

# الصراع التنظيمي

وعد حبش أحمد الحديدي

## Organizational conflict

*Wa'ad Habbash Ahmed Al-Hadeedi*

The search discusses the most behavioral problems facing managers in their daily work and directed to the correct methods of business administration through descriptions of jobs and Specify job duties and motivate individuals to do the required performance to access the strategic objectives that will satisfy all parties working within the various administrative levels.

---

## Le conflit organisationnel

**Waad Habash Ahmad AlHadeedi.**

La recherche comprend des problèmes de comportement les plus importants auxquels sont confrontés les gestionnaires dans leurs activités quotidiennes et elle dirige vers les moyens appropriés en administration des affaires en termes de descriptions de poste et de déterminer les droits et les responsabilités professionnelles et de motiver les membres à faire les performances requises pour assurer l'accès à des objectifs stratégiques qui sauront satisfaire toutes les parties opérant dans l'intérieur des différents niveaux administratifs.

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين، الملك الحق المبين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . ويعد

يعتبر الصراع التنظيمي أحد أهم المشاكل الأساسية التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي تواجه المدراء خلال سير أعمالهم اليومية وتمتاز المنظمات في الوقت الحاضر بأنها تعيش حالة من التغيرات المستمرة والتي تكون ذات طبيعة متداخلة عادة ويرجع السبب في ذلك الى الاختلاف والتباين الحاصل في المواقف والمصالح سواء كان ذلك على مستوى الافراد والجماعات والوحدات التنظيمية أو على مستوى العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تقع المنظمة في اطارها مما يؤدي الى أن تصبح المنظمة عرضة للكثير من النزاعات والمشاكل والصراعات والتي تعد ذات تأثير كبير ومباشر في أداء المنظمة لأنشطتها وتحقيق أهدافها وسير نموها وتطورها وهذه حقيقة قائمة، وذلك لان حاجات الفرد وكما هو معروف متجددة ومستمرة وان ارادة الفرد وسلوكياته ايضاً تعد مستمرة لتحقيق هذه الحاجات وان تحقيق هذه الاغراض والاهداف والذي يمثل حرمان أوخسارة للطرف الآخر يعد مدعاة لنشوء الصراعات بين الافراد أوالوحدات التنظيمية، وكما هو معروف فان الفرد يعتبر العنصر الاساسي والأكثر أهمية للمنظمة والذي يمارس نشاطه كفرد يعمل داخل الجماعة ضمن نطاق المنظمة التي تعمل فيها هذه الجماعة ومن هذا المنطلق نقول ان على الادارة الكفوءة أن تسعى الى خلق الجو الذي يشجع على تحقيق الانسجام والتعاون فيما بين العاملين في المنظمة وصولاً الى تحقيق أهدافها.

لقد نال موضوع الصراع التنظيمي اهتماماً بالغاً وواسع النطاق من قبل العديد من الباحثين الذين تناولوا سبلاً مختلفة لمواجهة الصراع وادارته ولازالت الدراسات

النظرية والميدانية وحتى الوقت الحاضر تلعب دوراً مهماً أساسياً في إيجاد الحلول والسبل الكفيلة بمعالجة الصراع .

ومن أهم الدراسات في هذا المجال نذكر منها دراسات (فوليت) و(مارج وسايمون) و(ليكرت) و(ليترر) و(كاتزوكان) وغيرها من الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي وأسبابه ومراحله والمعالجات الخاصة به .

وقد أظهرت الدراسات الى انه من أحد الاسباب الرئيسية المؤدية الى زيادة نسبة دوران العمل والغيابات داخل المنظمة يرجع الى انخفاض كفاءة المنظمة وفعاليتها في ادارة الصراع وهدر العديد من الطاقات وبالتالي نشوء الكثير من التوترات والخلافات والاحقاد بين الافراد والجماعات العاملة داخل المنظمة وخاصة فيما اذا وصل الصراع الى درجات معينة تصل الى حد المشاحنات والعداءات العلنية والتي ترفضها القواعد التنظيمية؛ إلا أن هذا لاينفي اطلاقاً بأن للصراع جوانب ونتائج ايجابية وفي حدود درجات معينة أيضاً .

وهكذا فان الصراع يعد أمراً حتمياً في المنظمة وذلك وفقاً للنظرة الحديثة للصراع الذي أصبح يعد من المهام الرئيسة للاداري الذي يتوجب عليه ادارة الصراع على مختلف انواعه وتحقيق التوازن في مستوياته المختلفة داخل المنظمة وبشكل يحقق خدمة الاطراف المتنازعة إذ ان الصراع يبقى مصدراً ذا تأثير سلبي اذا لم تتم ادارته، اذ يمكن القول ان من الاسباب الاساسية والمهمة في فشل المنظمة هوسوء ادارة الصراع داخل المنظمة والنظر اليه من الزاوية التقليدية التي ترى بأن الصراع هو حالة تأخذ ناحية سلبية فقط والتي يجب تجنبها والقضاء عليها.

وأخيراً فان أهمية دراسة الصراع التنظيمي تتمثل في تحديد الطرق والسبل المناسبة لادارته او التعامل معه بما يضمن للمنظمة تحويل هذه الصراعات والخلافات بين الافراد الى حالة من الابداع الخلاق والكفوء والذي يحفز الفرد العامل على تقديم مستوى الاداء المطلوب وتنفيذ المهام الموكلة اليه وتوجيهها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة وتطورها ووفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي .

أهداف البحث : إيجاد العلاقة بين أنواع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته وتطوير إطار شمولي لإدارة أنواع الصراع وتحقيق أفضل استثمار للجانب الايجابية فيه وتحجيم فرص تفاقم الصراع السلبي فيه وتعريف الباحثين بتمائل أو اختلاف مواقع الصراع على مستوى المنظمات .

تقسيم البحث : وقد جاء البحث مشتملا" على مقدمة ومبحثين وخاتمة .

المقدمة: وقد إشتملت على تمهيد للدخول في الموضوع وبيان أهميته وأهدافه.

منهجية البحث: إشتملت على :-

المبحث الاول: تناولت فيه المفاهيم الاساسية حول الصراع التنظيمي، وفيه أربعة مطالب.

المبحث الثاني: تناولت فيه إدارة الصراع، وفيه أربعة مطالب .

الخاتمة: خلاصة ماجاء به البحث وأهم النتائج التي توصلت إليها .

آمل أن أكون قد وفقت في بحثي هذا، والله ولي التوفيق، وصلى الله على سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وسلم .

# المبحث الأول

## مفاهيم أساسية حول الصراع التنظيمي

### المطلب الأول

#### تعريف الصراع

اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف الصراع حيث ان كل منهم أعطى تعريفاً للصراع حسب زاوية نظره الى هذا المفهوم، وقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الادارية بوجه عام تبايناً كبيراً بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد والمنظمات واتجهت كل مدرسة فكرية الى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الاخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ماتصيب المنظمات او جماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من اضرارها او تأثيراتها السلبية على المنظمة، ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة الى أن الصراع أمر لافر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء مايتعلق بالافراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع ((هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي مارسها الفرد بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين، لذلك لابد أن تقوم ادارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها)).

وقد أكد كيلي\*:على أن الصراع ((هونتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة بالنسبة للمنظمة))، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعات الكامنة، وقد أشار ليتزر\* الى الصراع حسب وجهة نظره بانه يمكن أن يكون سلبياً أو ايجابياً إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الاسلوب الذي يتبع لمعالجته، وقد عرف سميث\* الصراع على((أنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف

والممارسات والاهداف))<sup>(١)</sup>، أما ليكرت\* فيعرف الصراع ((بانه تلك المحاولات النشطة التي يبذلها الفرد لتحقيق النتيجة التي يفضلها والذي اذا تحققت تمنع الاخرين من تحقيق النتيجة التي يفضلونها وهكذا ينشأ العداء بين الجانبين فينتج الصراع))<sup>(٢)</sup>.  
بينما الكاتب سايمون\* فيعرف الصراع ((بأنه المصطلح الذي يستخدم للإشارة الى تعطل ميكانيكية عملية اتخاذ القرار بحيث يتعرض فرد ما أو جماعة الى صعوبة في إختيار تصرف بديل))<sup>(٣)</sup> .

أما براون ومويرج\* فيعرفان الصراع ((بأنه عدم الموافقة أو القبول بين شخصين أو أكثر أو مجموعة العمل والذي ينجم عن عدم كفاءة وأهلية الاهداف والموارد والتوقعات والمدرجات والشعور والقيم))<sup>(٤)</sup>.  
بإمكاننا تعريف الصراع التنظيمي على أنه ((حالة عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والناجمة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة، وكما تنشأ هذه الحالة بسبب امتلاكهم مراكز وأهدافاً وقيماً وإدراكات مختلفة)) .

---

(١) نظرية المنظمة : خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، ص ٣٠٩-٣١١.

(٢) علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص ٣٠٣.

(٣) نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم، ص ٣٧٣.

(٤) نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم، ص ٣٧٧.

\* كيلي وليتر: هما من علماء الإدارة المشهورين المهتمين بعلم النفس، سميث : عالم ادارة أهتم بها ووضح وظائفها وركز على السلوك ولديه العديد من المؤلفات في هذا المجال، ليكرت : عالم احصائي صاحب أفكار في المشبك الاداري الذي اعتمد فكرة الجماعات الصغيرة غير الهرمية والتي لها تأثير جذري على خطوط السلطة والاشرف ونظامه واستخدمت بحوثه في الادارة، سايمون: عالم في الادارة انتقد النظريات التقليدية وجاء بنظرية ادارية جديدة تقوم على أساس السياسة والقوة في ادارة المنظمة، براون ومويرج : من علماء الادارة السلوكيون، انظر أقوالهم ضمن المصادر أعلاه .

ومما سبق ذكره آنفاً نجد ان التعريفات السابقة تعطي تفسيرات مختلفة ومتنوعة للصراع وأنها تكون غير قادرة على تحديد أبعاد الصراع بصورة دقيقة ومن خلال ذلك نرى انه لابد من التوصل الى تعريف شامل للصراع وذلك من خلال الاستفادة من التعاريف السابقة ومحاولاً سد الثغرات وتجاوز النواقص الموجودة فيها فلا بد من الإشارة الى هذا التعريف والذي ينص على أن الصراع ((موقف يتضمن نوعاً من التوتر النفسي الشديد أو حالة من عدم الاتفاق أو الانسجام الحاد بين كل الافراد أو الجماعات بشأن الموارد والاهداف والقيم ومحاولة كل جهة فرض ارادتها وسيطرتها على الآخرين))<sup>(١)</sup>. فهذا التعريف يتميز عن سابقه من التعاريف الاخرى بأنه يتضمن الإشارة الى مستويات الصراع المختلفة ( الصراع النفسي، الصراع بين الافراد والجماعات ) هذا من جهة، كما أنه يظهر بواعث الصراع وأسبابه من جهة ثانية، ويبين غايات الافراد المتصارعة أزاء بعضها البعض الاخر وكذلك يمتاز هذا التعريف بأنه ناتج عن تفاعل الافراد والمجموعات مع بعضها ويرتبط بالممارسة الادارية داخل المنظمة وبشكل واضح .

## المطلب الثاني

### أسباب الصراع

لكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فانه لابد من معرفة الاسباب التي تؤدي أو تسهم في حصولها وقد اشار ( كاتزوكان ) \* الى نوعين من الاسباب والتي تندرج ضمن الآتي :

١. الاسباب العقلانية للصراع والتي تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الاهداف .
٢. الاسباب غير العقلانية للصراع والتي تنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات.

---

(١) نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم، ص ٣٧٤ .

ويرى (ثومسون)\* أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الافراد أو الوظائف نتيجة النقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع .  
وقد أشار (مارج وسايمون)\*<sup>(١)</sup> الى أن الاسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار سواء من الفرد أو الجماعة أو نتيجة للاختلاف في الاهداف بين الافراد أو بين الجماعات .

وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الاسباب المؤدية للصراع بالاتي :-

١. وجود مواقف يتحتم فيها إتخاذ قرارات مشتركة :

إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل امكانيات حدوث الصراع أكبر بسبب إختلاف الآراء والمفاهيم للأشخاص الذين يتخذون القرارات في كثير من الامور .

الاختلاف أو التباين في الاهداف والقيم :

إن وجود أفراد لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي الى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض والصراع الامرالذي يؤدي الى الحاق الاضرار بالمصالح العامة، وكذلك الازدواجية العضوية أي أن الفرد الذي ينتمي الى جماعتين تختلف أهدافهما سوف يزيد من فرص الصراع، كما أن زيادة حدة المنافسة بين الافراد العاملين في الاقسام ذات الاهداف المختلفة تؤدي الى تعرض المنظمة الى بروز ظاهرة الصراع وبدرجات إحتتمالية عالية .

٣. عدم الرضا عن الوظيفة :

إن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي الى التغيب عن العمل وعدم إتقان العمل بدرجة عالية ومطلوبة فضلاً عن عدم التعاون مع الاخرين مما يؤدي الى حدوث الصراع .

---

(١) \* علماء في الادارة ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي .

٤. غموض الادوار وعدم تحديد السلطة بشكل دقيق :

إن عدم دقة الادوار المعطاة للأفراد وكذلك السلطات غير المحددة بدقة من شأنها ان توقع الافراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف بشكل جيد مما يؤدي الى إثارة الصراع من قبلهم مع زملاء العمل بدلاً من التعاون معهم .

٥. التغيير :

قد يؤدي التغيير الى حدوث الصراع في المنظمة، حيث أكد الكثير من العلماء ومنهم ((جوي كلي )) \* على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأن التغيير في الاهداف وفي الادوار وفي الصلاحيات وفي المركز من الاسباب المؤدية للصراع .

٦. أنظمة المكافآت :

تعد نظم المكافآت المصدر الاولي للصراع في المنظمة والصراع بشأن أشكال المكافآت والطرق التي توزع بها يمثل حالة مستمرة لامفر منها، وقد أكدت الدراسات التي قام بها كل من الكاتبين ((كلر و سدلجي)) \* على أن (مكافآت الرئيس الايجابية نحو العلاوات والترقيات تقلل الصراع وتزيد من الرضا، بينما العقوبات التأديبية تزيد من الصراع وتقلل من الرضا)<sup>(١)</sup>.

٧. درجة الاستقلال الوظيفي :

حيث إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الاقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الاداء الفني أو الخدمي يؤدي عادة الى زيادة احتمال حدوث الصراع، كما أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع، وعلى العكس من ذلك فإن إزدياد درجة استقلالية الاقسام عن بعضها تؤدي الى أن احتمال حدوث ظاهرة الصراع تعد حالة محدودة أو معدومة أحياناً.

---

(١) علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص ٣٠٥ .

\* جوي كلي وكلر وسدلجي : من علماء الادارة المشهورين ضمن مدرسة السلوك التنظيمي، انظر أقوالهم في علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل، ص ٣٠٥ .

٨. التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي :

يحدث الصراع ايضاً حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد وفي المستويات الادارية المختلفة، ويحصل الصراع اما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الافقي بين الاقسام في نفس المستوى عندما يكون هناك إختلاف بين الاهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، بالاضافة الى التباين في الاهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية فهي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الافقية في المنظمة، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية حيث يتم الصراع من هذا النوع في الغالب بالتحدي والعنف.

#### ٩. الخلافات بين الاقسام التنفيذية والاستشارية :

إضافة الى الاسباب السابقة الذكر فإن الصراع يمكن أن ينشأ في المنظمة بين الاقسام التنفيذية والاستشارية حيث أن كل منهما يعتمد في ادائه على الآخر و يعتبر الجدل وعدم الانسجام من الظواهر الملازمة لهذين القسمين، ومن الاسباب الداعية للصراع أيضاً أن وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو الى تقليل نفوذ التنفيذيين لكونهم يمتلكون القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يعوق العناصر التنفيذية كما أن عناصر الاستشاريين تضم عادة عناصر من مستوى أعلى فضلاً عن أنهم من مستويات إجتماعية أرفع، هذا بالاضافة الى عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل ادائهم للمهام وهذا ما يوجب الصراع بينهم .

مما سبق ذكره آنفاً يتبين لنا أن أسباب الصراع متعددة ولا تنشأ من فراغ إطلاقاً، إذ أن الصراع في المنظمة ينشأ ويتكرر وبصورة مستمرة في ظل ظروف مشجعة منها التباين بالاهداف والاتجاهات والقيم الشخصية والتداخل في أنشطة العمل بالاضافة الى الاعتمادية بين الاقسام والشعب المختلفة والتناقض بين الادوار والتغيرات والتداخل بسبب عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات كلها تعد مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الافراد والجماعات والمنظمات.

## المطلب الثالث

### وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع

إن المنظمات على إختلاف أنواعها سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات إنتاجية أو خدمية كانت ولا تزال تعاني من وجود صراعات بين أعضائها، إلا أن وجهات النظر اختلفت فيما يتعلق بالنظرة الى هذه الصراعات <sup>(١)</sup>، حيث إن الاتجاه التقليدي يعتبر أن الصراع أمراً غير ضروري ومضر بمصلحة المنظمة ويجب تجنبه، فضلاً عن كونه من الظواهر التي تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالعقاب والتهديد وفرض الرقابة الشديدة على العاملين، حيث اعتقد (فردريك تايلور) زعيم حركة الادارة العلمية بأن الصراع يحدث نتيجة الاخطاء في ادارة وتصميم المنظمات وأن تطبيق الادارة العلمية من شأنها أن تؤدي الى القضاء على الصراعات القديمة والقائمة بين العمال والادارة، وبعد ذلك ظهرت حركة العلاقات الانسانية كرد فعل للافكار التي نادى بها الادارة العلمية وبالرغم من أن هذه الحركة قد جاءت بأفكار جديدة ومتطورة للأفراد إلا أن المعالجة العلمية لمسألة الصراعات التنظيمية لم تنل ذلك الاهتمام الكافي فقد كان (آلتون مايو) ينظر الى الصراع كمرض يصيب المنظمة وأنه ليس كحالة صحية <sup>(٢)</sup>، أما الاتجاه الحالي فقد اعتبر الصراع في المنظمات أمراً حتمياً وضرورياً على إختلاف تصميم المنظمات وطبيعة أعمالها، وأنه يحدث لاسباب مختلفة في المدركات والقيم والاهداف الخاصة بالافراد أو بسبب العيوب في التصميم التنظيمي .

ويمكن إيجاز وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع من خلال الجدول

الآتي <sup>(٣)</sup> :

---

(١) نظرية المنظمة مداخل وعلميات : مؤيد سعيد السالم، ص ٣٧٦.

(٢) علم الاجتماع الصناعي - المصنع ومشكلاته الاجتماعية : عبد المنعم عبد الحي، ص ٧٠.

(٣) ادارة الصراع وعلاقته بالخصائص التنظيمية (رسالة ماجستير) : فهمي فيض الله خورشيد،

وجهة النظر التقليدية	ت	وجهة النظر الحالية
١. يجب تجنب الصراع	١. إن الصراع أمر حتمي وضروري	
٢. يحدث الصراع بسبب الادارة والأخطاء في تقييم وإدارة المنظمات	٢. يحدث الصراع لأسباب مختلفة وتتمثل بالهيكل التنظيمي والاختلافات في الاهداف والقيم للأفراد	
٣. إن الصراع يشيع الفوضى في المنظمة ويمنع تحقيق الاداء الأمثل	٣. إن الصراع يساهم في الاداء الوظيفي ويقلل منه بدرجات مختلفة	
٤. إن مهمة الادارة القضاء على الصراع واستبعاده	٤. إن مهمة الادارة هي ادارة مستويات الصراع وحسمها بشكل يحقق الاداء الأمثل	
٥. إن الأداء التنظيمي الأمثل يتطلب إزالة الصراع	٥. إن الاداء الامثل يتطلب مستوى متوسطاً من الصراع	

وأخيراً لابد لنا من الإشارة الى الاختلاف ما بين المنافسة والصراع، فالمنافسة تحدث عندما لا تتشابه أهداف الافراد أوالمجاميع إنما تتداخل مع بعضها البعض،حيث يحاول كل فرد أو مجموعة إحراز الاهداف أو الوصول اليها قبل الآخر،وهذا ماينطبق أيضاً على الصراع، أي أن التشابه بينهما ينحصر في كونه متشابه في السلوك، أما الاختلاف بينهما هوأن المنافسة تظهر عندما تحاول كل شركة الوصول الى الاهداف قبل الاخرى في حين أن الصراع يظهر بصيغة مختلفة حيث تحاول كل شركة منع الاخرى من الوصول الى الاهداف وانجازها،ومثال ذلك ينطبق على الاقسام في الشركات عند توزيع الموارد، فالصراع هنا يظهر عندما يكون الطلب بالنسبة للمستهلكين منخفض والسعة الانتاجية للمصانع كبيرة فالصراع هنا نتيجة حتمية لهذا الوضع بين الشركات وهذه الحالة تختلف عندما تحاول الدولة أن تتعاقد مع شركة معينة فنقوم الشركات بتقديم عروض مختلفة فهذا الوضع يكون مشابه للمنافسة ويعيداً عن الصراع .

ومما سبق ذكره يمكن أن نبين الاختلاف بين المنافسة والصراع بالآتي<sup>(١)</sup>:  
[المنافسة، تمثل أدنى درجة من حالات التوتر فهو يتقبل وجود المنافسين ويكون هدف كل طرف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، وقد يتحول التنافس الى صراع عندما يشعر أحد الاطراف أنه يستطيع أن يهزم الطرف الآخر ويصبح الربح الوحيد] أما [الصراع، فيمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، وهو الحالة التي يكون فيها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف فيها الاعتراف بحق الطرف الآخر لما يمثله من قيم أو أهداف أو مصالح، وهي علاقة إما رابح وإما خاسر].

## المطلب الرابع

### نتائج الصراع

يترتب على الصراع بأنواعه المختلفة نتائج عديدة وتكون هذه النتائج كالآتي:

- نتائج إيجابية:- وهي النتائج التي تزيد من كفاءة وفاعلية المنظمات، وهناك عدة نتائج إيجابية للصراع منها :

١. مستوى الطاقة للجماعات والأفراد يزداد مع وجود الصراع مما يؤدي ذلك الى خلق الابتكارات سواء كانت هذه الابتكارات (فكرية أم علمية) والذي ينتج عن الصراع بين الجماعات والأفراد، كما يؤدي الصراع الى زيادة المخرجات وبذلك يمكن القول أن مستوى الطاقة للأفراد والجماعات يزداد في حالة وجود الصراع.
٢. زيادة ترابط وتلاحم الجماعة، أي عندما تتشغل الجماعات بالصراع مع جماعات أخرى فإن هذا التلاحم الداخلي للجماعات يزداد لمقابلة التهديد من الخارج ولأجل ذلك توجه كل الطاقات باتجاه العدد وهذا يؤدي الى عدم الانسجام داخل الجماعة.
٣. المشاكل التي ستكتشف خلال الصراع، حيث أنه ومن خلال الصراع وتطويره سيكون بالإمكان التعرف على بعض المشاكل التي لم تكتشف قبل الصراع وبإمكان المنظمة المباشرة بوضع برنامج لحل هذه المشاكل .

---

(١) النزاع التنظيمي (مجلة الادارة العامة) : عبد المعطي عساف، ص ٢٠٢.

٤. الصراع يدفع الجماعات لتوضيح أهدافهم، وهذا يزيد من وعي الجماعات لأغراضها، فالجماعة قد تكون غير مكترثة تماماً عن وظائفها العملية حتى يطرأ تهديد خارجي وعندما يصبح هذا التهديد واضحاً تبدأ الجماعة عندئذ بالتفكير جدياً في أغراضهم وهذا يؤدي الى جعل الجماعة أكثر فاعلية وتقدم طرق أفضل في اداء الاعمال والمهام .

٥. الصراع يشجع الجماعات لحماية المبادئ التي يعتقدون أنها مهمة، حيث أن مختلف الجماعات ترى أنها كحامي للقيم التي يدافعون عنها .

٦. الجماعات أو الأفراد يحفزون لتحريك المعلومات ذات الصلة بالصراع، وتكون هذه المعلومات هي قاعدة الادراك للإطراف المهمة بالصراع، فوجود الصراع سيؤدي الى تحفيز هذه الجماعات والأفراد للحصول على معلومات إضافية وتطوير ما لديهم من معلومات، لذلك يمكن القول أن الصراع يكون مصدراً للتحفيز والتطوير والبحث .

٧. الصراع يمكن أن يزيد من فاعلية المنظمة، لانه يجبر الأفراد والجماعات لتعديل ظروف البيئة الخارجية التي تواجهها المنظمة، لذلك نجد أنه مع وجود الصراع ستراقب المنظمة البيئة الخارجية وما تحصل عليها من تغيرات وتحاول أن تواكب هذه التغيرات نتيجة للصراع بين الجماعات والمنظمات .

● نتائج سلبية<sup>(١)</sup>: وهي النتائج التي تقلل من كفاءة وفاعلية المنظمة والأفراد والعاملين فيها ومن هذه النتائج ما يلي :

١. تضائل الاتصال بين جماعات الصراع، حيث إن وجود الصراع بين الجماعات والأفراد وتعارض أفكارهم وتصوراتهم سوف يؤثر على عملية نقل المعلومات بين

---

(١) السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية : محمد قاسم القريوتي، ص ١٤٧ .

الجماعات وهذا بدوره يؤدي الى الصراع السلبي وبالتالي يؤثر ذلك على المنظمة ككل .

٢. تطور الصراع بين الجماعات المتصارعة، وهذا الشعور بالعداء يسد الطريق أمام رغبة الجماعة لتحقيق الاهداف، فنشوء الصراع والعداء في المنظمة بدلاً من التعاون سيعيق تطور المنظمة أو الوصول الى أهدافها .

٣. الانسجام أكثر مما يجب لطلبات الجماعة، حيث وجدنا في إحدى النتائج الايجابية للصراع أنها تجعل الجماعة متلائمة أكثر وهذا قد يسبب الانتاجية العالية ومايجب أن ندركه هو أن الجماعة قد تواجه تهديدات من جماعات أخرى لذلك قد يعم القبول لتفسيرات القادة عن الجماعات المقابلة وعدم التفكير في الحلول من قبل أي من الافراد الآخرين في الجماعة وهذا يؤدي الى جعل الصراع أكثر حدة وبمرور الوقت تصبح الجماعة غير قادرة على تفسير موقفها وأية تفسيرات سوف تكون مشوهة .

## المبحث الثاني

### إدارة الصراع

### المطلب الأول

#### مفهوم إدارة الصراع وأهم الدراسات الخاصة بمعالجته

رغم الأهمية الكبيرة للصراع التنظيمي إلا أننا نجد أن معظم الكتاب الذين بحثوا في هذا الموضوع لم يحددوا تعريفاً واضحاً ومحدداً لإدارة الصراع لذلك فإن التعريف الأفضل من وجهة نظر الباحث وبعد الاستفادة من كل التعاريف المحددة من قبل العلماء والكتاب في هذا المجال هو ((تلك الأساليب والاجراءات التي يعتمدها المدير لتشخيص الصراع والتعامل معه ومحاولة إستثماره واستغلاله قدر الامكان بدلاً من القضاء عليه))<sup>(١)</sup>، حيث تلعب ادارة المنظمة في ممارسة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة .

وقد تناول الباحثون سبلاً متباينة لإدارة ومواجهة الصراع ولازالت الدراسات النظرية والميدانية تلعب نفس الدور في إيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة الآتي :

١. دراسة فوليت\* : حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة طرق لمعالجة الصراع وهي :

- الغالب والمغلوب، أي تغلب طرف على آخر.

---

(١) استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة : أفضل الرحيم، ص ٩٩.

\* فوليت : عالمة ادارة واستاذة في جامعة هارفرد من مواليد بوسطن أكملت دراستها العليا في انكلترا ثم زادت عليها في باريس حاولت تقديم فلسفة ادارية تتبنى فكرة تأسيس المجتمع على الاعتراف بالرغبات المحفزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة، مارج وسايمون : علماء في الادارة ومن رواد مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية لمفهوم المنظمة، ليتزر وكاتزوكان : علماء في الادارة ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة، ص ٣٢٣ - ٣٢٨.

- التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين .
- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين .
- ٢. دراسة مارج وسايمون\* : حيث لاحظت هذه الدراسة بأن معالجة الصراع تكمن في (المجابهة، التعاون)، أي طرح الحقائق الموضوعية بين الاطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جولات سوده العواطف والتوصل الى قرار واقعي، ويمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك .
- ٣. دراسة ليتزر\* : حددت هذه الدراسة حلولاً ممكنة لمواجهة ومعالجة الصراع وتكمن بالآتي:
  - إستخدام الحواجز بين الاطراف المتصارعة .
  - الاسهام في مساعدة الافراد في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية وذلك بتغليب ظاهرة فهم الآخرين والتأثير فيهم ايجابياً.
  - إتخاذ سبل تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- ٤. دراسة كاتزوكان\* : أشارت هذه الدراسة الى ثلاثة حلول ممكنة لادارة الصراع في المنظمة وتتمثل بالآتي :
  - تحسين العلاقات الانسانية وتطويرها في التعامل بين الافراد داخل المنظمة.
  - إيجاد قيادة ادارية كفوءة وناجحة في معالجة الصراع وحسمه .
  - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- ٥. دراسة ليكرت\* : اعتمدت إتجاهات هذه الدراسة الاساليب الاكثر فاعلية في معالجة الصراع، وقد أشار لها في كتابه (( طرق جديدة في إدارة الصراع )) وهي تؤدي الى إنتهاج سياسة ( الغالب - الغالب ) والتي غالباً ما تكون نتائجها مرضية للطرفين المتصارعين .
- ٦. دراسة هودج وانتوني\* : ركزت هذه الدراسة على خمس نقاط أساسية لمعالجة الصراع وهي :
  - إستخدام القوة أو السلطة أو كليهما في معالجة الصراع .
  - تلطيف الصراع .

- التجنب أو الانسحاب من الموقف .
- محاولة التوفيق بين الاطراف المتصارعة .
- المجابهة (١).

## المطلب الثاني

### أنواع الصراع وأساليب تصنيفه ومصادره

هناك أساليب متعددة لتصنيف الصراع وتحديد أنواعه يمكن إدراجها بالآتي:

- الصراع على أساس مستوياته، حيث إن للصراع التنظيمي أربع مستويات أساسية هي :

١. الصراع النفسي (الذاتي) : إن هذا النوع من الصراع يحدث داخل الفرد نفسه وترتبط قضية الصراعات النفسية بمبدأ اللاشعور فقد يميل الفرد الى اهمال بعض حاجاته الانسانية للتغلب على بعض الصراعات ويزداد خطر الصراع إذا كان إدراك الشخص محدوداً لايتيح له فرصة مواجهة المشكلات وحلها .

٢. الصراع بين الافراد : هذا النوع من الصراع ينشأ بين شخصين أو أكثر يعملان في مكان ما سواء كانا من نفس القسم أو في أقسام مختلفة بنفس الدرجة الوظيفية أو قد يكون الصراع بين الرئيس والمرؤوس وهذا النوع من الصراع يعد من المشاكل الخطيرة لكثير من الاشخاص، لانه يؤثر على العلاقات الشخصية ويؤدي بالنتيجة الى إنتشار الفوضى .

٢. الصراع بين الجماعات : إن هذا النوع من الصراع يحدث بين مجموعات من الافراد داخل المنظمة سواء كانوا من داخل القسم الواحد أو بين قسم وآخر والصراع بين

---

(١) نظرية المنظمة: خليل محمدحسن الشماع وخضير كاظم حمود : ص ٣٢٣-٣٢٨.

\* ليكرت: عالم احصائي صاحب أفكار في المشبك الاداري الذي اعتمد فكرة الجماعات الصغيرة غي الهرمية والتي لها تأثير جذري على خطوط السلطة والاشراف ونطاقه واستخدمت بحوثه في الادارة، هودج وانتوني : من علماء الادارة المشهورين ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة، ص٣٢٨.

الجماعات حتمي لوجوده في مختلف أنواع المنظمات وبالنتيجة فإن هذا النوع يؤدي الى خلق إتجاهات عدائية بين الافراد، كما أن هذا الصراع يمكن تقسيمه الى :

- الصراع بين الادارة والعاملين .

- الصراع بين الوظائف .

- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين .

- الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

٣. الصراع بين المنظمات :ويحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمات على

إختلاف أنواعها، وعلى سبيل المثال منافسة المنظمة من أجل مصادر التجهيز أو من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية أو ترويج سلعة ما .

• الصراع على أساس مدى نتائجه :وينقسم هذا النوع من الصراع الى:

١.الصراع البناء : هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراته إيجابية على كفاءة

المنظمة وفعاليتها، إذ إنه يحفز المجموعات ويؤدي الى الابداع والتغيير والى تماسك أعضاء المجموعة الواحدة واكتشاف وسائل مبتكرة لتحسين نوعية الانتاج .

٢. الصراع الهدام : هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراته سلبية على كفاءة

وفاعلية المنظمة وهذا النوع من الصراع يؤثر على المنظمة ويلحق الضرر بها و بالعاملين فيها، ويؤدي هذا النوع الى هدر كبير في الموارد والى نشوء أحقاد بين الافراد والى زيادة نسبة الغياب وهذا بدوره يؤدي الى زيادة التكاليف وإنخفاض الانتاجية ورداءة النوعية .

٣.الصراع البناء- الهدام : هذا النوع من الصراع يكون إيجابي ويفيد في مراحل

الاولى ولكن إذا تجاوزت نسبة درجاته حدوداً معينة فإنه سيلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، وتؤكد النظرة الحديثة للصراع بضرورة المحافظة على مستوى معتدل لهذا النوع من الصراع داخل المنظمة<sup>(١)</sup>.

• الصراع حسب مدى أو درجة حدوثه، وينقسم الى :

---

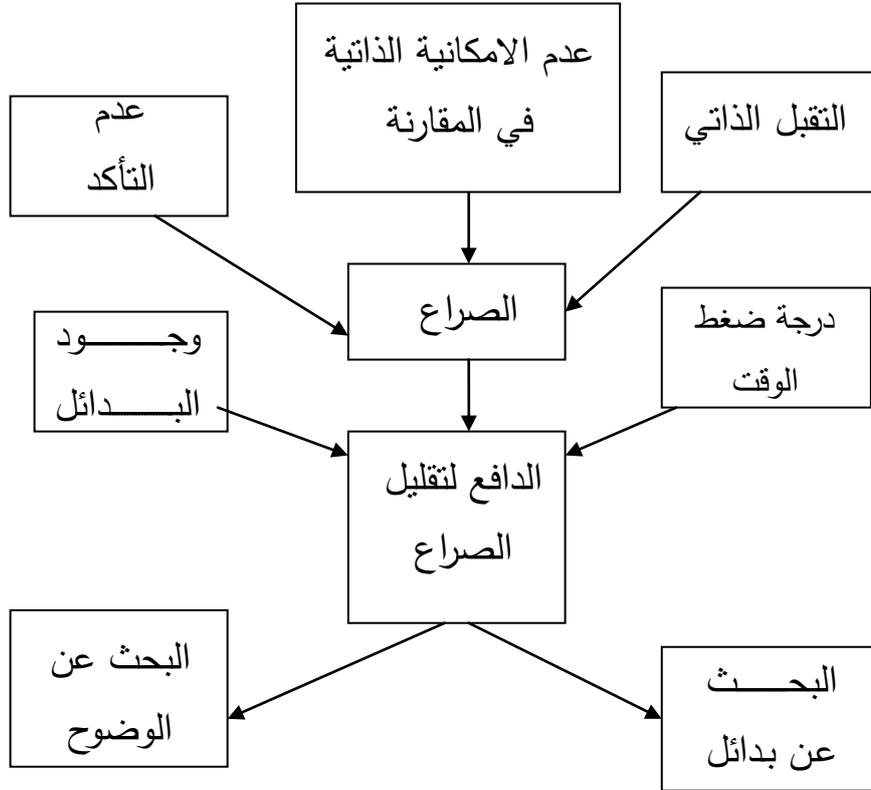
(١) . علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص ٣٠٣.

- التعارض : وهو درجة منخفضة من التوتر تبقى في مستوى الاختلاف والتباين ولا تعبر عن خلاف في المصالح .
- التنافس : وهو درجة معلنة من التوتر بمستوى الخلاف المقرون بتقبل متبادل لوجود الطرف الآخر ومحاولة التغلب عليه .
- الصراع : وهو درجة عالية من التوتر تصل مستوى التناحر المقرون بعدم قبول ورفض الطرف الآخر وكل مايمثله من قيم وأهداف .
- الصراع حسب تطور مراحلها، وينقسم الى:
  - الكامن ( الضمني ) : وهو عدم الاحساس بوجود خلاف مع الآخرين، بل يكون الامر بمستوى الاختلاف على الاهداف أو على درجة الاستقلالية .
  - المدرك: إن عدم الوضوح في عملية الاتصال يؤدي الى سوء فهم الطرف الآخر .
  - الشعوري: يتضح فيه الاختلاف وتثار المشاعر العدوانية دون بلوغ التوتر .
  - الظاهر: مرحلة التوتر والتعبير السلوكي عن المشاعر العدوانية باتخاذ مواقف مضادة نحو الطرف الآخر .
  - مابعد الصراع : حيث ينتهي الصراع بعد ظهوره ومعالجته ليصبح مصدراً لصراع جديد .
- الصراع حسب مدى عموميته، وينقسم الى:
  - المنظم : ويعتمد التعبير الجماعي صيغة له وهو عادة صراع معلن .
  - غير المنظم: ويعتمد التعبير الفردي مثل الشكوى والتذمر والغياب وترك العمل .
- الصراع حسب مدى تلقائيته، وينقسم الى :
  - المخطط : وله أهداف محددة وخطة مرسومة .
  - غير المخطط : وينجم عن تغيير أوضاع طرفي النزاع .
- الصراع حسب مستوياته أو أطرافه، وينقسم الى :
  - الفرد : المستوى النفسي للصراع .
  - الافراد : ويكون بين فردين أو أكثر .
  - الجماعات : ويكون بين مجموعتين أو أكثر .

- المنظمة : ويكون بين الوحدات الفرعية للمنظمة أومع البيئة التنظيمية.(١)
- وفي إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات واتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة فان(مارج وسايمون ) ميزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع تتمثل بما يلي :
- ١.الصراع الفردي : يتمثل هذا النوع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات، ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لاسباب أساسية هي:
- عدم تقبل القرار : وتنشأ هذه الحالة نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية .
- عدم إمكانية المقارنة ( حالة المخاطرة ): وتنشأ هذه الحالة نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الافضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة .
- عدم التأكد : وفيها يتعذر على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق اهدافه .
- ومما سبق ذكره يتضح لنا أن الصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة، ويوضح الشكل رقم (١) العوامل المؤثرة في الصراع الفردي .

---

(١) علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص ٣٠٤-٣٠٥.



الشكل رقم (١) العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع

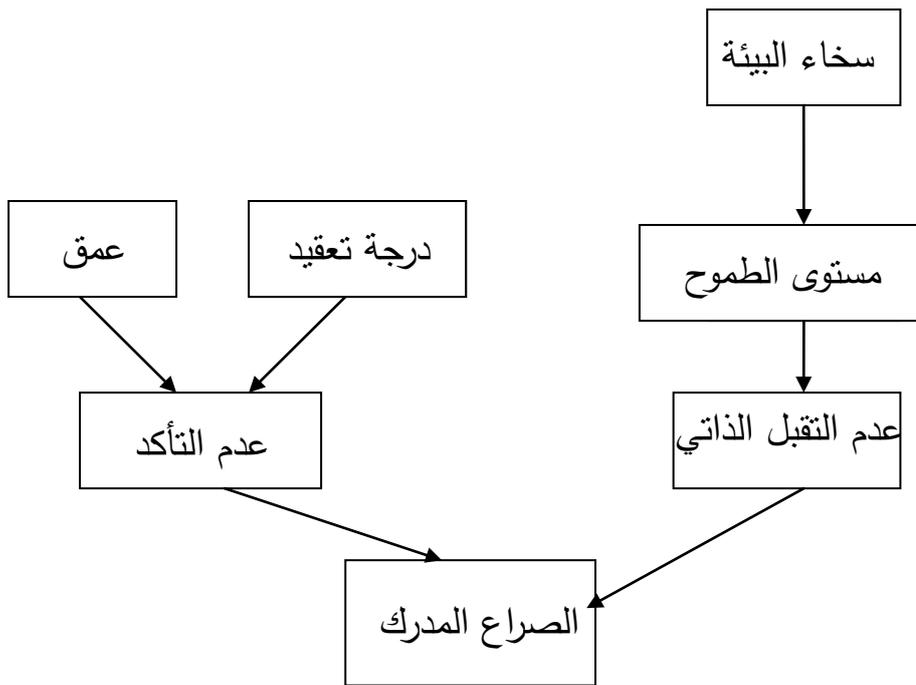
١. الصراع في المنظمة : تصل ظاهرة الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الافراد في المنظمة أو لعدم اختيار البديل المقبول بين الافراد في ظل اهداف الفرد ومدركاته العامة وهذا من شأنه أن يؤدي الى ظهور حالة الصراع المنظمي بين الافراد والجماعات، ويندرج تحت هذا العنوان مايلي :

أ. صراع الافراد في المنظمة : ويقصد به صراع الفرد مع الافراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الاساسي وراء هذا النوع من الصراع الى اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية

بين مختلف الافراد ويمكن أن تتبلور هذه الحالة من الاختلاف أو التباين بنوعين من العوامل :

- العوامل الوراثية : وتتمثل بجميع العوامل الموروثة بالولادة وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل (الطول،الشكل، لون البشرة، العين، وغيرها) والتي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها.

- العوامل المكتسبة : وتتمثل بالعوامل التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، ويوضح الشكل رقم (٢) أهم العوامل المؤثرة في صراع الافراد داخل المنظمة .



الشكل رقم (٢) العوامل المؤثرة في صراع الافراد داخل المنظمة

٢. الصراع بين المنظمات : تكاد لاتختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، فالتباين بين المدركات والاهداف وسبل تحقيقها، اضافة لمحدودية البيئة مثل حجم السوق وهيكل العرض والطلب والاسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي الى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة. (١)

• مصادر الصراع التنظيمي :

إن من أهم المصادر الخاصة بالصراع التنظيمي تتلخص بالآتي :

١. الحاجة للمشاركة في مصادر محدودة، ويتضمن ذلك الموارد المختلفة والقوى العاملة والمساحة المتاحة للعمل.
٢. إختلاف الاهداف بين المجموعات أو الاقسام أو الادارات الفرعية، حيث تختلف الاهداف من قسم الى قسم آخر .
٣. تداخل أنشطة العمل، فعندما يشترك قسمان أو أكثر لانجاز عمل مشترك فإن هذا التداخل قد يولد صراعات متعددة لاسيما إذا اختلفت أساليب أو طرق تقويم الاداء بينهما .
٤. إختلاف القيم والادراكات، حيث يترافق إختلاف الاهداف الخاصة بأعضاء المجموعات المختلفة والعاملة في المنظمة إختلاف وتباين في الاتجاهات والقيم والادراكات التي تقود بدورها الى صراعات عديدة، وقد حدد كل من (( مارج وسايمون )) \* ثلاثة أسس أو مصادر للصراع التنظيمي هي :
  - وجود شعور ايجابي مشترك بين أفراد المجموعة بخصوص الحاجة الى إتخاذ قرار مشترك .
  - وجود إختلاف في الاهداف أو في إدراك الواقع .
  - كلا السببين السابقين معاً .

---

(١) نظرية المنظمة : خليل محمدحسن الشماع وخضير كاظم حمود، ص ٣١٦-٣٢٣.

- ويضيف آخرون أسس أ ومصادر أخرى للصراع تتمثل بالاتي :
- التناقض والتغيير في الادوار، فكلما مارس الفرد أو المجموعة دورين أو اكثر وكانت الادوار متعارضة أدى ذلك الى حدوث صراع.
  - التغيير في الصلاحيات التي يمارسها الفرد أو المجموعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها بالنسبة للفرد أو المجموعة يمكن أن يسبب صراعاً أيضاً .
  - التغيير في المركز أو الوظيفة، قد يسبب التغيير في الوظيفة أو حتى تغيير عنوان وظيفة الفرد أو مركزه حدوث صراع لديه.
  - التغيير في الاهداف، فالتغيير في أهداف الفرد أو المجموعة أو المنظمة ككل يؤدي الى صراع أيضاً،مثال ذلك عند تحول هدف الجامعة من التركيز على البحوث الى التركيز على التدريس فقط<sup>(١)</sup>.

## المطلب الثالث

### تقنية إدارة الصراع وقراراته

- تقنية إدارة الصراع<sup>(٢)</sup>:

بما أن الصراع يتضمن الجوانب الايجابية والسلبية في المنظمات فإن المدير أو متخذ القرار لديه اعتبارات فيما يتعلق بالصراع وإدارته، فمدير المنظمة أو متخذ قرارها قد يقوم بتنشيط الصراع إذا كانت الأمور تشير الى حالة إيجابية، ومحاولة تقليل الصراع إذا كانت الأمور تشير الى حالة سلبية، ومن خلال ذلك يمكن القول إن أفضل تقنية تستخدم لإدارة الصراع هي ( تقنية تنشيط الصراع) :

حيث تكون هذه التقنية في حالة إذا كان الافراد والجماعات في المنظمة منتظمين في أعمالهم ويرغبون في قبول وجهات نظر الافراد الذين يمتلكون السلطة فان الادارة

(١) نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم، ص ٣٧٤-٣٧٦.

\* مارج وسايمون : علماء في الادارة ومن رواد مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية لمفهوم المنظمة، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة مداخل وعمليات، ص ٣٧٤ - ٣٧٦ .

(٢) جوانب في الصراع التنظيمي : مدحت محمد الديب، ص ١٢.

سوف تستفيد من أجل تحقيق أهدافها عن طريق تنشيط الصراع من خلال هؤلاء الافراد؛وقد يصل الافراد أو الجماعات الى قرارات غير مهمة وسبب ذلك يعود الى عدم الموافقة التي ظهرت في عدة مناسبات بين الافراد والجماعات، ويستطيع المدير أن يقوم بتنشيط الصراع في المنظمة باستخدام الطرق الآتية:

١. تشجيع الصراع بين الاقسام لغرض تقديم أفضل مايمكن عن طريق تقديم أفضل جدولة ممكنة، ومثال ذلك ( اذا نجح قسم المبيعات بتحقيق هدف قسم الانتاج من خلال تقديم خدمة أفضل للمستهلك عندئذ ستكون المنشأة أفضل وفي حالة أحسن).

٢. طريقة إشراك الافراد الجدد في المشاكل المتصارعة من أجلها وربما لايعرف هؤلاء الافراد سوى القليل من هذه المشاكل والفرص المتاحة للمنظمة لغرض معالجتها ولكن أفكارهم واقتراحاتهم تجبر الاعضاء القدامى على البحث عن طرق جديدة لاداء الاعمال الخاصة بهم ولكنهم قد ينجزون أعمالهم وهم منزعجين لانهم يعتبرون ذلك تحدياً صارخاً لطريقة عملهم وسيؤدي ذلك في النهاية الى إحداث مداخل جديدة لاداء العمل .

٣. طريقة إستخدام الصراع من قبل المدير لاجل تطوير العلاقات فيما بين الافراد لان المنظمة عندما تعيد تركيبها فان تطوير العلاقات بين الافراد لايتبرز الا من خلال الصراع .

٤. طريقة تصميم البرامج الخاصة بالمنظمة التي تصمم خصيصاً لاحداث الصراع.

#### • قرارات الصراع<sup>(١)</sup>:

هناك قرارات عديدة استخدمت في ظروف الصراع ومن أهم هذه القرارات هي:

١. الارغام : ويقصد به ذلك القرار الذي يتخذ من قبل المدير لغرض الحد من الصراع الذي ينشأ بين الاطراف المتصارعة من أجل وضع حد للخلاف بين الاطراف المتصارعة وذلك من خلال استخدام المدير لسلطته، ومثال ذلك إذا كان هناك صراع بين عاملين في منظمة ما وقال المدير للعاملين (( أنتما الاثنان توقفا عن الالاح وأنا

---

(١) جوانب في الصراع التنظيمي : مدحت محمد الديب، ص١٧.

سأقرر أي الطريق الأكثر نفعاً)) عندئذ لن يستطيع هذين العاملين البقاء طويلاً وهم رافضين لهذا الامر، فالمدير اعتمد هنا قرار (الارغام) فيما يخص الصراع هذا، وان هذه الطريقة تعود الى قرار سريع ولكن عواقبها ربما ستكون وخيمة وسلبية جداً وخاصة اذا أذعن أحد العاملين أو كلاهما لقرار المدير أو اضطر أحد العاملين قبول قرار المدير (الذي هو بالتالي رأي العامل الاخر فعندئذ سيحاول العامل الذي ارغم على القبول بالانتقام وقد يرفض هذا العامل ماأعده العمال الآخريين أو يحاول دائماً مضايقة الآخريين والمدير أيضاً .

٢. قاعدة الأكثرية : حيث أن كثير من الصراعات التي قد تعيق العمل أو تنتشر الأحقاد بين العاملين وبين الاطراف المتصارعة يمكن أن تحل باستخدام إقتراع بسيط وهو أخذ رأي الأكثرية من العاملين في المنظمة بشأن الطرفين المتنازعين وذلك باللجوء الى إقتراع لجمع الاصوات ومن ثم إتخاذ القرار بالأكثرية، فأسلوب الإقتراع ونظام الأكثرية مهم جداً في المجتمعات والمنظمات الديمقراطية .

٣. التسوية<sup>(١)</sup>: تعتبر من أوسع أنواع القرارات المعتمدة في المنظمات وتقوم على إعطاء كل طرف من أطراف الصراع بعض الذي يريده، وهذا يظهر بشكل واضح في إختيار الصراع عن طريق السؤال عن أكثر مما هو حقيقي للحصول عليه، بينما الادارة تبدأ عن طريق عرض أقل مما هو متوقع للحصول عليه، وتكمن الفائدة الرئيسية للتسوية أنها تسمح للحل لتقييم الصراع في درجات كثيرة وبالتالي إختيار الحل الذي يقدم الرضا لكلا الادارات أو الاقسام أو الاطراف المتصارعة .

هناك صعوبات ومشاكل كبيرة تواجه التسوية ومن أهمها مايلي :

أ. ميل الافراد أو الاقسام الى المبالغة في طلباتهم على أمل الحصول على ما يحتاجونه فعلاً، فاننا سنجد في الحقيقة أن هذه الاقسام أو الافراد الذين يطلبون المزيد ( أكثر مما يحتاجون ) وأنهم يعتبرون سبب هذا الطلب المتزايد هو أن عليهم أن يحصلوا على مافيه الكفاية للاستمرار في نشاطات أقسامهم .

---

(١) جوانب الصراع التنظيمي : مدحت محمد ديب، ص١٨.

ب. إن أي طرف من أطراف الصراع في تحمس شديد فيما يخص القرار، وبالتالي سيشعر كلا الطرفين أنهما قد خسرا، لانهم لم يحصلوا على كل ما يريدونه، وبذلك تعتبر هذه المشكلة من المشاكل الصعبة التي ينبغي على الادارات أن تحاول حلها بصورة جيدة بحيث تفند هذه الاعتبارات لدى الاطراف المتصارعة .

## المطلب الرابع

### تشخيص الصراع وإثارته وكيفية التعامل معه

• تشخيص الصراع<sup>(١)</sup>:

لكون الصراع هو عبارة عن نتيجة للتوترات والخلافات التي تحدث بين الجماعات والأفراد المتصارعة لذلك يعتبر تشخيص الصراع واحداً من أهم العناصر المستخدمة في إدارته ويجب أن يكون تشخيص الصراع سريعاً لكي لا تستفحل التوترات والخلافات بحيث تصل الى درجة يصعب عندها المعالجة، وللتشخيص السريع فوائد عديدة للمنظمة ومن أهمها مايلي :

١. تحديد المشكلة في مراحلها الاولى ومعرفة أسبابها .
  ٢. تقليل التكاليف والاقتصاد بالوقت والجهد .
  ٣. عدم التشخيص السريع للصراع قد يتسبب باستفحال الصراع واتساع نطاقه الذي يؤدي بالتالي الى إحداث خلافات أخرى ومع جهات أخرى مما يجعل الادارة امام معضلة تشخيص المشكلة الاساسية والرئيسية .
- ولغرض تشخيص الصراع لابد من اتباع وسائل عديدة له ومن أهمها :
١. تطوير قنوات الاتصال بحيث يمكن من خلالها الكشف عن الصراعات داخل المنظمة .
  ٢. عن طريق اجراء مقابلات معمقة مع أطراف الصراع .

---

(١) استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة - المجلة العربية للادارة : أفضل الرحيم،

٣. عن طريق اجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الافراد والاقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة .

• إثارة الصراع<sup>(١)</sup> :

حيث يعد من العناصر المهمة لادارة الصراع، وهو عبارة عن الاجراءات التي تتخذها الادارة من أجل تنمية الخلافات بين الافراد والجماعات خاصة اذا كانت درجاتها منخفضة جدا" .

يؤكد أغلب العلماء أن الاختلافات والتوترات غالباً ما تولد نتائج مثمرة وان الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفراداً معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تفنقر الى الاختلافات في الرأي، كما يؤكدون على أن من أصعب مهمات القيادي التنفيذي هو الاحتفاظ بدرجة كافية من التوتر داخل المنظمة للوصول الى منظمة كفوءة وفاعلة .

هناك وسائل عديدة لاثارة الصراع ومن أهمها مايلي :

أ. تغيير الهيكل التنظيمي :

إن تغيير الهيكل التنظيمي قد يؤدي الى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الافراد، وذلك لان إعادة التنظيم تعني استخدام أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة مما ينجم عنها نوع من الغموض والتوتر مما يدفع الافراد الى ايجاد طرق جديدة من أجل التكيف مع التغيرات الجديدة .

ب. تشجيع المنافسة :

ويتم ذلك عن طريق وضع أنظمة المكافآت واجراءات التحفيز ودفع العلاوات والاشادة بمنجزات قسم معين أو فرد من الافراد، والمنافسة ممكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن يجب أن تراقب بحذر ويجب توضيح وتعريف قواعد المنافسة بدقة، وذلك لان المنافسة التي تتعدى وتتجاوز تلك القواعد يجب أن تواجه.

ج. الاتصالات :

---

(١) علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص ٣٠٣.

يمكن إثارة الصراع وزيادة درجاته من خلال التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة

د. الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة :

تعتبر من الوسائل المستخدمة لإثارة الأفراد والأقسام البطيئة (الخاملة) في العمل، حيث يتم الاستعانة بأفراد لهم قيم وأساليب إدارية مختلفة تماماً كما هو موجود بالمنظمة مع ضرورة توخي الحذر من استخدام هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي بالنتيجة إلى تقادم المشكلة نحو الأسوأ.

• التعامل مع الصراع (١):

ويقصد به الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع، ومن أهم هذه الأساليب هو وضع إطار عام للمعالجة (الاستراتيجيات) ومن ثم إختيار الأساليب المناسبة المستخدمة في إدارة الصراع والمتمثلة بالآتي :

١. تحديد الاستراتيجيات (الإطار العام للمعالجة)، وذلك عن طريق استخدام ثلاثة استراتيجيات للمعالجة وهي :

أ. استراتيجية (الغالب/الغالب) : أي غلبة كل الأطراف، ويكون مجابهة الصراع عن طريق وضع الحلول العملية والمتكاملة للمشكلة المسببة للصراع بما يرضي جميع أطرافه وبذلك يحسم الصراع بأسلوب بناء حيث يحصل كل الأطراف على شيء مما يريدونه وبشكل يمنع اسباب الاستمرار في التصارع.

ب. استراتيجية (الغالب/المغلوب) : أي غلبة أحد الأطراف على الآخر، وتكون المجابهة باعتماد فكرة التفاوض والمساومة والتسوية أو القوة أو إهمال الصراع والهرب منه وبذلك تتحقق مصالح أطراف معينة في الصراع دون غيرها .

---

(١) علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص ٣٠٧ .

ج .ستراتيجية (المغلوب/المغلوب): وفيه تكون جميع الاطراف مغلوبة، حيث تأخذ المجابهة صيغة التجنب للمشكلة أو تهدئة أطرافها ومساومتها، وفي هذه الحالة لايستطيع أي من الطرفين الحصول على شيء .

•الاساليب المستخدمة في ادارة الصراع :- هناك أساليب عديدة لادارة الصراع، حيث اختلف الكتاب والباحثون بشأن هذه الاساليب، حيث يؤكد اسلوب (ليكرت) على مايلي :

أ. السلوك القيادي الداعم : وهو عبارة عن إنشاء جو من الحماس داخل الجماعة ورغبة واستعداد كل الاعضاء لسماع وجهة نظر بعضهم البعض الآخر لحل الصراع سلمياً وبشكل بناء وإيجابي .

ب. إهمال الموضوعية في حل المشاكل : وهي عبارة عن إهمال مكانة الشخص والاعتبارات الشخصية والتمسك بالموضوعية والتزام الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلة .

ج. الاهداف المتكاملة والاجماع : وهي عبارة عن إيجاد الحلول المتبادلة للمشاكل والمقبولة من قبل الاطراف المتصارعة .

د. اللجوء الى طرف ثالث للمعاونة في حل وادارة الصراع .

هـ. إستخدام اسلوب القهر والقوة والسلطة المختلفة لادارة الصراع .

بينما أكد كل من (بليك وموتون) <sup>(١)</sup>،\* عند مناقشتها لشبكتها الادارية على وجود خمسة أنماط قيادية وخمسة أنماط من المديرين يختلفون في مدى إهتمامهم بالعمل والانتاج وبالأفراد والعاملين في المنظمة وأن كل نمط من هذه الانماط يعالج الصراع بأسلوب معين وكما يلي :

- النمط القيادي (١،١): ويكون هذا النمط ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين، ويعالج الصراع بالتزام الصمت، وبلجاً الى الحياد والانسحاب وانه في النهاية يتظاهر بتقديم الشكوى لرئيسه الاعلى .

---

(١) علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل : محمد حربي حسن، ص ١٤٢ .

\* علماء ادارة ضمن مدرسة العلاقات الانسانية ولديهم نظريات ونماذج مشهورة في أنماط القيادة في السلوك التنظيمي، انظرأقوالهم في علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل، ص ١٤٢ .

- النمط القيادي (٩،١): ويكون هذا النمط عالي الاهتمام بالعمل وقليل الاهتمام بالعاملين، ويعالج الصراع بالقوة والقمع وباستخدام السلطة من خلال اللجوء اليها، وفيه يكون تجاهل لوجهات نظر الآخرين ورغباتهم .
  - النمط القيادي (١،٩): ويكون هذا النمط عالي الاهتمام بالعاملين وقليل الاهتمام بالعمل، ويعالج الصراع عن طريق استخدام اسلوب التهذئة في ادارة الصراع .
  - النمط القيادي (٥،٥): ويكون هذا النمط متوسط الاهتمام بالعمل والعاملين، ويعالج الصراع بالتفاوض وتسوية الموقف بالتحدث مع كل طرف من أطراف الصراع على حده، ويلجأ عموماً الى الحل الوسط الذي يكون مقبولاً لدى الجميع .
  - النمط القيادي ( ٩،٩ ) : فهذا النمط يكون عالي الاهتمام بكل من العمل والعاملين، ويعالج الصراع مباشرة ويستخدم اسلوب حل المشاكل ويهتم بجمع المعلومات والحقائق ويأخذ الاحاسيس بنظر الاعتبار .
- إن الاستراتيجيات والاجتهادات الخاصة بادارة الصراع لازالت متباينة من حيث الاسلوب والطريقة والعدد، فهناك باحثين يقدمون ثلاثة ستراتيجيات في إدارة الصراع ومنهم من يقدم أربعة استراتيجيات بينما يقدم البعض الآخر خمسة استراتيجيات في إدارة الصراع .

ومما سبق ذكره فالجدول الآتي يبين هذه الاستراتيجيات وبشكل مختصر (١)

ستراتيجية هودج وانتوني	ت	ستراتيجية كاتز وكان	ت	ستراتيجية ليدر	ت	ستراتيجية مارج وسايمون	ت
------------------------	---	---------------------	---	----------------	---	------------------------	---

(١) نظرية المنظمة مداخل وعمليات : مؤيد سعيد السالم، ص ٣٨٣-٣٨٦.

استخدام القوة في حسم الصراع	١	تحسين العلاقة بين أعضاء المنظمة باستخدام المهارة في العلاقات	١	استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة	١	استخدام الاسلوب العلمي في الصراع	١
تلطيف الصراع	٢	إيجاد جهة إدارية مسؤولة لمعالجة الصراع	٢	مساعدة الافراد في التغلب على صراعاتهم الداخلية أوالخارجية عن طريق التفاهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين	٢	الاقناع	٢
التجنب والانسحاب من الموقف	٣	إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة	٣	تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة	٣	التفاوض	٣
التوفيق بين الاطراف المتعارضة	٤					السياسة (محاولة زيادة قوة الطرف الضعيف)	٤
المجابهة	٥						

ويلاحظ من هذه الخلاصة للاستراتيجيات المقدمة من قبل المهتمين بأساليب إدارة الصراع التنظيمي بأن هناك أكثر من طريقة أو اسلوب يمكن استخدامه في إدارة الصراع والخروج بنتائج ذات تأثير معين .

ولا يمكن القول بأن هناك طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع، وأن استخدام طريقة أو استراتيجية معينة لإدارة صراع معين يعتمد على المتغيرات الموقفية وبشكل مباشر، إلا أننا نرى أن تنوع الطرق أو الاستراتيجيات عند معالجة معينة هو أكثر مرونة وكذلك الأضمن رضاً

لكل الاطراف من جهة أخرى، فضلاً عن أن هذا التوجه يشكل مجالاً خصباً لشحذ هممة الادارة العليا في الابداع والابتكار في ادارة الصراع التنظيمي.

## الخاتمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي الامين وعلى آله وصحبه أجمعين، صلاة وسلاماً دائماً دائمين الى يوم الدين .. وبعد.

تبين لنا من خلال هذا البحث الموجز بأن مسألة الصراع التنظيمي باتت من الظواهر غير الاعتيادية والتي تصاحب العمل في المنظمات المختلفة وبصورة مستمرة، فالصراع عادة ما يرتبط بصيغ التفاعل الاجتماعي بين الافراد والجماعات أو المنظمات وما يترتب على عمليات التفاعل هذه من ردود أفعال تجاه المؤثرات البيئية المختلفة والتي تجابه الافراد والجماعات والمنظمة وبشكل مستمر .

إذاً فالصراع التنظيمي مسألة ناجمة عن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الشخصية بين الافراد والجماعات والتي يكون لها تأثير كبير ومباشر على نشاط المنظمة وسير أعمالها وتطورها وتحقيق أهدافها، ومن هنا فقد إستدعت الحاجة الى ضرورة الالمام والمعرفة التامة بأساليب إدارة الصراع بالشكل الذي يخدم أهداف ومصالح المنظمة والافراد العاملين فيها .

ومن خلال ماتم طرحه في هذا البحث من انواع الصراع وأسبابه ونتائجه نجد أن الصراع يقسم الى صراع سلبي وآخر إيجابي، أي أن الصراع بحد ذاته يحتوي على جوانب سلبية وأخرى إيجابية، ومن هذا المنطلق نقول لكي تستطيع الادارة في المنظمة تجنب الصراعات السلبية والتي تكون ذات تأثير سلبي على سير نشاطها فإن عليها العمل على إحتواء هذا النوع من الصراع وبوقت مبكر وذلك للتقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه ومنع تزايد أو تطوره فقد يصل بمستوياته الى درجة العداءات العلنية أو الى حد التخريب أحياناً، وبذلك نقول أن على الادارة العمل على تجنب وإحتواء الصراع السلبي من خلال الاستخدام الأنسب والفعال للخرائط التنظيمية إعداد الهيكل التنظيمي بشكل خريطة تنظيمية يوضح فيها وبشكل دقيق إرتباط الادارات والاقسام مع بعض وعبر خطوط السلطة وبهذا يمكن تلافي الكثير من المشاكل الناجمة عن الصراعات من خلال الاعداد الجيد لهذه الخرائط وتوضيح خطوط السلطة واتخاذ

القرارات والتي تبين للمدراء وكذلك الموظفين سواء القدامى منهم أو حديثي العهد في الوظيفة كيف يرتبطون ضمن الهيكل الكلي للمنظمة .

ومن ناحية أخرى يتوجب على الادارة العمل على توصيف دقيق لكل وظيفة ادارية يتم من خلالها تحديد واجبات الوظيفة ومسئولياتها وتحديد مايفترض إدارته من أعمال، فضلاً عن تحديد المؤهلات والشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة .

وأخيراً تبرز الحاجة أيضاً الى تحديد العلاقات مثل علاقات السلطة والمعلومات وتبرز أهمية تحديد مثل هذه العلاقات في توفير الاساس الصحيح والجوهري للتعاون بين أعضاء المنظمة، حيث أن السبب في عدم تعاون الاعضاء فيما بينهم غالباً ما يرجع الى عدم معرفتهم بالاشخاص الذين يكون التعاون معهم ضرورياً ومطلوباً وأن توضيح علاقات السلطة يجب أن يمتد ليس فقط للمديرين الذين يمتلكون سلطة إعتقاد التصرفات بل حتى الاشخاص الذين هم في هذه التصرفات .

أما ما يخص الصراع الايجابي فان على الادارة أن تتجاوز النظرة التقليدية للصراع والتي تعتبره حالة ذات تأثير سلبي فقط ويجب القضاء عليه، بل يجب العمل على إدارة الصراع وفقاً للنظرة الحالية له والتي تعتبر الصراع أمراً حتمياً لا بد منه وإعطاء اهتماماً أكثر للابعاد الانسانية واستخدام الاساليب العقلانية في توجيه سلوك الافراد داخل المنظمة من خلال فتح الحوار بين الاطراف المتعارضة وعدم كتم الصراع أو تحجيمه من خلال الاتصالات الفعالة وعمليات المشاركة في إتخاذ القرارات وتحفيز الافراد للوصول بهم الى مستوى الاداء المطلوب وكل ذلك سوف يضمن للمنظمة الوصول الى أهدافها الاستراتيجية وبالشكل الذي يرضي جميع الاطراف العاملة فيها وضمن مختلف المستويات الادارية في المنظمة .

والله ولي التوفيق

## المصادر والمراجع

١. ادارة الصراع وعلاقته بالخصائص التنظيمية، فهمي فيض الله خورشيد، رسالة ماجستير، مطبعة جامعة بغداد، (١٩٨٧) .
٢. جوانب في الصراع التنظيمي، مدحت محمد الديب، المجلة العربية للادارة، الرياض، (١٩٨٧) .
٣. استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة، أفضال الرحيم، المجلة العربية للادارة، الرياض، (١٩٨٦) .
٤. السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، محمد قاسم القريوني، عمان، (١٩٨٩) .
٥. علم الاجتماع الصناعي - المصنع ومشكلاته الاجتماعية، عبدالمنعم عبد الحي، الاسكندرية، (١٩٨٤) .
٦. علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل، محمد حربي حسن، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مطبعة جامعة الموصل، (١٩٨٩) .
٧. النزاع التنظيمي، عبد المعطي عساف، مجلة الادارة العامة، الرياض، (١٩٨٤) .
٨. نظرية المنظمة، خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، (١٩٨٩) .
٩. نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مؤيد سعيد السالم، مطبعة شفيق، بغداد، (١٩٨٨) .