

المحاضرة الثامنة: الصراع التنظيمي

تمهيد:

تختلف الصراعات من حيث مستوياتها وأسبابها ومنه فهي تختلف أيضا في سبل معالجتها، بالرغم من أن وجود حد معقول من هذه الصراعات يعتبر أمرا طبيعيا ومطلوبا داخل التنظيم.

على الطالب أن يصل إلى استيعاب معنى الصراع التنظيمي كمعطى موجود في حياتنا وفي مختلف التنظيمات، وكذا أنواع هذه الصراعات ومستوياتها وأشكالها، إلا أن هذه الصراعات مهما كانت حدتها ومصدرها يجب التعامل معها من أجل تسييرها بالشكل الذي يقينا عواقب الصراعات السلبية.

1. تعريف الصراع التنظيمي:

لم يتفق العلماء على تعريف واحد شامل للصراع التنظيمي وذلك لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات، نجد أن تايبا (Tapia, 1980,p140) اعتبر الصراع "مكونا لكل كيان بشري اجتماعي، فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع، فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات أو صراعات؛ فالصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغيّر وتحول واقع أو هيكل، وبدونه نحكم على التنظيم بالجمود".

من جهتهما، أشار ليكرت وليكرت (Likert & Likert,1976,p07) إلى أن الصراعات تمثل نزاعات حادة من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة-وان تحققت- تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة؛ مما يؤدي إلى ظهور العداة".

بينما فراد لوثنانس (Fred Luthans) فقد عرفه "بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى"

وهو نفس المنحى الذي ذهب إليه توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann)، بحيث عرّف الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك طرف ما أن الطرف الآخر يعيق أو يبطئ أو على وشك أن يبطئ اهتماماته".

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف في الحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناءً أو مدمراً ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

2. خصائص الصراع:

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.

3. مراحل الصراع:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل متعاقبة، يطلق عليها "دورة حياة الصراع". وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد من هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورها لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج "بوندي".

يرى بوندي أن الصراع يمر بخمسة مراحل، يمكن تلخيصها في ما يلي:

- **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس 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.
- **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينها. وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.
- **مرحلة الشعور بالصراع:** يتبلور في هذه المرحلة الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سيؤدي إليه أكثر وضوحاً.
- **مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.
- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** تبدأ هنا عملية إدارة الصراع. وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة للتعرف 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 أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سيزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى...

4. مصادر الصراع:

هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة منتشرة، هي:

1.4. تعارض الأهداف: هناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الأهداف، هما: توجه الوقت والهدف، والعوائق التي تقف دون إنجاز الهدف. وينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجي-اقتصادي والمرتبط بالسوق، والعلمي) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. وعندما تتفاعل جماعتان متميزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي-اقتصادي قصير المدى)، والبحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت والهدف تلك مصدراً للصراع.

2.4. متطلبات اتخاذ القرار: هناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات، هما:

درجة الغموض في المهام: تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية. وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار.

توفر الموارد: يحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة التي يحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها، ويتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية والمعدات والموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى بأنها كافية وعادلة، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافياً وعادلاً قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى وغالباً ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطاً عادلاً من موارد المنظمة بالإحباط، وتصبح نظراتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل: حجب المعلومات والسلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحية.

3.4. توقعات الأداء: ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه

الجماعات. ينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد التبادلي، زادت درجة

اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها، فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة، أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما.

5. مستويات الصراع التنظيمي:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أنه يمكن تقسيم الصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى أربع مستويات رئيسية، هي:

1.5. الصراع على مستوى الفرد: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، وذلك نتيجة لتناقضات الفرد مع أهدافه أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل، حيث يتضمن هذا النوع من الصراع أنواعا مختلفة نوضحها في الجدول رقم (01).

جدول (01): مستويات مختلف الصراعات التنظيمية.

مكوناته	مستوى الصراع
صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ إحدى الصور التالية:	الصراع على مستوى الفرد
الصراع بين هدفين إيجابيين: يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقها معا.	
الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما.	
صراع الدور: ينشأ إذا تناقضت واختلقت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين.	
هذا النوع من الصراع قد يحدث بين طرفين على الأقل في التنظيم سواء فردين أو فرد وجماعة وذلك نتيجة تباين الأدوار والأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية، وقد ينشأ عن أسباب موضوعية إدارية محضة أو عن أسباب شخصية تتعلق بالمعيرات المعرفية والإدراكية. مثل: - الصراع بين المدير والمرؤوسين - الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري - الصراع بين العمال والمشرف - الصراع بين العامل والعامل.	الصراع بين الأفراد
يظهر هذا النوع من الصراع بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة الواحدة على اختلاف مستوياتها ونتيجة لأسباب تنظيمية على الأغلب منها، الاعتماد المتبادل بين	الصراع بين الجماعات

داخل المنظمة	الوحدات، تعارض الأهداف، عدم وضوح السلطة والمسؤولية....
الصراع بين المنظمات	يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة لأخرى فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق والموردين.

المصدر: (أنظر غياث، ب-ت)

إضافة إلى ما تم ذكره فان الصراعات لا تقتصر على داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث مع المنظمة وبيئتها الخارجية نتيجة لاحتكاكات مباشرة أو غير مباشرة، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة ومختلفة منها الجهات الحكومية، المالكون والعاملون والمستهلكون والموردون وغيرهم من المنظمات لأخرى المتواجدة في المجتمع.

6. آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية، يمكننا تقديم أهمها وفق العناصر الآتية:

1.6. الآثار الإيجابية: يعترف أصحاب الفكر الإداري الحديث بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي على أساس أن الصراع لا يمكن تجنبه؛ فهو وليد أوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير والإبداع. وقد يكون الصراع في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة على الساحة لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه، ويكون -بذلك- إثراء للأفكار والمواقف المطروحة. كما قد تساهم الصراعات في إحداث نوع من التوازن داخل المؤسسة، إلا أن عدم التحكم فيه قد يؤدي إلى مشكلات تؤثر سلباً على سير التنظيم.

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل المشكلة، الذي من خلاله يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

2.6. الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، على خلفية أنه ينتج ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة.

من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

- يحوّل الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

- يعوق العمل التعاوني.

- انخفاض الإنتاجية ومعاناة الأداء من الجمود.

- يعد نوعاً من عدم وجود مهارات قيادية.

7. بعض التدخلات المساهمة في حل الصراعات:

توجد عدة مستويات للتدخل والعمل على حل الصراع وذلك حسب قوته ومدى ضرورة الاستنجاد بأطراف خارجية للمساهمة في حله، ذكر غيات (ب-ت، ص 54) منها ما يلي:

1.7. استعمال القنوات العادية: لكل تنظيم إدارة تسهر على مواجهة المشكلات والعمل على حلها؛

فاستعمال القنوات العادية هي عملية روتينية يقوم بها كل مسؤول بالمؤسسة، كما أن استعمالها يكون قبل القيام بإجراءات إضافية أو استثنائية.

2.7. المفاوضات: بعد أن تصل الصراعات إلى مستوى أكثر تطوراً تضطر الإدارة إلى تفويض أفراد للنيابة عنها للتفاوض مع الجهات الأخرى (تنديد، تحذير، وعود، تنازلات...). يرى (Tapia, 1980, p147) أن المفاوضات تمر عبر ثلاثة مراحل: مجرد نقاط الاختلاف، الاعتراف بإمكانية التفاهم، الحل المؤقت أو النهائي.

3.7. الوسيط: هو تدخل فرد أو مجموعة أفراد محايدين ومقبولين من كلا الطرفين للتوسط بينهما والعمل على إيجاد نقاط التفاهم التي قد تقربهما إلى حل مُرضي للجميع.

4.7. المستشارون: ينتمون عادة إلى مكاتب مستقلة للدراسة والبحث، ويعملون على كشف المشكلات وتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة للخلل الموجود في التنظيم (هيكله، اتصالاته...).

خلاصة:

لا يؤدي التفاعل بين العاملين دائماً إلى الانسجام والتعاون، فقد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد انفعالات العدائية احتكاكاً بالأفراد والجماعات خاصة التنظيم، مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي، ويمكن أن يصبح لهذا الصراع انعكاسات شخصية تتمثل في الصراع الانفعالي الذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد نتيجة الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والرفض.