عادة تعزيز للمصالح الشخصية للفرد او المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة .

2 - الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج

ويتطور نتيجة للظروف والأوضاع، مثل الصراع الوظيفي او الصراع الشخصي . والشكل (3) يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة .



شكل (3)

### مستويات الصراع التنظيمي

Sources : Judith R .Gordon , "Adignostic approach to organizational behavior', 1993 p.304.

كما أوضح ( هاشم، 1996 : 664 - 667 ) عن الأساليب التي من خلالها يتم الكشف عن الصراعات والتي يمكن ان تستعين بها الادارة في معرفة وجود الصراعات وأوجه الخلاف ومظاهر عدم الرضا ، كخطوة أولى أساسية لحل الصراعات، ومن هذه الأساليب إيجاد قنوات صاعدة للاتصال من أسفل الى أعلى، أي من الافراد العاملين الى الهيئة الادارية العليا حتى تقف الادارة على

مظاهر الخلاف وعدم رضا العاملين، ايضاً يسهم وجود نظام جيد للتظلمات في ابراز المشاكل المكبوتة وعدم الرضا على السطح، وتعكس هذه التظلمات سواء كتابية او شفوية حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى الافراد العاملين المتظلمين لشعورهم بأن ظلماً قد وقع عليهم مما يؤثر على ادائهم وبالتالي على اداء المنظمة ككل وعلى انتاجيتها، والواقع ان وجود اجراءات محددة ورسمية لمعالجة التظلمات وإدراك الافراد العاملين ان لهم حقاً في التظلم يسبب رضا العاملين وارتفاع معنوياتهم حتى ولو يستعمل البعض منهم هذا الحق . ومن الجوانب الايجابية لنظام التظلمات انه يتيح الفرصة للإدارة مراجعة السياسات الادارية وسياسات الموارد البشرية وتطبيقاتها الى جانب ان وجود نظام للتظلمات يدفع الرؤساء الى الالتزام بالموضوعية والعدالة في معاملة مرؤوسيهم، وقد ترفع التظلمات الى لجنة خاصة للتظلمات تتولى فحص ودراسة التظلم وتشكل من ممثلين للإدارة العليا وبعض مديري الادارات ورئيس الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المنظمة . وقد يضم الى اللجنة مندوب عن النقابة في حالة وجودها، وقد تستدعي اللجنة الموظف المتظلم ورئيسه المباشر لحضور اجتماع اللجنة، وقد يقضي نظام التظلم بتقديم التظلم أولاً الى الرئيس المباشر للموظف المتظلم فقد يمكنه حل المشكلة ومن ثم لا تصعد الى مستويات اعلى، لكن اذا لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة فيصعد التظلم الى لجنة التظلمات، ويجب ان يستند فحص ودراسة التظلمات الى حقائق وليس الى مجرد انطباعات، وهو الامر الذي يتطلب الاحتفاظ بسجلات عديدة هامة مثل سجلات تقييم اداء الافراد العاملين وسجلات الحوادث وسجلات الانتاج وسجلات المواظبة وسجلات المقترحات وسجلات التظلمات وغيرها . كذلك فإن حل المشكلة لا ينتهي بإصدار قرار بشأنها بل يجب متابعة الحالة لتحديد ما اذا كان الصراع قد انتهى فعلاً او انه لا زال موجوداً وبالتالي يتطلب الامر اعادة تحديد ودراسة المشكلة وتحليلها واتخاذ قرار مناسب بشأنها ثم المتابعة مرة اخرى وهكذا الى ان نتأكد من انتهاء حالة الصراع، ولعل التركيز هنا على اهمية العناية بمعالجة التظلمات هو من منطلق

ان أي خطأ في معالجة التظلم سيقود الى تظلم اخر جديد ، وأيضاً يمكن للملاحظة المباشرة Direct Observation الكشف عن مظاهر عدم الرضا ، فالرئيس المباشر للعمل بحكم قربه من مرؤوسيه قد يلاحظ تغيراً في سلوكيات الموظف او في عادات العمل مما قد يعكس هبوطاً في معنوياته نتيجة عدم رضاه عن تصرفات ادارية معينة مثل تخطيه في الترقية او حرمانه من العلاوة الدورية بدون وجه حق ، والموظف هنا رغم انه قد لا يصرح بما يعتمل في نفسه إلا ان ملاحظة سلوكياته قد تكشف عن وجود دوافع لتغيير سلوكياته في العمل . كذلك يفيد في مجال التعرف على الصراعات دراسة وتحليل بعض السجلات والإحصائيات عن ظواهر معينة مثل معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعدد التظلمات المقدمة وعدد طلبات النقل المقدمة وعدد الحوادث وإصابات العمل وعدد حالات التأديب وغيرها من الدلالات على وجود مشاكل وصراعات مكبوتة ويجب ابرازها على السطح لمناقشتها وحلها . كذلك يفيد استخدام صناديق الشكاوى والتظلمات ايضاً في ابراز الصراعات المكبوتة على السطح ، كما يفيد تطبيق سياسة الباب المفتوح Open Door policy في وقوف الادارة على مشكلات الافراد العاملين وعدم رضاهم عن ظروف العمل او ظروف الاشراف او سياسات الموارد البشرية او غيرها ، وقد تستعين المنظمة بخدمات الخبراء المتخصصين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع لتقديم النصح والمشورة للعاملين الذين قد لا يرغبون في الافضاء بمشاكلهم الى المشرفين والرؤساء ، ومن ثم يجد العاملون في هؤلاء الخبراء متنفساً لطرح مشاكلهم خاصة وان هؤلاء الخبراء خارج السلطة .

وبخلاف ما سبق ذكره من اساليب للاتصال بغرض ابراز الصراعات ، فهناك اساليب وقنوات اخرى للاتصال من اسفل الى اعلى يمكن استخدامها لإبراز الصراعات في الاهداف والمصالح على السطح ، مثال ذلك عقد جلسات يمكن استخدامها بين ممثلي الادارة والعاملين لمناقشة الشكاوى والتظلمات

مناقشة علنية باعتبار ان الافراد يتصرفون بطرق وأساليب مختلفة عندما يكونون ضمن مجموعة عما لو كانوا فرادى .

### ثالثاً: مراحل الصراع: Stages of conflict

يتجلى مفهوم الصراع التنظيمي من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، إذ يتصاعد الصراع التنظيمي عبر مراحل مختلفة، وتبدأ الجماعات تفقد الثقة فيما بينها، وكل جماعة تقوم بتشويه وجهة نظر الجماعة الثانية وترى إنها ليست حيادية بل سيئة لذلك فإن كل جماعة ترى نفسها جيدة (حمادات، 2007: 82) . وعلى ذلك فإن عدم حل الصراع في مرحلة ما يعمل على نقل الصراع إلى مرحلة لاحقة أكثر حدة كما أنه من الأفضل دائماً مواجهة الصراعات الهدامة وليس اللجوء إلى إنكار وجودها أساساً أو اللجوء إلى حلول مؤقتة وهشة ( الطويل، 1998 : 301 - 302 ) . إذ يرى ( القريوتي، 2000: 219 - 220 ) ان عملية الصراع وعلى مختلف المستويات تمر بمراحل اربع رئيسة هي:

- 1 - مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة: والتي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الراهن.
- 2 - مرحلة الادراك والتشخيص: وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما ، وهنا يتم فهم او ادراك سبب الصراع والمشكلة الاساسية التي ادت اليه .
- 3 - مرحلة السلوك: وهي مرحلة الرد او التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على اساسه سلباً او ايجاباً، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل او التمارض او الاهمال، الخ ...
- 4 - مرحلة مخرجات الصراع: وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه ، ومن ذلك الصدام

المستمر يبين اطراف النزاع وتدني الانتاجية . ويمكن تصور تدرج مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة بسوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة ، الى مرحلة طرح الاسئلة الاستنكارية والتحدي ، ومرحلة الهجوم الكلامي ، فمرحلة التهديد الى مرحلة الايذاء الجسدي ، وصولاً الى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الاخر ، اما ( فرج ، 2006 : 3 ) فقد اوضح بان الصراع يتصاعد عبر مراحل مختلفة ، وعلى ذلك فان عدم حل الصراع في مرحلة ما يعمل على نقله الى مرحلة لاحقة اكثر حدة ، كما ان من الافضل دائماً مواجهة الصراعات الهدامة وليس اللجوء الى انكار وجود صراع اساساً او الى حلول مؤقتة وهشة وتتضمن هذه المراحل :

• **الظروف والعوامل السابقة على نشأة الصراع: Antecedent conditions**

ينشأ الصراع حين تصبح العوامل المهيأة له بالحجم الكافي وتكون الفروق الانفعالية بين الافراد بالحدة والتعارض الكافيين .

• **ادراك الصراع واستشعاره: Perceived and Felt conflict**

يتم ادراك الصراع والتنبؤ بتصاعده حين تزداد حدة الانفعالات واستشعار التوتر الذي يشيع في النفوس والذي يدفع الشخص لاتخاذ اجراء نزوع لتخفيض الشعور بالقلق وعدم الراحة ، ويمكن ان يتم ادراك الصراع واستشعار التوترات بواسطة احد اطراف الموقف فقط وحتى يتم حل الصراع هنا ينبغي على كل الاطراف ان تدركه وتتفهمه وتشعر بالحاجة الى تصحيح المسار .

• **الصراع الفعلي: Manifest conflict**

وهنا تظهر سلوكيات الصراع بوضوح ، ويمكن حل الصراع في هذه المرحلة بإزالة او تصحيح عوامل نشأة الصراع السابقة ، كما انه يمكن ايضاً استخدام اسلوب القمع بهدف السيطرة على سلوكيات الصراع ، هذا بالرغم من

ان القمع يعتبر حل سطحي او مؤقت، ومع ذلك فأحياناً يمكن ان يكون القمع حلاً مناسباً مؤقتاً حتى تتغير ظروف وعوامل نشأة الصراع .

#### • ما بعد الصراع: Conflict aftermath

إذا كنا نهدف الى حلاً حقيقياً وفعالاً للصراع فينبغي ان نؤسس ظروفًا وعلاقات جيدة من شأنها ليس فقط تقليل احتمالات الصراع في المستقبل بل تعمل على اقامة تعاون متبادل، وعلى ذلك فينبغي على المدير ان يكون حساساً تجاه اثار ما بعد الصراع على احداث المستقبل، والجدير بالذكر ان بعض البرامج التدريبية يمكن ان يكون لها اثاراً ايجابية في توفير المناخ الصحي لتنمية روح الفريق والعمل الجماعي مثل برامج : حل المشكلات، مهارات الاتصال، التفاوض، وحل الصراعات، فريق العمل، ادارة الضغوط، اساليب القيادة الفعالة، الذكاء الانفعالي، والبرمجة اللغوية العصبية. وهناك ايضاً عدة نماذج توضح مراحل الصراع، سيتم استعراض نموذجين هما: نموذج (Pondy) ونموذج (Robbins) وذلك كونهما أكثر شمولية وانسجاماً مع استراتيجيات إدارة الصراع التي سيتم تناولها في المبحث القادم وهذه النماذج تتمثل بالآتي:

#### نموذج مراحل الصراع - (Pondy): Pondy stages of conflict model

حدد Pondy خمس مراحل متعاقبة للصراع التنظيمي سيتم توضيحها على النحو الآتي:

(Hodge & Anthony, 1991: 541; Wright & Noe, 1996: 687;

Jones, 2007: 369; Daft & Noe , 2001: 455; عياصرة وبني احمد، 2008: 21)

#### أ - الصراع الكامن (الضمني): Latent conflict

وتتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير ان هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على

الموارد والتباين في الأهداف وكذلك وجود حاجة إلى الاستقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في وجود الصراع بشكل ضمني غير معلن.

#### ب - الصراع المدرك: Perceived conflict

وهي المرحلة التي يبدأ الأفراد فيها بادراك أو ملاحظة وجود الصراع وهنا يتخذ احد الأطراف موقفاً معيناً معتمداً على معلومات غير صحيحة أو غير كافية ومن ثم يمكن إدراك وجود الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن .

#### ج - الصراع المحسوس: Felt conflict

إن هذا النوع من الصراع يتم التعبير عنه بسلوك فعلي وبسبل مختلفة مثل العدوان والمجابهة واللامبالاة أو حتى الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان .

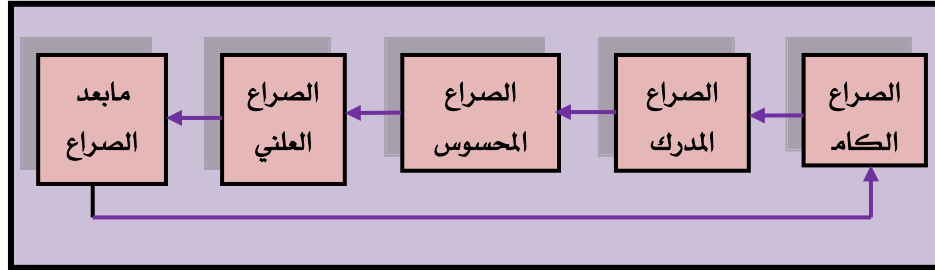
#### د - الصراع الظاهري ( العلني ): Manifest conflict

ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقه أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقه مصالح الجماعات الأخرى، وهذا يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفؤ باستخدام الإستراتيجيات الملائمة لحل الصراع .

#### هـ - ما بعد الصراع: Conflict after math

وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع ويعاد إلى المرحلة الأولى كما في الشكل (4) ومن ثم تتعاظم أسبابه ويكون أكثر خطورة في المستقبل . ويمكن توضيح هذه العوامل وفقاً لما ورد في ( Daft & Noe ,2001:455 ) كما في الشكل (4) الآتي:





شكل (4)

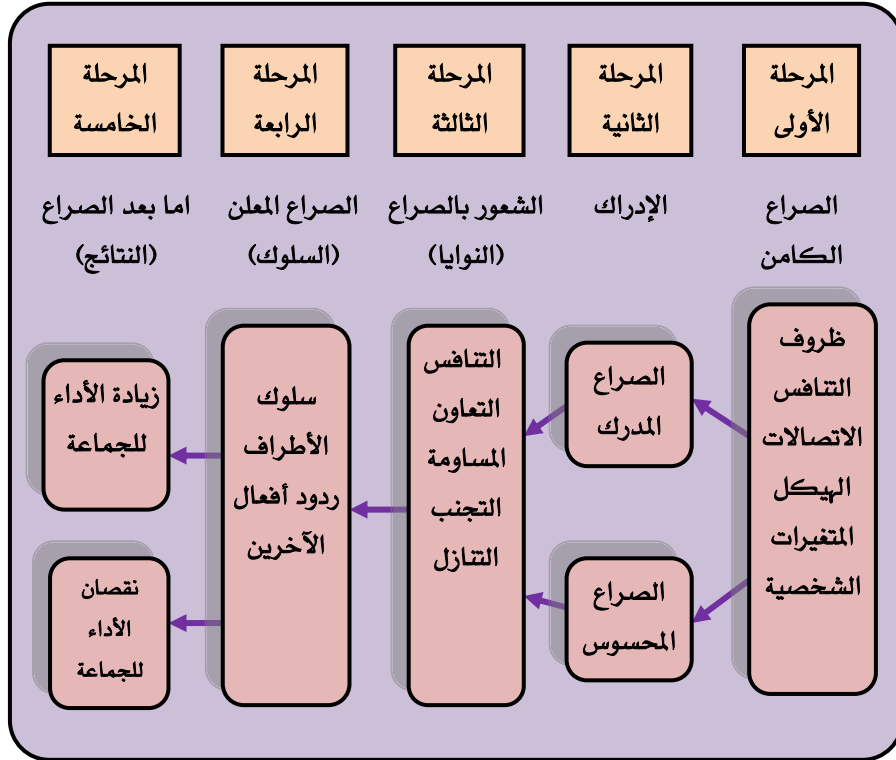
مراحل الصراع التنظيمي لـ (Pondy) .

Sours: Daft &None , " Organizational Behavior " by Harcourt College Publishers ,USA , 2001:P.455.

نموذج مراحل الصراع لـ (Robbins) : Robbins stages of conflict model

حدد (Robbins & Judge , 2009 : 521) خمس مراحل يتكون منها

الصراع التنظيمي يمكن توضيحها بالآتي:



شكل (5)

### مراحل الصراع التنظيمي لـ (Robbins)

Source: Robbins & Judge, "Organizational behavior" by the McGraw – Hill Companies, Inc, 13 Edition, 2009, p:52

#### المرحلة الأولى: الصراع الكامن:

وهي المرحلة التي تتضمن وجود ظروف تخلق بعض التنافر وترفع من مستوى الصراع، وهذه الظروف يمكن تقسيمها على ثلاثة أصناف هي:

##### أ - الاتصال:

ويقصد به عملية التواصل بين الأفراد والمجموعات وقد أظهرت الدراسات والبحوث إن وجود كلمات مختلفة مثل الإيحاء الضمني والمصطلحات المهنية والتبادل غير الكافي للمعلومات والضجة العالية في قنوات الاتصال كلها تمثل

مصدر من مصادر الصراع وحواجز في قنوات الاتصال وان هذه الحالات تنتج من الاختلاف في التدريب والإدراك والمعلومات حول الآخرين، إن إمكانية الصراع تزداد عندما تكون الاتصالات قوية جداً أو ضعيفة جداً .

#### ب - الهيكل:

يتضمن الهيكل في هذه المرحلة مجموعة من المتغيرات مثل الحجم ودرجة التخصص ونموذج القيادة وأنظمة المكافآت ودرجة الاعتمادية بين الجماعات وقد أظهرت الدراسات والبحوث بان الحجم والتخصص يزيد من فاعلية ونشاط الصراع فكلما كبر حجم الجماعة وازداد التخصص في أنشطتها فان احتمالية حدوث الصراع تزداد .

وهناك احتمالية أخرى أيضا بان يكون الصراع اكبر عندما يكون أعضاء الجماعة من الشباب وأيضا عندما يكون دوران العمل عالياً .

وكذلك كلما كان الغموض عالياً في المسؤولية فان احتمال ظهور الصراع اكبر لان بعض الغموض في الصلاحيات يزيد من حدة الصراع بين المجموعات للسيطرة على الموارد والجماعات داخل المنظمة التي لها أهداف متعكسة، فقسم المشتريات يهتم بوقت امتلاك المدخلات وبأقل الأسعار الممكنة، بينما قسم التسويق يهدف إلى بيع المخرجات وزيادة العائدات، وكذلك السيطرة النوعية تركز أيضا على تحسين النوعية، في حين وحدات الإنتاج تسعى للكفاءة في العمليات الإنتاجية من خلال الحفاظ على تدفق إنتاج ثابت ومستمر .

وهذه الأهداف المتضاربة والمختلفة بين الأقسام كلها تعتبر مصدرا أساسيا للصراع فعندما تتضارب نهايات أي هدف من أهداف الأقسام نجد إن هناك زيادة في فرص حدوثه، وكذلك تشير بعض المؤشرات إلى إن نموذج القيادة المغلق قد يزيد من حدة الصراع برغم إن الأدلة غير قوية لان المشاركة في القرار قد يولد الصراع والسبب لانه يزيد من تحفيز الأفراد على إظهار اختلافاتهم .

أما نظام المكافآت قد يكون سبباً في توليد الصراع خصوصاً إذا ربح شخص ما مقابل خسارة شخص آخر.

### ج - المتغيرات الشخصية:

وتتضمن أنظمة القيم الفردية والخصائص الشخصية التي تشكل المنهج الفكري والاختلافات بين الأفراد، فالشخصيات الميالة إلى حب التسلط والتعنت قد تزيد من احتمالية حدوث الصراع، ولكن الاختلاف بالقيم هي أكثر ما يسبب الصراع وهي مصدر أساسي من مصادر الصراع الكامن .

### المرحلة الثانية: الإدراك:

يقصد بها إدراك من قبل طرف أو أكثر بوجود حالات تخلق فرص حقيقية للصراع، إذ يصبح الصراع مدركاً عندما تتأكد الوحدة الفرعية أو الجماعات بان أهدافها قد تعاق أو تمنع من قبل نشاطات جماعة أخرى وفي هذه المرحلة فان كل وحدة فرعية سوف تبدأ بتعريف لماذا يظهر الصراع وتحليل الأحداث التي قادت إليه وكل جماعة سوف تبحث عن أصل الصراع وتضع سيناريو يضع في الحسبان المشاكل الحاصلة مع الوحدة الفرعية الأخرى .

على سبيل المثال وظيفة التصنيع قد تقول ان سبب العديد من المشاكل الإنتاجية هي المدخلات السيئة وعندما يحقق مديرو الإنتاج في الأمر فإنهم يكتشفون بان إدارة المواد غالباً ما تشتري المدخلات من المصادر الأقل كلفة للتجهيز، ولا تحاول تطوير العلاقات طويلة الأمد مع المجهزين التي يمكن أن تحسن الجودة وعندها فان إدارة المواد سوف تقلل من الكلف، ولكن كلف التصنيع سوف ترتفع وهذا سوف يجعل وظيفة التصنيع سيئة وبذلك فان قسم التصنيع يدرك بان إدارة المواد تعيق أهدافها ومصالحتها

وعند هذه النقطة فان الصراع يبدأ بالتصاعد وتبدأ الوحدات المختلفة بالجدال حول سبب المشكلة وسوف تبدأ إدارة التصنيع بالشكوى ضد إدارة المواد إلى الإدارة العليا وإدارة المواد قد تدافع عن نفسها وتتهم العاملين في إدارة الإنتاج بعدم الكفاءة وعدم إيجاد التكنولوجيا الجديدة وتضع اللوم في رداءة المنتج على قسم التصنيع، ومع ان كلا القسمين يهدف إلى تحسين نوعية المنتج

نجد إن خلافاً يسبب رداءة النوعية، وهذا لا يعني بأن الصراع أصبح شخصياً ولكن بعبارة أخرى يعني أن الصراع يجب أن يصل إلى مرحلة الشعور كي يصبح شخصياً وعندها نجد الأفراد يتأثرون عاطفياً وبذلك قد تصبح العلاقة عدائية أو تسبب الإحباط أو التوتر، وهناك نقطتان رئيستان في هذه المرحلة وهما:

1 - إن هذه المرحلة مهمة لأن مشاكل الصراع عندما تظهر للوجود يقرر عندها الأطراف حول لماذا يدور الصراع، وهذا الشعور أساسي جداً ومنطقي لأن طريقة تعريف الصراع تتجه لتؤسس نوعاً من مخرجات التي من الممكن أن تهدد من الصراع، ومعرفة نوعية الصراع مهمة لأنها تحدد مجموعة الحلول الممكنة .

2 - الدور الكبير الذي تلعبه العاطفة في تشكيل الإدراكات، فالعواطف السلبية تؤدي إلى نقصان الثقة والإحباط والتفاعل السلبي مع سلوك الجهات الأخرى وبالمقابل فإن المشاعر الإيجابية قد تزيد من إمكانية رؤية العلاقة بشكل أفضل لأخذ نظرة واسعة حول الموقف أو الحالة وللتوسع في الحصول على حلول إبداعية .

### المرحلة الثالثة: النوايا:

في هذه المرحلة فإن وحدة العمل تطور استجابة انفعالية تجاه الآخر، وعند زيادة مستوى الصراع فإن التنسيق يفشل بين الوحدات الفرعية، وكذلك ضعف فاعلية المنظمة على سبيل المثال من الصعب تطوير منتج جديد إذا كانت كل من إدارة الإنتاج وإدارة البحث والتطوير وإدارة المواد تتصارع على النوعية ومواصفات المنتج النهائية، وكلما ازدادت درجة الجدل ازداد مستوى الصراع .

والمشكلة الأصلية قد تكون صغيرة نسبياً ولكن إن لم يحصل شئ وإذا لم يحل الصراع في هذا الوقت فإنه سوف ينتقل بسرعة إلى المرحلة الآتية كل ذلك يكون نتيجة التداخل بين ادراكات الأفراد ومشاعرهم وسلوكهم وهذه النوايا هي قرارات للعمل بطريقة معينة، فالعديد من الصراعات تنشأ أساساً من

قبل طرف يضع نوايا خاطئة تجاه الطرف الآخر، وهناك علاقة غير واضحة بين النوايا والسلوك فالسلوك لا يعكس دائماً نوايا الأفراد .

#### المرحلة الرابعة: السلوك:

في هذه المرحلة فإن أحد الأطراف يحاول إعاقة أهداف الطرف الآخر والتي قد تأخذ أشكال عدة منها العدوانية بين الفرد والجماعة لأن سمة هذه المرحلة هي العدائية السلبية، وعندما يصبح الصراع ظاهرياً فإن المنظمة سوف تعاني من ضعف فاعلية في الأداء مما يؤدي إلى فشل التنسيق والتكامل بين المديرين والوحدات الفرعية، وبذلك فالمندراء يحتاجون لعمل أي شئ من أجل منع الصراع لاسيما عندما يفكر الأفراد بحالات الصراع فإنهم يتجهون للتركيز على المرحلة الرابعة ألا وهي (السلوك) والتساؤل هنا لماذا ؟ لأن في هذه المرحلة يصبح الصراع ظاهراً (علنياً) ومرحلة السلوك تتضمن البيانات والنشاطات وردود الأفعال من قبل الأطراف المتصارعة وسلوك المتصارعين عادة هو محاولة تنفيذ نواياهم ولكن هذا السلوك له خاصية تحفيزية إذا انفصل عن النوايا والأفضل في هذه المرحلة التعامل معها كعملية ديناميكية من التفاعل .

#### المرحلة الخامسة: النتائج:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها . وثانيهما وهو الأكثر احتمالاً، إذ يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية

البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدا بها مرحلته الأولى .

ويرى الباحثون إن هنالك تشابه كبير بين هذين النموذجين وهذا يستدعي القول على أنه من الضروري التمييز بين مراحل الصراع، وان من مسؤوليات ومهام الإداري الناجح هي معالجة الصراع وجعله ضمن المستوى الذي يضمن سلامة العمل في المنظمة وان يكون بمقدوره التنبؤ باحتمال حدوث الصراع والعمل على منعه من الاتساع والانتشار في المنظمة لان أنموذج (Pondy) اقترح ان بعض الصراعات تبدأ نتيجة لخلافات قديمة لم يتم حلها بشكل جيد .

## المبحث الثالث

### أولاً: شكل الصراع وآثاره: Conflict forms and affect

حاول العديد من الباحثين القيام بعملية تشخيص الصراع وبدقة لتحديد شكله فيما إذا كان بناءً أو هداماً، فالصراع الهدام ينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ويمثل اختلافاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات، وضعف القدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير في إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين وهذا بدوره يؤثر في فاعلية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق نفسه قبل حدوث الصراع وإن التوتر والقلق إذا استمررا في المنظمة كفيضان بتمزيقها ( Simon & Raymond, 2002 : 6 ) .

وقد حدد كل من ( Wilmot & Hoker ) خصائص الصراع الهدام بالآتي:  
انتشاره بشكل لولبي متصاعد، ويخفف من فرصة وجود الصراع البناء، وكذلك يؤدي إلى ردود أفعال عنيفة، ويتميز بالصلابة وعدم المرونة وأيضاً يقوم على الهيمنة والتسلط وأخيراً لا يعترف بأي شكل من أشكال الاتصالات ( Tubre & Collins, 2000: 155 ) .

كما أن هناك بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع تكون واضحة جداً لدرجة أنها تحتاج إلى تعليق مختصر فعلى سبيل المثال فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطاً جداً، كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة .

بالإضافة إلى ذلك فإنه يشتهر بالانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، أما الآثار الأخرى



فهي الأقل وضوحاً ولذلك يتم اغفالها في بعض الأحيان فالصراع بين الجماعات يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة وبعبارة أخرى :

فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم وقد يكون هذا معقولاً في ضوء أن الجماعات التي تعمل في ظروف صراع تتعرض لمستوى عال من الاحباط وأن العاملين في ظل هذه الظروف بحاجة إلى توجيه صارم إذا كان لهم أن يحققوا النجاح الذين يرجوه .

وإدراكاً لهذه الحقيقة فإن قادة هذه الجماعات يتبعون تكتيكات تتسم بمزيد من الرقابة في مثل هذه الظروف، ولذلك السبب فإن العمل مع جماعة عمل في ظل الصراع يقدم مثلاً لبيئة عمل أقل اسعاداً للعاملين بالمقارنة بالعمل مع جماعات لا تتعرض لتلك الظروف .

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي وكما لاحظنا سلفاً فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية، وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الطرف الآخر بطريقة سلبية . (جرينبرج، وبارون، 2004 : 483).

وفي السياق نفسه فقد أوضح ( Dechurch & Marks ,2001 :22 ) أبرز الآثار السلبية للصراع التنظيمي الهدام بالآتي:

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

\* يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات أو

أخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة .

\* يعوق العمل الجماعي .

❖ يخفض الإنتاجية وجمود الأداء .

\* الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .

أما ( 904: 2005 , Mullins ) فقد بين الأثر السلبي للصراع التنظيمي من خلال النقاط الآتية :

\* شعور الأفراد بالإحباط .

\* زيادة البعد بين الأفراد .

❖ ازدياد الشك بالآخرين وعدم الثقة .

❖ تركيز الأفراد والجماعات على مصالحهم الخاصة .

❖ زيادة المقاومة ورفض فرق العمل .

\* ارتفاع دوران العمل .

وكذلك قسم ( داغر ، وحرشوش ، 2000 : 508 ) الآثار السلبية للصراع على المنظمات والجماعات والأفراد يمكن ذكر قسم منها النتائج النفسية ، إذ يسبب الصراع للإنسان مشاعر سلبية غير مريحة كإحساسه بالإحباط والذنب والقلق والعدائية ، وهدر موارد المنظمة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، الغموض وعدم الاستقرار وكذلك يضر الصراع الحاد بوحدة وتعاون الأفراد والجماعات .

من ناحية أخرى أوضح ( 905: 2005 , Mullins ; داغر ، وحرشوش ، 2000 : 508 ) إن الصراع يمكن أن يكون بناءاً أيضاً ، فلقد حصل الصراع على سمعة سيئة بسبب توافقه مع علم النفس والاضطراب الاجتماعي والنزاعات ، ومع ذلك يمكن أن يكون هناك العديد من الآثار الإيجابية للصراع منها :

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية

- 1- يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لاتبرز في ظل الظروف العادية.
  - 2- يتضمن عادة بحثاً عن حل مشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة .
  - 3- يعد نوعاً من أنواع الاتصال من اجل حل الصراع وجعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار مع تهيئة قنوات جديدة في هذا المجال .
  - 4- يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة .
  - 5- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة بحيث يصبح المشاركون اكثر ادراكاً وفهماً لوظائف خصومهم والمشاكل التي عليهم ان يتعاملو معها .
  - 6- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .
  - 7- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد .
  - 8- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة .
  - 9- يقدم الصراع غالباً منفذاً للتوتر المكبوت ينتج عنه تطهير عاطفي، وحين يتم تصفية الجو يتمكن الافراد العاملون من التركيز على مسؤولياتهم الاساسية .
  - 10- يهيئ الفرصة والمناخ المناسب للإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة .
- في حين بين ( جرينبرج وبارون، 2004 : 483 - 484 ) الاثار الايجابية للصراع بانه ليست الصورة كلها قاتمة ، فصحيح ان الصراع قد يؤدي الى تمزيق المنظمة ولكن ايضاً يمكن ان يحقق بعض المزايا ومنها :
- مناقشة بعض المشاكل التي اهملت فيما سبق بصراحة ، وذلك نظراً بان الاعتراف بالمشكلة هو الخطوة الاولى في طريق حلها ولذلك فان الصراع يكون مفيداً جداً في بعض الاحيان .

- تحفيز اطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهماً كاملاً ويساعد هذا على نشر التفكير الابتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاصة.
- يشجع الصراع على البحث عن افكار ومداخل جديدة وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير، فعندما ينفجر الصراع فلا تستطيع المنظمة او الوحدة الاستمرار في العمل بطريقة عادية ونتيجة لذلك يتخذ المشاركون في الصراع أي اجراءات تعود بالعمل الى وضعه العادي، وهذا يقودهم الى اتخاذ القرارات الصعبة والى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل.
- يقود الصراع في بعض الاحيان الى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الادارة، عندما تصل متخذ القرارات معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم وهذا وضع عادي في هذه الظروف فإنهم يميلون الى اتخاذ قرار افضل بالمقارنة بالقرارات على تحدي فروضه الاساسية، وان يواجهوا الافكار الجديدة وان يفكروا في مواقف جديدة، وإذا رفض الناس بالمشاركة في مثل هذه الأنشطة فان النتيجة تكون اكثر تدميراً.
- يمكن ان يؤدي الصراع الى مزيد من الالتزام، حيث يؤدي الصراع الى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة وبالتالي مناقشتها مناقشة تامة، ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين وهذا يحسن مستوى الارتباط بالمنظمة والتزامهم باهدافها، وبالمقابل فان العاملين يكونون اقل ولاء للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية .

وبهذا يمكن القول ان الصراع قد يؤدي الى تحسين مستوى تأثير المنظمة من خلال تلك المزايا والتي تتحقق اذا تمت ادارة الصراع بعناية ولم يخرج عن نطاق السيطرة، اما اذا زادت حدة الصراع فان المنطق والمزايا الجوهرية التي وصفناها تضيق في ضباب الانفعال السلبي، أما (Lewicki ,et al.,2007:19) فقد حدد الآثار الايجابية للصراع البناء بما يأتي:

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي – مفاهيم أساسية

- ❖ إن مناقشة الصراع تجعل أعضاء المنظمة لهم إدراكاً وقدرةً أكبر على حل مشاكلهم .
  - ❖ الصراع يساعد على التكيف والتغير التنظيمي ومن خلاله يتم تحدي الإجراءات والعمليات وتوزيع الموازنة ، والصراع يجلب الانتباه إلى كيفية مواجهة إحباطات العاملين .
  - ❖ الصراع يقوي العلاقات إذ يختبر قوة علاقات العاملين من خلال مواجهة الصراع فالأفراد العاملين يحتاجون لتجنب المشاكل والاحباطات .
  - ❖ الصراع يحفز الأفراد ويعلمهم كيفية السيطرة على الغضب وإحباطه .
  - ❖ الصراع يحسن من النمو الشخصي ويساعد الأفراد بأن يكونوا أكثر واقعية ودقة ومن خلاله يستفيد الأفراد من وجهات نظر الآخرين ويساعدهم على الإيمان والاعتقاد بقوتهم وقدرتهم في السيطرة على حياتهم .
  - ❖ الصراع يمكن الأفراد من الشعور بالإثارة والقدرة على الإبداع والتطوير.
  - ❖ يؤدي إلى قبول التحدي .
  - ❖ يوفر الأسلوب الذي يساعد على زيادة البدائل المتاحة للتعامل مع المشاكل .
  - ❖ يؤدي إلى تحديد دقيق للسلطة والمسؤولية ، يوفر الفرصة لإظهار الطموحات والمشاكل الشخصية ( جعلوك ، 1999 : 67 ) .
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ومنفعة ليأخذ الطابع الايجابي بدلاً من السلبي ، والهدف هنا وكما أسلفنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها ، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري ( Floyd & Lane ,2002:177 )
- ومن الظروف التي تساعد على تحويل الصراع المخرب إلى صراع بناء تلك التي تعطي للصراع قوة هائلة لها القدرة على إحداث أضرار عظيمة أو منافع كبيرة ، وهذا

يتوقف على أسلوب إدارته، فمعرفة طريقة الصراع والعوامل التي تتحكم فيه يمكن أن يقود إلى إتباع منهج مفيد في إدارة الصراع وتحويله لقوة منتجة .

وطبقاً لما يراه ( Wilmot & Hocker ) فإن الصراع الذي يتصف بالخصائص التالية يمكن القول عنه بأنه صراع بناء: (ثابت وآخرون، 2001: 7)

- 1- المرونة .
  - 2- يتخلله تفاعل يقوم على أساس نوايا حسنة تركز على التعلم وليس مجرد حماية الذات .
  - 3- يتوقف عندما يصبح هداماً .
  - 4- يخلق الفرصة لتقدير الفرد لذاته .
  - 5- عدم التركيز على المصالح الفردية .
  - 6- يشجع على التعاون للوصول إلى حلول مفيدة .
- وأكد ( Jehn, 1995: 282 ) بأن التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة يمكن تحقيقه من خلال بناء نظام فعال للاتصالات المفتوحة بين أطراف الصراع وقد أوضح بان هناك سبع مهارات أساسية في الاتصال يمكن أن تقود إلى تحويل الصراع السلبي إلى صراع بناء وهي:

- 1 - الإصغاء جيداً .
- 2 - التعبير عن المشاعر في الوقت والشكل المناسب .
- 3 - التمتع بالمنطقية قدر الإمكان .
- 4 - الاختصار في الحديث .
- 5 - التكلم بالعقل والقلب .
- 6 - تجنب العبارات المؤذية .
- 7 - تبادل الحديث مع الطرف الآخر .

وكذلك يلعب الإدراك دوراً مهماً في تحقيق التكامل المنشود في أفكار الأطراف المتنازعة لذلك إن إدراك الآخرين وإدراك موقف الصراع يشكل حقيقته

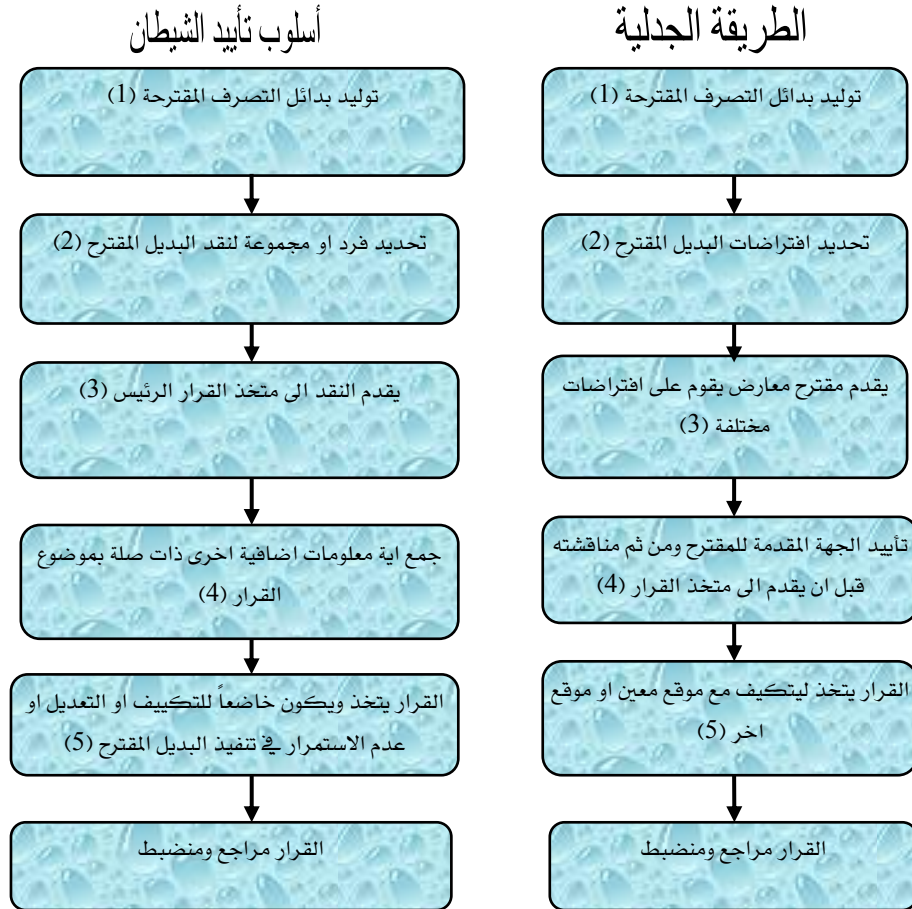
إذ إن الأفراد يستجيبون بشكل أساسي لمدرجاتهم حول موقف الصراع وأسبابه وأطرافه وليس لموقف الصراع الفعلي وعليه فإن التعامل معه يتطلب بناء نظام فعال للاتصالات ومراجعة إدراكية للأفكار بحيث يتمكن كل طرف من فهم مدرجات الطرف الآخر المتعلقة بموقف الصراع .

وفي السياق نفسه اوضح ( جلاب ، 2011 : 378 ) الصراع البناء مقابل الصراع غير البناء ، إذ أكد ان الصراع في حقيقته هو مواجهة بين المجموعات وعلى النحو الذي يؤدي الى زيادة مستوى الاداء التنظيمي وتعزيزه، فمثلاً قد يتصارع قسمين في احد المستشفيات الصحية بشأن الطريقة الأكثر كفاءة في تقديم الخدمة الصحية للعوائل ذات الدخل المحدود ، فكل القسمين متفقان على نفس الهدف الا انهما مختلفان حول الوسائل المناسبة لانجاز ذلك الهدف . كما ان عدم وجود الصراع البناء في المنظمات من شأنه ان يتسبب في القليل من الولاء للتغيير وإصابة المجموعات فيها بالركود ( المرسى ، وادريس ، 2005 ) .

ولغرض اثارة الصراع البناء في المنظمات اقترح الباحثين الاعتماد على احد اساليب الصراع المبرمج Programmed conflict ( ذلك الصراع الذي يشجع على طرح وجهات النظر المختلفة بغض النظر عن المشاعر الشخصية للإدارة ) . وتتمثل وجهات النظر بالاتي:

- **تأييد الشيطان Devils advocacy**: قد يستعمل هذا الاسلوب في عملية اتخاذ القرار الجماعي، إذ اخذ هذا الاسلوب التسمية الخاصة به من ممارسة تقليدية للكنيسة الكاثوليكية الرومانية، إذ يسند لفرد ما القيام بدور الشيطان المؤيد لكل الاعتراضات الممكنة وغير الظاهرة لتقديس الفرد ( جعله قديساً )، أي توجيه النقد لجميع تصرفاته ووفقاً لهذه الممارسة تعين المنظمات اليوم فرداً للقيام بدور الناقد .
- **الطريقة الجدلية The dialectic method** : يعود هذا الاسلوب الى المدرسة الفلسفية الاغريقية ، عندما حاول افلاطون وزملاءه وصف

الحقيقة من خلال الكلمات المتناقضة ( مثلاً الحياة - الموت ) طبقاً لهذا الأسلوب يعمل مديري المنظمات على ايجاد مناقشة نظامية ( مهيكله ) لوجهات النظر المتعارضة وذلك في وقت سابق لعملية اتخاذ القرار وكما موضح في الشكل (6) .



شكل ( 6 )

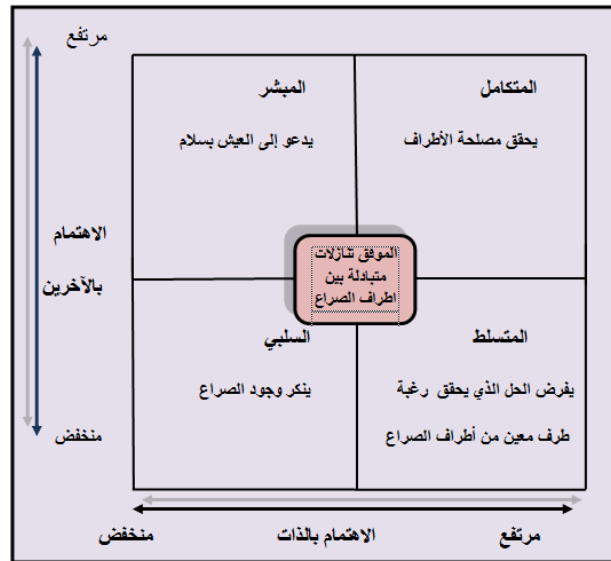
### اساليب اثاره الصراع البناء

Source: Kreitner , R. ,& Kinick , A. " Organizational behavior, seventh Edition ,McGraw- Hill, Irwin.



## ثانياً : معالجة الصراع: Conflict treatment

يجب التأكيد على امتلاك القادة المدربين القدرة على معالجة الصراع إذ يعد عنصراً مهماً في تحويله إلى صراع بناء وبشكل عام يمكن تصنيف القادة الإداريين في معالجتهم للصراع وفقاً لتصنيف الشبكة الإدارية التي قدمها ( Black & Mouton ) إلى مجموعة من الأنماط هي: النمط السلبي - النمط المتسلط - النمط المباشر - النمط المتكامل - النمط الموفق، والشكل (7) يوضح الأنماط الإدارية في مواجهة الصراع إذ يوضح البعد الأفقي الاهتمام بالذات أي درجة محاولة إشباع الفرد لاهتماماته الذاتية إن كانت منخفضة أو مرتفعة في حين يوضح البعد الراسي الاهتمام بالآخرين أي درجة محاولة إشباع الفرد لاهتمامات الأخرى إن كانت منخفضة أو مرتفعة ( Amason & Schweiger ,1997 :101-115 )



شكل (7)

### الأنماط الإدارية لمواجهة الصراع

Source : Amason ,A. C., & Schweiger , D .M . 1997 .The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance . in c.k.w.de Dreu & E van de Vlirt (Eds) , Using conflict in organizations pp.101 .

وفيما يلي شرح موجز لتلك الأنماط الإدارية:

- 1 - **النمط السلبي:** يعكس هذا النمط اهتمام منخفض بالذات والآخرين على حد سواء، ويتظاهر هذا النمط بعدم وجود الصراع وإنكاره وعدم الاعتراف به، الأمر الذي قد يترتب عليه عدم حل المشكلات واستمرار الإحباط، ويرتبط هذا النمط بالانسحاب أو التأجيل أو الهروب من مواقف الصراع.
- 2 - **النمط المتسلط:** يعني هذا النمط اهتمام مرتفع بالذات واهتمام منخفض برغبات وأهداف الآخرين فهو يعتمد على الضغط النفسي على الآخرين من خلال سلطته الرسمية بإملاء رغبته عليهم بغرض تحقيق المكسب لنفسه والخسارة للأطراف الأخرى وإذا كان هو شخصياً طرفاً في الصراع فمن السهل معرفة الطرف الذي سيكسب والطرف الذي سيخسر.
- 3 - **النمط المبشر:** يمثل هذا النمط اهتمام منخفض بالذات واهتمام مرتفع بالآخرين ويهدف إلى الاحتفاظ على العلاقات المنسجمة وعدم إغضاب الطرف أو الأطراف الأخرى والحصول على رضاهم من خلال التركيز على مظاهر الاتفاق وإهمال مظاهر الاختلاف والدعوة إلى العيش بسلام.
- 4 - **النمط المتكامل:** ويعني الاهتمام المرتفع بالذات وبالآخرين فهو يعمل على حل الاختلافات بين أطراف الصراع من خلال مناقشة جميع القضايا المرتبطة بالصراع والحصول على آراء جميع الأطراف، ومعرفة المشاعر والاتجاهات التي تؤثر في علاقات المتنازعين وأخيراً الحصول على التزام الأطراف المعنية بالحل، وبالتعاون في تنفيذه وإنجاحه.

**5 - النمط الموفق:** أي الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متكافئ إذ يتم عمل نوع من المقايضة أو المساومة بين أطراف الصراع وتقديم تنازلات من الجانبين والاتفاق على نتيجة مقبولة ، حتى لو كانت غير فعالة حتى لا يطول الصراع وتترتب عليه آثار سيئة في المستقبل .

يتضح من الاستعراض السابق أن كلاً من النمط السلوكي الأول (السلبى) والثاني (المتسلط) إذا ما استخدمما في معالجة الصراع يمكن أن يؤديا إلى تحويل الصراع إلى شكله المخرب والذي يؤدي إلى ردود فعل غير سليمة كما يخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ، ويؤدي إلى التوتر النفسي والقلق ، وفقدان احترام الذات ، وضعف القدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير في إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ، وهذا بدوره يؤثر سلباً

على فعالية المنظمة ويؤدي في النهاية إلى تمزيقها ، أما النمط السلوكي الثالث (المبشر) فهو يقوم على اعتماد مبدأ نكران الذات والاهتمام بالآخرين والمحافظة على العلاقات بين الأفراد من أجل العيش بسلام ، بينما نجد إن استخدام النمط السلوكي الرابع (المتكامل) والخامس (الموفق) في معالجة الصراع من شأنه أن يحول الصراع إلى شكله البناء الذي يقود المنظمة لمزيد من التطور والنمو والإبداع .

### ثالثاً: العوامل التي تسبب الصراع: Conflict factors

هناك اسباب متنوعة للصراع في المنظمة ويميز ( Katz&Kahn ) بين الاسباب العقلانية للصراع والاسباب غير العقلانية له ، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 - الصراع الوظيفي، وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل او الانتاج او الافراد وغيرها .

- 2 - الصراع بين الوحدات الوظيفية في المنافسة المباشرة مع بعضها .
- 3 - الصراع الهيكلي، وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والشهرة والحوافز للمنظمة .

اما الاسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع . وقد يحدث الصراع في الجماعة نتيجة للاسباب التالية :

- 1 - الشعور بين الجماعة بضرورة اتخاذ قرار مشترك .
  - 2 - وجود خلاف في الاهداف او في ادراك الواقع .
  - 3 - او كليهما معاً .
- كما ينشأ الصراع بسبب الاعتمادية بين الآخرين، أي ان اعتماد فرد او جماعة على فرد اخر او جماعة يعد مصدراً من مصادر الصراع، وبالعكس كلما زادت درجة الاستقلالية بين الافراد والجماعات فان احتمال الصراع يقل ( الدهان، 1992: 150 - 151: ) .

وكذلك بين ( القريوتي، 2000 : 251 - 255) اهم الاسباب التي تقود الى الصراعات الادارية وعلى النحو التالي:

#### **الاسباب التنظيمية: والتي تقسم الى:**

##### **نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:**

رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في اسلوب اتخاذ القرارات إلا ان ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك ان الهدف الرئيس من اتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل اكثر للاختيار من بينها .

ولكن ذلك يحمل في طياته بذور بروز التناقضات، ولعل المثل الواضح على ذلك هو الصراعات التي تدور بين الموظفين والإدارة في بعض الجامعات، وبين

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية

الادارة ومجالس الطلبة كما يشاهد في جامعة بيرزيت، وان الوضع في تلك الجامعة ليس وضع احتقان وتوتر، بل اصبحت ادارة الجامعة ترى في مثل هذه الاختلافات ظاهرة طبيعية وحقاً طبيعياً للطلبة والموظفين بالاختلاف وان هناك اليات واضحة للحوار تقوم على اساس الندية والاحترام المتبادل .

### تعدد الوحدات الادارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين:

ان تعدد الاقسام او الوحدات الادارية واختلاف وظائفها يؤدي الى احتمالات اكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود امكانية ان يؤدي ذلك الى التناقض مع الاهداف العامة للمنظمة، فطبيعة الحال فان الاهداف العامة قد لا تكون ذات اولوية بنظر الوحدات الادارية الفرعية مما يوجد احتمالية بروز الصراعات، ويتبع ذلك ايضاً تفاوت المراكز الاجتماعية والوظيفية للأفراد العاملين، إذ يؤدي تفاوت الاسس التي تقوم عليها عملية التقييم والترفيه مثل اختلاف سنوات الخدمة، والعمر، والتعليم، الى التناقضات .

### عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وهو ما أسميناه بالرسومية او الفرملة وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود او حصول النزاعات، وبالتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الامور يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجوداً في المراحل الاولى لتطور التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية اكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

### تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الاداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الاداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود الى بروز الصراعات، وقد تتفاوت معايير الحكم على اداء بعض الوحدات الادارية، كأن يكون المعيار الاساس لتقييم قسم التسويق في منظمة ما هو

حجم المبيعات التي تصل اليه بينما يكون تقييم اداء قسم متابعة الديون هو حجم المبيعات المحصلة ، فإذا انحصر اهتمام قسم المبيعات في الوصول الى رقم عال للمبيعات دون التدقيق في قدرة المشتريين على الدفع فان ذلك سيؤثر سلباً على حجم الديون المحصلة مما يؤثر على العلاقات مع القسم المالي ، وكذلك فان الامر ينطبق على اهداف اقسام البحث والتطوير وقدرتها على طرح الافكار الجيدة ، وهو عمل يثير الوحدات التنفيذية التي تميل الى الاستقرار والثبات وعدم الرغبة الكبيرة في التغيير .

#### تعدد المستويات الادارية:

كلما كان الاسلوب المتبع في الادارة مركزياً كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الاهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات فان كان الاسلوب المتبع في الادارة مركزياً فان فرصة تغيير اهداف عملية الاتصالات تكون اكبر ، بسبب المرور بكافة المستويات الادارية المتعددة ، كما تعتمد بعض الجهات او العاملين اخفاء المعلومات بهدف الانفراد بالنفوذ والسلطة ، والتي تعتبر المعلومات واحدة منها والتي تؤدي الى بروز الصراعات .

#### ترابط او استقلال المهام بين الوحدات الادارية والعاملين فيها:

ترتبط المشكلة في عملية المراحل التي تمر فيها عملية انتاج السلع او تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة مثل صناعة النسيج ، او خدمات البنوك ، حيث يعتمد قيام العاملين بمهامهم على بعضهم البعض ، حيث يمر العمل بمراحل عدة يؤدي المهام فيها موظفون مختلفون ، مما يجعل العمل معتمداً اعتماداً كبيراً على التعاون بين كافة الاطراف ، ففي مثل هذه الاوضاع تحصل امكانية ظهور تناقضات وصراعات في حال عدم وجود التنسيق الكامل واختلاف سرعة ودقة العمل ، وقد يحصل التناقض في اوضاع مغايرة للوضع السابق تماماً ، وهو انفراد بعض الوحدات الادارية والموظفين فيها بانجاز مهامهم دون اعتماد ذلك او

ارتباطه بعمل موظفين في وحدات أخرى، طالما أن لديهم سلطة كبيرة في إنجاز الأعمال .

ويمكن اعتبار العلاقة غير التعاونية أحياناً بين أعضاء الجهازين الإداري والتدريسي في الجامعات مثلاً على ذلك الوضع، إذ يشعر أعضاء الجهاز الأكاديمي بأنهم أساس العملية التدريسية وأنهم سادة الموقف، وأنه بدونهم يستحيل عمل الجامعات الأساسي .

هذا وفي الوقت الذي يشعر فيه أعضاء الجهاز الإداري أنهم هم الذين يوفران ميكانيكية العمل ومستلزمات العمل التدريسي والبحثي، وقد يؤدي مثل هذا الشعور غير الصحي بالاستقلالية الكاملة والأهمية البالغة للأدوار لحالات صراع ظاهر وخفي .

#### محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها:

إن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه علم الإدارة شأنه شأن علم الاقتصاد هو محدودية الموارد قياساً بالأهداف المرغوب في تحقيقها، فإن قلة من المؤسسات تعمل في أوضاع مالية مريحة جداً، إذ لا بد أن تكون الموارد محل مزاحمة كافة الوحدات الإدارية فيها، مما يوجد صراعاً على نصيب كل منها فيها، ولعل المساومات التي تحصل مع دوائر الموازنة العامة أو مع الإدارات المالية وأقسام الموازنة في الوزارات والمؤسسات خير شاهد على ذلك، إذ إن هناك قولاً معروفاً بأن وزير المالية في أية دولة، أو المدير المالي في أية مؤسسة أقل الناس صدقاء، ذلك لأن طبيعة أدوارهم تشتمل على دور في تقسيم المخصصات المالية بين الدوائر المختلفة والتي ترى كل منها أنها الأولى بالنصيب الأكبر من المخصصات لأنها الأهم مما يثير الصراعات والتناقضات .

### الاسباب الشخصية للصراعات:

قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائماً عن ظهور الصراعات ولكن الاسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الافراد واتجاهاتهم ومن اهم تلك الاسباب ما يلي:

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، فهناك اشخاص فرديون انعزاليون، وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي .
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، ام أي منظمة هي عبارة عن تجمع كبير للأفراد وعلى درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك امر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الاسباب المنطقية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين اصحاب هذه الخلفيات المختلفة، والتي لا بد وان تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل المنظمة ،
- عدم الرضى عن العمل لأسباب مختلفة، مما ينعكس حتماً في عدم التعاون وإثارة المشاكل .

اما ( جواد ، 2000: 270 - 271 ) فقد اوضح ايضاً العوامل التي تدعو الى نشوء الصراع ومنها:

- 1 - العامل النفسي او الذاتي: المنظمات وكذلك الافراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، الامر الذي يجعلهم جميعاً في مواقف وعلاقات متباينة، من بينها علاقات النفرة والبغضاء والعداوة على اختلاف انواعها ودرجاتها وحدتها وقد حدد علماء السلوك ثلاثة انواع يمكن ان تنشأ بسبب العامل النفسي هي:



- صراع ينشأ عندما يرغب الفرد في انجاز عملين محبين له بدرجة متساوية وهو في واقع الحال قادر فقط على لنجاز عمل واحد منهما .
- صراع عندما يفرض على الفرد اختيار احد امرين وهو غير راغب بهما بشكل متساوي، وان اختيار أي منهما لا يحقق له ميزة تفضيلية .
- صراع ينشأ عندما يصبح على الفرد ان يختار عمل معين يحبه ويود لو تحقق، إلا ان مثل هذا التحقق يعرضه لخسارة او عقوبة او يعرضه لحالة الاجهاد

2 - **عامل السلطة:** احد مظاهر بعض منظمات الاعمال هو مغالاتها بتمركز السلطة وعدم توزيعها او تحويلها الى الآخرين، وبالتالي فان تمركز السلطة يؤدي الى اساءة استخدامها الامر الذي قد يدعوا الى نشوء حالة صراع داخل المنظمة .

3 - **عامل المصلحة ( المصالح ):** الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء كان ذلك على مستوى الفرد او المنظمة من شأنه ان يؤدي الى نشوء الصراع بين الافراد لتضارب المصالح .

4 - **العامل الثقافي:** قد يمتد الخلاف بين الافراد والمنظمات فيأخذ اطواراً عدة لتسبب الصراع في المنظمة، ويكون سبب هذا الخلاف هو التباين الحاصل في المستوى الثقافي او التعليمي لاي طرف من اطراف الصراع .

5 - **العامل البيئي:** تتباين وجهات نظر الافراد والمنظمات تجاه الموضوعات والامور الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وكل منهم يفسر ويبرر مردود واثار أي عامل من هذه العوامل بالطريقة والشكل الذي تمليه عليه اتجاهاته وأرائه ومكوناته الذاتية ( فرد او منظمة ) .

ان هذا التباين والاختلاف يؤدي في بعض الاحيان الى الاخفاق في تحقيق التوازن بين توجهات الافراد او المنظمات مما يدفع الى نشوء حالات الصراع المحتملة اعتماداً على قوة الاراء والاتجاهات والمذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية العامة التي تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم.

#### 6 - العامل المنظمي: وقد ينشأ الصراع لأسباب منظميه (تنظيمية)

هيكلية بمعنى ان للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية كذلك دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الادارية، او تداخل الأنشطة والفعاليات او تمركز الصلاحيات، او عدم وضوح الاختصاصات ..الى اخره من الامور ذات العلاقة .

وانطلاقاً من طبيعة العلاقة بين اطراف النزاع، يمكن التمييز بين اتجاهين او نمطين من انماط الصراع التنظيمي وهما الصراع الافقي، والصراع الرأسي (عياصرة، وبني حمدان، 2008: 38 - 39)

#### الصراع التنظيمي الافقي:

يحدث الصراع التنظيمي الافقي بين اطراف تنتمي الى جماعة او وحدة تنظيمية واحدة، او بين جماعات او وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد ودون ان يكون لبعضها سلطة او سيطرة على الاخرين، وترتبط فيما بينها بعلاقة اداء او اعتماد مشترك .

فالمشاهد ان تطبيق التخصص وتقسيم العمل في المنظمات يخلق وظائف ومراكز اداء تتخصص في مجالات جزئية محدودة من عمل المنظمة، وهذا التخصص يقتصر عادة بتجزئة اهداف المنظمة الكلية او اهداف وسيلية وفرعية أي الى وسائل وطرق محددة، ويحصل كل مركز من الاداء ( وظيفة - قسم ) على الصلاحيات التي تتيح له ممارسة النشاط في الحدود المتخصصة ليعمل فيها، كما يلتزم بإتباع الضوابط والقواعد التي تشكل المعايير التي يقاس ويقيم على اساسها اداؤه .

## الفصل الأول: الصراع التنظيمي - مفاهيم أساسية

وتخلق هذه التجزئة في حدود المواعمة والمسؤولية وفي مجال العمل وفي المعايير التي سيتم المحاسبة عليها ، مشكلات تتعلق بالأهداف ويسعى الافراد او الوحدات التنظيمية الى حلها ، فالتخصص وتحديد اهداف جزئية لكل مجموعة او مركز اداء يجعل الافراد يركزون على الاهداف الوسييلة والفرعية ولا يرون غيرها .

والرؤية محددة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الافراد تخلق احياناً صراعاً بينهم - لتنوع اهتماماتهم وتفاوت مصالحهم - يجد مثالياً له في استبدال الاهداف الاساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية ، يسعى اليها كل مركز من مراكز الاداء .

أي ينتج تخصص ما يمكن تسميته بظاهرة توصل الاهداف أي ارتباط كل نوع متخصص من الوظائف او الاقسام بأهداف جزئية وفرعية في كل مجموعة منها كياناً مغلقاً لا يرتبط اهداف الانواع الاخرى من الوظائف او الاقسام بالأهداف العامة للمنظمة . وبذلك تستبدل الاهداف الفرعية التي لا تعدو ان تكون وسائل لتصبح غايات تطلب لذاتها ( Rahim,1992 )

### الصراع التنظيمي الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين اطراف تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة ، حين تختص بعض الاعمال او الوظائف بمهام التنفيذ ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الاخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار ، وإذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة وتدرج محدد للأفراد والجماعات ، إلا انه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة إذا ما استشعر أي هذين الطرفين تجاوزاً من جانب الطرف الاخر ، او مجالات تسعى لتقليص سلطاته وصلاحياته ، او الانقاص من قدره ومكانته واستقلاله مثال ذلك بما يرمي ايه الرؤساء من ترشيد اداء المرؤوسين

من خلال اخضاعه لقواعد وأساليب وإجراءات او من خلال اشراف مفصل يوجه ويتابع الاداء بصفة مستمرة .

حقيقة ان مثل هذه التدابير تعد جزءاً من استجابة المنظمة لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا، إلا انن لها في ذلك الوقت جانباً آخر على قدر كبير من الخطورة، حيث تعمل على تقليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين، كما تفرض الامتثال على الافراد من خلال ممارسة نوع من القهر، وهو امر يفسر بعد ذلك التوترات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة .

وكذلك هناك العديد من العوامل التي تسبب الصراع قد يتفق الكتاب أو يختلفوا في عدد منها، ولكن أهم ما اتفق عليه الكتاب الباحثون من العوامل هي:

(Hodge & Anthony, 1991: 308 ; Grffin, 1993: 354 ; Cook., etal, 1997: 354)

1 - الاختلاف في المصالح والأهداف: رغم ان جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في اطار الهدف الكلي الا ان ذلك لا يمنع وجود تعارض بين اهدافها الفرعية، فإدارة الانتاج مثلاً حرصاً منها على استمرارية الانتاج وتوفير المواد الاولية اللازمة قد تبالغ في تقدير مستلزماتها مما يتعارض مع بعض اهداف ادارة المشتريات و / او ادارة المالية .... وغيرها

2 - الاعتمادية بين الأقسام: إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل قسم للآخر في الأداء الفني او الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث إن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع، وبالعكس كلما زادت استقلالية الأقسام بعضها عن البعض الآخر فان احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً معدوماً أحياناً .

3 - الاختلاف في القيم: وهو الاختلاف الثقافي الناتج عن الاختلاف الفردي والاختلافات الأخرى التي تتزامن مع الأدوار. وفي السياق نفسه أكد (علاونة وآخرون، 1999: 261 - 263) بأن العوامل المسببة للصراع هي:

1 - توزيع النفوذ: إن اختلاف النفوذ يعد أساساً للصراع ما بين الإدارات خاصة عندما تكون علاقات العمل لا تتناسب مع النفوذ المدرك .

2 - الاعتمادية بين الأقسام: وتتمثل بالمشاكل المتعلقة في تصميم الهيكل وتصميم العمل والتي تتضمن معوقات الاتصال، تداخل المراكز، نقص في البدائل مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها .

3 - وأخيراً أنظمة الحوافز: عندما توزع الحوافز بشكل جماعي يزداد التعاون والتنسيق والاتصال بين الأفراد، أما إذا كان نظام الحوافز فردي فإن ذلك يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون وهذا يقود إلى الصراع بين أفراد المجموعة الواحدة .

واتفق (Doherty&Horne,2002:182) على أن العوامل المسببة للصراع التنظيمي تكمن في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمثل بالعوامل الناتجة بسبب التمايز في الأداء، والاستعلاء والتكبر، والعوامل المتجذرة في ثقافة المنظمة فتعمل على تشويش من يحاول النظر إليها مرة واحدة قبل أن يرتبها أو يصنفها، ولإلقاء نظرة شاملة على عوامل الصراع التنظيمي على المدير أن ينظر إلى طريقة عمل نظام المنظمات ككل من وجهة نظر تحليل النظم والذي يُقسم إلى ثلاث أنظمة هم: الأفراد العاملين، نظم العمل، والثقافة . وانطلاقاً من مستويات تحليل نظام المنظمة توجد مجموعة من أسباب الصراع التنظيمي هي: (Blackard&Gibson,2002:4) (عياصرة وبني حمدان، 40 - 42).

• أسباب ظاهرية:

وهي الأسباب التي يبدو للجميع إنها أدت إلى الصراع ودائماً يشار إليها بإصبع الاتهام على إنها سبب الصراع، لكنها ليست الأسباب الحقيقية للصراع، فهي أحداث خارجية تؤدي إلى تفجر الصراع وبروزه إلى السطح بينما كان الصراع كامناً قبل أن تظهر هذه الأسباب، فإذا لاحظنا إن مديري قسمي الإنتاج والمبيعات يرفضان التعاون فسوف يتبادر إلى الذهن ان السبب هو وجود خلاف شخصي بين المديرين وهذا أول سبب يرد إلى الذهن عن أي صراع .

• أسباب تعزيزية:

تؤدي هذه الأسباب إلى تصعيد الصراع وزيادة حدته من مستوى إلى آخر والعمل على تقليص هذه الأسباب لا يفيد إلا في تأجيله، ولا يؤدي إلى إنهائه أو تسويته، في مثال الصراع بين مديري قسمي الإنتاج والمبيعات كان السبب الظاهري هو التناظر الشخصي أما السبب التعزيزي فقد يكون هو اختلاف نظام الحضور والانصراف للمديرين .

• أسباب جذرية:

وهي الأسباب التي لا يصل إليها المدير إلا بعد مدة من البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع فإذا تم استئصال هذه الأسباب وحدها، يمكن إدارة الصراع وإنهائه تماماً ولكن هذه الأسباب تكون راسخة في ثقافة المنظمة ويعدها المدير من المسلمات التي لا تحتمل الشك، ففي مثالنا السابق للصراع بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات قد يكون السبب الجذري هو اختلاف طريقة حساب المكافآت التي يحصل عليها كل منهما، فقد يعتقد مدير الإنتاج إن المنظمة تمنح مدير المبيعات مكافآت أكثر مما يستحق حتى يتقاضى نسبة أعلى من المبيعات، بينما هو لا يحصل إلا على راتبه الشهري الثابت .

• اسباب ادارية:

يعود اساس وجود هذه الاسباب الى ان هناك مواقف توجب اتخاذ قرارات ذات صيغة مشتركة بين عدة جهات ادارية في المنظمة، وهذا يعني اعتماد قسم معين في عمله على قسم اخر، وكذلك الامر بالنسبة للأفراد والجماعات وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ومرد ذلك الى التباين في النظرة الى الموضوعات واختلافات الرأي والتعصب لها، وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع وانعدمت اسبابه، وفي حالة مركزية اتخاذ القرارات ووحدة الامر في المنظمة فإن ذلك يقضي على الاعتمادية في اتخاذ القرارات، وبالتالي تنخفض درجة التناقض والصراع القائم في المنظمة .

وكذلك فإن محدودية الموارد ( موارد مالية او معدات او موارد بشرية وغيرها ) قياساً بما تصبوا الادارة الى تحقيقه من اهداف تؤدي الى التنافس في الحصول على هذه الموارد وبالتالي تولد الصراع بين الافراد والأقسام والمنظمات، ومن الاسباب الادارية درجة الغموض في المهام والتي تشكل احدى خصائص السلوك داخل الجماعات والتي تشكل محور تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المنظمة فكلما زاد حجم الغموض ادى الى نقص في المعلومات نتيجة حجبها وتعمد بعض الجهات او العاملين الى اخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة .

• الاسباب التنظيمية:

من هذه الاسباب تحديد الوصف الوظيفي وتحديد المهام والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المنظمة واختلال التوازن فيها وبمختلف المستويات الادارية ومن مبررات الصراع بين المستويات الادارية هو التفويض من الرؤساء الى المرؤوسين بعض السلطات ومحاولة تمسك كل طرف بمكتسباته وتفرد بالنفوذ والسيطرة او لعدم الثقة او السعي لتحقيق اهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع اهداف

المنظمة وهذا الحال ينطبق على الاقسام الفرعية في المنظمة وعلى الاشخاص (القريوتي، 2000)، وكما تعود هذه الاسباب الى تعدد اساليب الرقابة وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين اطراف المنظمة ككل وفي وقتها المناسب ففي حال ضعف هذه القنوات فإن ذلك يؤدي الى تضارب القرارات الادارية وتعدد جهات اصدارها وبالتالي الى وجود الصراعات بين الاقسام والأفراد العاملين في المنظمة .

والتدخل الوظيفي يكون في حالة عدم وضوح خطوط الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين في ادارة المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم في هيكلية المنظمة وقد يأخذ الصراع شكلاً أفقياً فيكون في الاقسام والإدارات التي تكون في مستوى اداري واحد او ان يأخذ الصراع الشكل العمودي الذي يحدث بين المستويات الادارية المختلفة ( رؤساء ومرؤوسين) كمدير دائرة ورئيس قسم في دائرته ( القحطاني، ويوسف، 2001) .

#### • الاسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الافراد ذوي المستوى الاداري الواحد وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الاداري الاعلى او مرؤوسيههم في المستوى الاداري التابع لهم وعندما تؤثر هذه العلاقات على الاسلوب الاداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في اسلوبه الاداري وفي قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على ايجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع اداراتهم وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين التشاحن والعداء والبغضاء والصراعات كما تؤدي تعدد التنظيمات غير الرسمية في المنظمة الى مثل هذا التناقض، خاصة إذا ما كان للإدارة العليا دور في ايجاد بعضها (القحطاني، ويوسف، 2001) .



• الأسباب الثقافية:

ان التباين في الثقافة بين الافراد العاملين في المنظمة يعود الى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابعة من المجتمع الذي اتى منه والذي نشأ وترى فيه، فالمنظمات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتقها المنظمة وتتضمن اهدافها منها تجد من يتعارض معها ومن يساومها عليها وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع كما يمكن ان تعود الصراعات الى اسباب عرقية او تباين في العادات والمستوى الاجتماعي ( العميان، 2002 ).

• الأسباب السلوكية:

يعد عامل تجانس الاهداف وتعارضها من اهم مصادر الصراع ويعود ذلك الى تباين واختلاف الاهداف بين العاملين انفسهم في المنظمة مع اهداف المنظمة، وهذا يعمل على ايجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع ان نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية او احادية المزاج او لتباين الادراك بين الافراد وتفاوت السمات الشخصية بين الافراد العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة ( القحطاني، ويوسف، 2001 ).

• الأسباب النفسية:

ان امتلاك الافراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثية او انها مكتسبة من البيئة للتجربة والخبرة والتدريب او الفجوات العمرية التي تكون بين الافراد العاملين والتي تولد في مجموعها او جزئياتها الصراع داخل المنظمة ( القريوتي، 2002 ).

ويرى (ارمسترونج، 2001 : 57) ان العوامل التي تؤدي إلى حدوث الصراع

التنظيمي هي:

- مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الادارية 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 الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال الآتية: الانطواء - حبس المعلومات - والمبالغة في تخطي خطوط السلطة .

ومن المعوقات التي تواجه عملية الاتصال الإداري هي الفروقات بين الافراد، كأن يختلف الافراد في مستوى ادراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفارق المستوى العلمي او الثقافي او المعرفي، او قد يختلف الافراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الاشكال السلوكية التالية : الانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة وما الى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الاداء الوظيفي، وعلى كفاءة انظمة الاتصالات، او قد يكون هنالك قصور في المهارات الادارية اثناء القيام بعمليات الاتصال .

- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل 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 وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .

- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر هذه المعوقات 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 بطريقه عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف .

ان هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على احداث الصراع التنظيمي هي:

1 - **الظروف:** كأن يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات او عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .

2 - **ادراك الصراع:** كأن يقوم الاداريون بادراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم .

3 - **ترجمة الصراع:** كأن يقوم الافراد بترجمة الصراع على شكل منافسات او تحالفات .

أما (Newstrom&Keith,2002:263 ; القريوتي، 2000: 251-254)

فقد حدد العوامل المسببة للصراع بما يأتي:

1 - **التغيير التنظيمي:** يعد من العوامل المسببة للصراع وينشأ بسبب تعدد الوحدات الإدارية في المنظمة وتفاوت المراكز الاجتماعية للأفراد العاملين، وعدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام، وكذلك بسبب تفاوت المعايير لتقييم الأداء وتحديد المكافآت .

2 - **الاختلاف في القيم والمدرجات:** يعد من المصادر المألوفة للصراع بين الوحدات والنواتج عن الاختلاف في القيم، وكذلك الاختلاف في إدراكها للمواقف والأحداث، وكذلك هي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر وقد تختلف هذه المعاني من شخص الى اخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف...وغير ذلك

3 - **التنافس على الموارد:** ان المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعاً لامكانياتها المادية ولذلك فان اعضاء المنظمة من وحداتها الرئيسية او

قواها البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك المواد قبل نفاذها ، ففي ظل الندرة تتنازع وحدات المنظمة لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى .

4 - تهديدات المكانة: والتي تبين أن المكانة الاجتماعية للفرد في الجماعة مهمة جداً للعديد من الأفراد ، فإذا تعرضت مكانة شخص ما إلى تهديدات فإنها تولد قوة أخرى لدى الفرد للكفاح من أجل المحافظة على الصورة المرغوبة والمكانة المطلوبة .

5 - اختلاف الإدراكات: أي أن الأفراد يدركون الأشياء بشكل مختلف اعتماداً على خبراتهم وتوقعاتهم السابقة وعندما يكون الإدراك للفرد واقعي حسب وجهة نظره فإنه يحاول فرض ذلك على الآخرين وهو لا يدرك أن الآخرين لهم إدراكاتهم والصراع ممكن أن ينشأ إذا لم يتعلم الأفراد أن يروا الأشياء كما يراها الآخرين ويعملوا على مساعدة الآخرين لعمل نفس الشيء .

6 - صراع الدور: أن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجباته ، فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في المنظمة ، ومثال ذلك أدوار مراجع الحسابات ومراقب التكاليف ومراقب الجودة حيث يدخل في نطاق اختصاص كل منهم مراجعة وانتقاد أدوار الآخرين وهذا من شأنه أن يفسح مجالاً للصراع بين الأدوار وكثيراً ما يكون غموض الدور هو السبب في النزاعات بين الأدوار .

7 - الافتقار إلى الثقة: فكل علاقة تتطلب درجة معينة من الثقة ، والثقة تفتح الحدود وتزيل الحواجز وتعطي فرصاً للتفاعل الاجتماعي في المنظمة ، وكذلك تأخذ وقت طويل عند بنائها إذ ينشأ الصراع عندما يدرك أحد الأفراد بانعدام الثقة تجاه الآخرين .

- 8 - تفاوت الصفات الشخصية: ان التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الافراد تكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم .
- 9 - التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الافراد من حيث التركيب الشخصي فمنهم من يميل الى العدوانية وعدم التعاون مع الاخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الامر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم .
- 10 - الرضا الوظيفي: ان عدم الرضا عن الوظيفة او التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي الفرد الى عدم التعاون مع زملائه او الى عدم اتقانه لعمله ( الاهمال ) او الى تغيبه، وقد يكون عدم الرضا شديداً ويدفع بالفرد الى ترك عمله .
- وكذلك اتفق كل من ( Jones,2007:397; Mullins,2005:906 ) على ان العوامل المسببة للصراع تتمثل في:
- 1- الاختلاف في الأهداف وفي المصالح .
- 2- الاعتمادية بين الأقسام .
- 3- التنافس على الموارد .
- 4- الاختلاف في الادراكات .
- 5- التغيير التنظيمي .
- 6- التمايز.
- 7- وأخيراً الاختلاف في القيم .
- وفي السياق نفسه فقد أوضح ( الخليل، 2009: 5 ) ان العوامل التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي هي عملية فرض الحلول إذ إن هذه العملية تزيد من حدة الصراع .

يتضح مما تقدم ذكره إن أسباب الصراع متعددة، إلا أنها قد تتربط مع بعضها والبعض الآخر إذ يكون بمثابة ظرف مؤثر في مستوى شدة الصراع، فالاختلاف في إدراك الظروف والتوقعات قد يؤدي إلى الاختلاف في الأهداف والحاجات والقيم وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور الصراع، علاوة على ذلك تأثيرات البيئة بمختلف عواملها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية فهي تشكل ظرفاً مؤثراً في نشوء الصراع، وترى الباحثة هنا إن التحديد الدقيق لسبب الصراع يعد عاملاً مهماً في إدارة الصراع وتوجيهه في صالح المنظمة. ويشير الجدول (2) إلى أهم العوامل التي تسبب الصراع التنظيمي داخل المنظمات والتي تم استعراضها فيما سبق.

ومن الجدول (2) نلاحظ إن أغلب الكتاب والباحثين قد اتفقوا على مجموعة من العوامل المسببة للصراع والتي تتمثل بالاتي:

1 - الاختلاف في القيم .

2 - الاختلاف في الأهداف والمصالح .

3 - الاعتمادية بين الأقسام .

4 - التغيير التنظيمي .

وسيتم في هذه الدراسة تبني هذه العوامل كونها حققت أعلى اتفاق والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

1 - الاختلاف في القيم:

يقصد بها مجموعة المبادئ والمعتقدات والتقاليد والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة في منظمة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة، فالأفراد والجماعات عادة يحملون معتقدات مختلفة ويخضعون إلى أنظمة مختلفة ( عياصرة وبني احمد، 2008: 22 ).

فالاختلاف في فلسفاتهم وقيمهم الأخلاقية قد يقودهم إلى توجهات مختلفة ويمتد الخلاف بين الأفراد والمنظمات فيأخذ أطواراً عدة لتسبب الصراع في المنظمة (جواد، 2000 : 271). ويرى ( المرهضي، 2010 : 251 ) إن التباين في الخلفية الثقافية، القيم، التعليم، العمر والمستوى الاجتماعي بين الأفراد يؤدي إلى عدم الانسجام والتواءم والتعاون بين الأفراد أو الأقسام التي يعملون فيها وبالتالي زيادة حدة الصراع، ويذكر ( حريم، 2003 : 247 ) في هذا السياق انه كلما زادت الاختلافات بين الأفراد ( من حيث الشخصية والقيم والاتجاهات والتعليم والعمر ) قل احتمال العمل بتعاون وسلاسة . وفي السياق نفسه فقد بين ( عياصرة وبني احمد، 2008 : 21 ) إن الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأمر الذي يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة لان القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في المنظمة أو الجماعة .

## 2 - الاختلاف في الأهداف والمصالح:

يرى (Gibson ,etal.,2003:254) الاختلاف في الأهداف والمصالح من العوامل التي تسبب الصراع بين الأفراد والجماعات، وتعكس أهداف كل قسم غايات الأفراد وهم يحاولون الوصول إليها، والوصول إلى أهداف الجماعة قد يتعارض مع أهداف الجماعات الأخرى والاختلافات بين الأفراد تؤدي عادة إلى صراعات حينما تصبح الوحدات الفرعية في المنظمة متخصصة فإنها غالباً ماتتشئ أهدافاً غير متشابهة فمثلاً هدف البحث والتطوير يكون أهدافاً ابتكاريه يمكن تحويلها إلى منتوجات جديدة ناجحة تجارياً، بينما هدف قسم الإنتاج هو التقليل من الكلف قدر الإمكان .

ويذكر ( Jones,2007:397) في هذا الصدد إن الاختلاف في توجهات الوحدات الفرعية تؤثر بالطريقة التي ينظر بها كل قسم، لان كل وحدة فرعية تسعى إلى أهداف مختلفة وهذه غالباً ما تكون متناقضة، أي عندما تتضارب

الأهداف فهناك احتمالية لنشوء الصراع وذلك لأن أهداف وحدة معينة قد تمنع قدرة وحدة فرعية أخرى من الوصول إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها .

ويبين ( عياصرة وبني احمد ، 2008 : 21 ) إن عدم وضوح أهداف المنظمة سواء كانت العامة ام الفرعية يؤدي إلى التخبیط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور الصراع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على حساب العامة .

أما ( المرهضي، 2010: 248) فيرى انه على الرغم من ضرورة ترابط أهداف المنظمة المختلفة نسبياً في نشاطها واشتقاقها من غاية وأهداف المنظمة الإستراتيجية، إلا ان الاختلاف في طبيعة النشاط من إدارة لأخرى يؤدي إلى التباين في الأهداف ومن ثم ظهور الصراع .

### 3 - الاعتمادية بين الأقسام:

يفسر(Daft ,2007:362 ) الاعتمادية بين الأقسام إنها اعتماد وحدة معينة على وحدة أخرى من حيث الموارد والمواد والمعلومات، فكلما زادت درجة الاعتمادية ازدادت احتمالية الصراع، وفي الحالة الاعتمادية هنالك حاجة للتفاعل المستمر مما يؤدي إلى ظهور الاختلافات في المواقف ويظهر الصراع غالباً عندما لا يتم توصل إلى اتفاق حول خدمات كل مجموع تجاه الآخرين .

ويرى ( حريم، 2003: 246) إن الاعتمادية بين الأقسام تعد من العوامل التي تسبب الصراع لاسيما إذا كانت تلك الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى إن وحدة تنظيمية معينة تعتمد كثيراً على وحدة أخرى وليس العكس، فالوحدة الثانية التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعارض مع الوحدة التابعة، إذ إن هذا النوع من الاعتمادية هو الشائع في المنظمات لذا تزداد فرص واحتمالات نشوء الصراع بين الوحدات .



#### 4 - التغيير التنظيمي:

يقصد به التغيرات الحاصلة في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي وانتهاءً بالهيكل التنظيمي، بحيث يصبح هناك تفاوتاً في المستويات والارتباطات التنظيمية. (عساف، 1994 : 215). وأوضح (Newstrom&Keith,2002:263) بأن هناك عوامل مسببة للصراع تظهر في البيئة الداخلية للمنظمة، إذ إن هذه العوامل تنشأ بسبب البناء التنظيمي والتي تتمثل بمجموعة من المعوقات منها وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، وذلك بسبب تعدد المستويات الإدارية، أو تداخل الأنشطة والفعاليات، أو تمركز الصلاحيات، وعادة ما تحدث بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .

وكذلك فإن معظم المشكلات أيضاً تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح قنوات الاتصال، فال اتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية، ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري هي الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ([WWW.foundation-coalition.org/teams](http://WWW.foundation-coalition.org/teams)) .

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم وأفكار وعوامل، يمكن القول، إن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقاً فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كالاختلاف في القيم، والاختلاف في المصالح والأهداف، والاعتمادية بين الأقسام التي تقلل من حالة التفاعل بين الأفراد ومن ثم لا يحفز ذلك على الإبداع والابتكار، والتغيير التنظيمي الحاصل بسبب عدم وضوح الاختصاص، والصلاحيات، والمسؤوليات، وسوء الفهم وضعف قنوات الاتصال، وكذلك التغييرات التي تطرأ على عمليات المنظمة عموماً كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة.

