

الفصل الخامس

استراتيجيات القيادة التحويلية للتغلب على الصراعات التنظيمية الناتجة عن ضغوط العمل

- مفهوم الصراع
- تعريف الصراع
- علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى
- النظريات المفسرة للصراع
- أسباب حدوث الصراع
- مستويات الصراع
- أنواع الصراع داخل العمل
- الصراع التنظيمي
- مراحل الصراع التنظيمي
- جوانب الصراع التنظيمي
- آثار الصراع التنظيمي
- أساليب القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي
- القيادة التحويلية ودورها في التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن الصراعات
التنظيمية بالعمل

مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والعلمية ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو أحد أهم مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة وفاعلية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة التي من شأنها أن تؤدي إلى التماسك والتلاحم وتدعيم أو أصر المحبة والتعاون أو لإحداث التعارض والصراع.

ويثير الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات، بل إن وجود الصراع داخل الأفراد أو المجتمعات البشرية أمر حتمي لا مفر منه.

إذا ماذا لو أن مديرا الإدارات كان يعاني من وجود الصراعات في ادارته؟ ولا يعني الكاتب بالصراعات هنا تلك التي تنشأ بين العاملين لأسباب تنظيمية أو إدارية فقط.

ولكن المقصود هنا من هذه الدراسة هو الصراع الإداري بين العاملين داخل المنظمات، والذي بدأ يتصاعد يوماً بعد يوم نتيجة ازدياد هوة الانقسام الداخلي، وانعكاس نتائج هذا الانقسام على مختلف جوانب الحياة داخل وخارج بيئة العمل، وفي مختلف المؤسسات.

إذاً فما هو دور مدير الإدارات لمواجهة هذه الظاهرة؟ والحد منها؟ وقبل التطرق إلى مفهوم الصراع ودور مدير الإدارات في مواجهته سنتناول الدراسة كلاً من مفهوم الصراع بشكل عام.

وقد اهتم بموضوع الصراع كثير من علماء النفس وعلماء الاجتماع والإدارة على اختلاف مدارسهم الفكرية، لأن الصراع ظاهرة سلوكية لها طرفان يدرك كل طرف موضوع الصراع وعلى علم ودراية بجوانبه الإدارية المشتركة، سواء كان الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات.

الصراع في أي موضوع من مواضيع المؤسسة لا بد له من أسباب ولا بد من مراحل يمر بها هذا الصراع، ربما يكون غير معلن ضمناً ثم يتحول بعد ذلك إلى صراع معلن قبل اتخاذ القرار. (١٧:٥٤)

مفهوم الصراع Conflict :

الصراع (أو النزاع) هو شئ طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية والسبب ببساطة أن بيئة العمل هذه تضم بشراً مع بشر. وهنا يحدث الصراع العديد من الأسباب، أهمها أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة، ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة، كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود، مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو غرفة مكتب أرحب وأجمل أو وظيفة أعلى أو على قلب زميله في العمل.

الصراع أو النزاع هو صورة من صور التفاعل الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات أو المنظمات والنتائج من عدم الاتفاق في وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات والذي يترتب عليه آثار ضارة تعوق أو تمنع فاعلية المنظمة من تحقيق أهدافها.

ونجد أن التحديد الإشتقاقي لكلمة الصراع هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة Conflict فتعني العراك والمصادمة، إذن الصراع يعنى التعارض والخلاف بين المصالح.

تعريف الصراع:

تتعدد التعريفات التي يقدمها علماء الإدارة والكاتبين لمصطلح الصراع، ولقد قام الكاتب بتحليل محتوى للمراجع التي تناولت تعريف الصراع، ويوضح ذلك في الجدول التالي:

ويعرف الكاتب الصراع اجرائياً بأنه: عبارة عن سلوك صدامي يصدر عن بعض الأفراد أو الجماعات، الهدف منه إعاقة سلوك أفراد أو جماعات معينة يعتقد بأنها تمثل عائقاً أمام تحقيق هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات لأهدافها. ومن خلال ما سبق، نستطيع أن نوضح الآتي:

علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى:

١- الصراع والعنف: العنف هو عبارة عن السلوك التفاعلي الذي يسبب حدوث إيذاء للأفراد الآخرين، ويخلط البعض بين الصراع والعنف، ولكن وعلى الرغم من أن العنف ينشأ داخل المواقف الخاصة بالصراع فإنه يختلف عن الصراع من ناحية أنه عرض من أعراض الصراع. ويمكن للعنف أن يقود إلى الصراع أيضاً، وقد يكون العنف في لحظة معينة وسيلة يعبر بها المتصارعون عن صراعاتهم.

٢- الصراع والتعصب: التعصب هو التشدد واخذ الأمر بشدة وعدم قبول المخالف ورفضه وبالتالي فالتعصب قد يكون سبباً مباشراً للصراع.

٣- الصراع والتطرف: التطرف مصطلح قريب من مصطلح التعصب ويعني التمسك بآراء معينة ورفض الأفكار الأخرى مع عدم القبول بمناقشة هذه الأفكار. وبالتالي قد يكون الصراع سبباً مباشراً للصراع.

٤- الصراع والتنافس: التنافس يختلف عن الصراع، فالصراع يتضمن التدخل في مجالات عمل تخص الآخرين والعمل على إعاقة سلوكهم وإعاقة تحقيق أهدافهم، بينما التنافس يتضمن الرغبة في تحقيق الأهداف الخاصة بالشخص نفسه دون التدخل لإعاقة عمل الآخرين والتشويش عليهم.

٥- الصراع والنزاع: يشير النزاع إلى مفهوم أقل حدة من مفهوم الصراع، ذلك أن النزاع يعترف أطرافه بوجوده ورغبتهم بحله، وهذا على الأقل من أحد أطراف النزاع، والنزاع أقل شمولاً من الصراع، ويمكن احتواؤه والسيطرة عليه، بخلاف الصراع، وذلك لأن الصراع يقوم على أساس وجود تعارض في القيم أو المصالح، بحيث تشعر معه أطراف الصراع بأن أهدافها غير متوافقة، كما أن أطراف الصراع يسعون إلى استثمار الموقف الصراعي لتحقيق بعض أهدافهم وهذا بخلاف النزاع.

٦- الصراع والأزمة: الأزمة وهي مواجهة متوترة بين مجموعات معبأة معنويًا، قد تصل إلى درجة التهديد والصدامات أو انهيار عام للقانون ونظام الحكم، ولذلك يعتبر الصراع من أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهوم الأزمة، خاصة في نطاق علم السياسة وعلم الاجتماع، حيث تعتبر الأزمة إحدى مراحل الصراع وكأحد مظاهره، لذلك يشترط في الصراع وجود طرفين أو أكثر يدخلان في منافسة لتحقيق هدف ما، فالمنافسة والتعارض جزء من عملية الصراع بينما لا تتضمن الأزمة ذلك بالضرورة.

٧- الصراع والحرب: تعد الحرب أكثر صور العنف شيوعاً وشهرة في الصراعات الدولية وتعرف الحرب على أنها حالة قانونية تسمح وبصورة متساوية لعدوين أو أكثر الاستمرار في صراعهما باستخدام القوة المسلحة، وتعرف كذلك بأنها أعمال عنف مسلح بين دولتين ذواتي سيادة. وتختلف الحرب عن الصراع فالصراع لا يصل بالمتصارعين إلى نقطة الصدام المسلح بينما الحرب هي صدام مسلح بواقع الأمر، وقد يكون الصراع سبباً رئيسياً في اندلاع الحرب.

ويري الكاتب أن المفاهيم السابقة على الرغم من اختلافها مع مفهوم الصراع إلا أنها على علاقة وثيقة مع مفهوم الصراع. فالاختلاف وعدم الاتفاق يختلف مع مفهوم الصراع، إلا أن هذه المفاهيم قد تكون سبباً وجهاً له في مرحلة متقدمة، وكذلك على الرغم من أن الصراع يختلف عن الحرب، إلا أنه قد يكون سبباً في اندلاع الحرب والتي هي إحدى صور العنف.

النظريات المفسرة للصراع:

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات، فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع. كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات، أما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر إيجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعه أو فيما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع كالتالي:

- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهله، وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً في داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

إذن تنظر هذه النظرية للصراع على أنه مرادف للعنف والتخريب والسلوك غير العقلاني. فهو مصدر إذاء وشر وضرر. فالصراع ما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليلاً على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة، وأصحاب هذه النظرية ينظرون للصراع من موقف ربح وخسارة أو من منطلق لعبة المجموع الصفري أي أن نتيجة الصراع ما هي إلا ربح الفرد أو خسارته.

- النظرية السلوكية للصراع:

تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطوراً للنظرية التقليدية للصراع حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه وقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة وإيجابية في أداء الجماعة، فهذه النظرية تتعقل في وجود الصراع وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه.

- النظرية الحديثة للصراع:

وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، ولقد كان عالم الاجتماع كوسر من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معي ويمكن إضافة النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كالتالي:

- أ- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع للبناء.
- ب- أنها تشجع صراحة المعارضة، البناء أو الوظيفية
- ج- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.
- د- أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداريي النظام.

أسباب حدوث الصراع:

ولقد تعددت وجهات النظر حول الأسباب التي تؤدي إلى الصراع، فالتعرف على هذه الأسباب يساعد كثيراً في عملية حل الصراع نفسه. ومن الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الصراع:

- التنافس على الموارد:

حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكاناتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد وهذا بالتالي يؤدي إلى الصراع بين الأفراد، ولكن يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية إدارة هذه الموارد وتوزيعها بعدل وحسب الأولويات بين الأفراد وذلك منعاً للصراع.

- تضارب المصالح:

يحدث الصراع عندما يظهر الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو الجماعات.

- حدوث الازدواجية:

أو التدخل في الأعمال ويحدث الصراع عندما يطلب من شخص أو أكثر القيام بنفس العمل.
- عدم وضوح الأهداف: إن عدم وضوح أهداف المؤسسة سواء كانت الأهداف العامة أو الفرعية يؤدي إلى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور الصراع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على حساب الأهداف العامة.

- التغيير في الصلاحيات: التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات حيث أن زيادة الصلاحيات أو نقصانها

يؤدى إلى نشوء الصراع.

- التغيير في المركز أو الوضع:

قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

- الاختلاف في الثقافة:

والثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعات معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد أو الجماعات.

- الصفات النفسية للأفراد:

حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأم والذى يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.

- العوامل التنظيمية:

حيث ينشأ الصراع لأسباب منظمة (تنظيمية) هيكلية بمعنى أن للهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية دور في نشوء حالة الصراع بسبب تعدد المستويات الإدارية أو تدخل الأنشطة والفعاليات أو تمركز الصلاحيات أو عدم وضوح الاختصاصات.

- الشائعات:

حيث أنها من أخطر الأسلحة التي يمكن أن تدمر الأفراد والمؤسسات وتعطل الفكر والإرادة. ومن مسببات الصراع في المجال الإدارية والتي تشتمل على:

- المسببات الفردية للصراع:

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقيتهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.

- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح. فما يستهدفه (أ) من ترقية مثلاً يمثل تهديداً أو خطراً للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.

- الأنانية حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر، أو معتدياً عليها.

- الولوج بالسلطة والسعى لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمى، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

- المنافسة الخشنة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث وينشر الشائعات ضد المنافس الآخر.
- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.
- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.
- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.
- المسببات التنظيمية للصراع فتشمل:
- محدودية الموارد، مثل مكافآت أو تجهيزات (مكتب/ جهاز تكييف/ سيارة...إلخ) أو فرص للتدريب أو البعثات للخارج.
- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة... إلخ.
- زيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.
- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

- وهناك أسباب عديدة تقف وراء حدوث الصراعات في العمل بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة وهي:
- - الفشل في الاتصالات.
 - - صراع الشخصية.
 - - اختلاف القيم.
 - - اختلاف الأهداف.
 - - الاختلافات المنهجية.
 - - الأداء المنخفض.
 - - عدم التعاون.
 - - الاختلاف حول السلطة في المنظمة.
 - - التنافس على الموارد.
 - - عدم الامتثال للوائح والقواعد العامة.

- ومن السابق يمكن حصرهم مسببات الصراع يمكن تحديدها فيما يلي:
- الاعتماد المتبادل في العمل: وهو من أهم الأسباب الرئيسية في الصراع بين العاملين فكلمة وادت الاعتمادية زادت حدة الصراع،
 - غموض الوسائل والأهداف: حيث أنه كلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها زاد ذلك من حدة الصراعات لأن ذلك يساعد على ظهور أهداف أخرى تتعارض مع الهدف

العام للمنظمة مما يساعد ذلك على قيام بعض الآخرين باستغلال ذلك التعارض في الغموض والعمل على زيادة حجمة.

مستويات الصراع:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن للصراع أربعة مستويات رئيسية وتتمثل بما يلي:

المستوى الأول: الصراع داخل الفرد (الذاتي):

تتولد الصراعات داخل الفرد نتيجة لمجموعة من العوائق الداخلية (العيوب البدنية مثل قبح المنظر، النسيان، العقلية، الشرود)، والخارجية (المادية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمستوى الإداري) وينشأ الصراع نتيجة تنافس هدفين يسعى الشخص لتحقيق أحدهما ويكون لهما نفس التأثير على الفرد ويكون الفرد عاجزاً عن الاختيار بينهما، قسم علماء هذا النوع من الصراع إلى: - صراع الأهداف. - صراع الدور.

المستوى الثاني: الصراع بين الأفراد:

يقع هذا الصراع بين الفرد وفرد آخر أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء ويعود السبب وراء هذا النوع إلى تضارب وعدم اتفاق أو اختلاف في وجهات النظر ومستويات الصراع: تحدث بينهم أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد وكل ذلك مرتبط بعاملين أولهما وراثي مثل الطور والشكل واللون والأخر مكتسب نتيجة للتعلم والتدريب، والخبرة ومحاكاة المجتمع والصراع بين الأفراد شئ طبيعي قد يكن إيجابياً عندما يوجه ليكون مرفقاً للتنافس والتطوير وقد يكون سلبياً ويؤثر على التعاون بين أفراد المنظمة.

المستوى الثالث: الصراع بين جماعات المنظمة:

وتمثل بالصراع الذي يكون بين وحدات أقسام المنظمة المختلفة وبين الإدارات التنفيذية والاستشارية فيما وبهذا فإن لصراع الجماعات نوعين هما: - الصراع الأفقى. - الصراع العمودي.

المستوى الرابع: صراعات المنظمات:

الأنواع السابقة كلها ضمن بيئة المنظمة الداخلية وأما هذا النوع فيكون بين المنظمة وبينها الخارجية أي على مستوى المنظمة مع المنظمات والجهات الأخرى التي تتعامل معها من أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية ومنها المنظمات المنافسة، والجهات الحكومية

والمالكون والمتعاملون معها، وصراع المنظمات ويكون سبب هذا الصراع للحصول على الموارد المختلفة أو اجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبياً.

ويري الكاتب انه يمكن ايجازهم مستويات الصراع في: الصراع المؤسسي، وهو الذي يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والانشطة للوحدات الاخرى، والصراع الطارىء، والذي يحدث نتيجة لعدم وجود رضا وظيفي أو لافتقار المعايير للموضوعية وخصوصاً في توزيع الموارد البشرية.

أنواع الصراع الادارى داخل العمل:

أولاً: الصراع السلبي والإيجابي:

- الصراع الإيجابي:

يتميز الصراع الإيجابي بأنه صراع بين الأطراف من أجل الوصول إلى الأفضل ويفيد في حالة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويمكن أن ينشأ عندما نطرح موضوعاً للمناقشة يحمل في طياته وجهات نظر متعارضة وهذا في حد ذاته أمر مرغوب للوصول إلى أفكار أفضل حول هذا الموضوع وفهم جوانبه فهماً متعمقاً. ومن مزايا هذا النوع من الصراع:

أ- توضيح أبعاد الموضوعات والمشكلات محل المناقشة.

ب- يحسن من جودة حل المشكلات.

ج- يساعد على زيادة اندماج الأعضاء في مجموعات العمل وفي المنظمة عموماً.

د- يقوى من علاقات الزملاء خاصة إذا تم حل المشكلات بطريقة إبداعية وبأساليب

إبتكارية.

هـ. يساعد على نمو المنظمة وزيادة الإنتاجية.

- الصراع السلبي أو المدمر:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه المجموعة ككل تهديداً، أو عندما يتعرض شخص للهجوم أو الضغط عليه بشكل مستمر، فإذا لم يتمكن من الدفاع عن نفسه فإنه قد يقوم بأفعال مدمرة بغرض حفظ ماء الوجه على الأقل، ويكون الصراع مدمراً عندما تتحول طاقات الأفراد وجهودهم إلى أعمال أخرى بخلاف المهام والواجبات الحقيقية التي يكلفون بها، ويؤدى الصراع المدمر إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتفريق جماعات العمل والأفراد ويقل التعاون بينهم ويحل محله التصرفات والسلوكيات غير المسئولة وتتولد الشكوك وعدم الثقة بين الأفراد وتنخفض إنتاجيتهم.

ثانياً: الصراع داخل الفرد نفسه:

قد يحدث الصراع بين الفرد ونفسه نتيجة التوتر أو الضيق وهنا تتجاذب الفرد اهتمامات مختلفة في ذات الوقت نتيجةً لتعارض أهدافه وحاجاته مع القيود التي تفرضها عليه المنظمة. وقد ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة الإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته أو عمله.

ثالثاً: الصراع بين الأفراد:

يحدث الصراع بين الأفراد نتيجة لاختلاف أدوارهم أو قيمهم واهتماماتهم أو لاختلاف مجموعات العمل التي ينتمون إليها أو لعدم الاتفاق على الأهداف والخطط والسياسات داخل المنظمة وقد يكون بسبب من المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة عدم الثقة والرفض والمقاومة.

رابعاً: الصراع بين المجموعات :

ويتمثل هذا النوع من الصراع في الاختلاف الذي يحدث بين أقسام وإدارات المنظمة الواحدة ويطلق عليه أيضاً الصراع داخل المنظمة والذي قد يحدث نتيجة لوجود قوتين متعارضتين فيما يتعلق بتقسيم الموارد ولهذا النوع من الصراع أثر سلبي على فاعلية المنظمة حيث أن مجموعات العمل المتصارعة لا تنظر لنفسها كأنظمة فرعية من نظام كلى هو المنظمة وإنما تضيق نظراتها وتركز فقط على مصلحتها الضيقة ولو على حساب المنظمة.

خامساً: الصراع أو التنافر المعرفي:

إن تداعيات الصراع سواء أكانت موجبة أم سلبية إنما تتوقف إلى حد كبير على نوع الاختلافات التي تؤدي أو تقود إلى عدم الاتفاق، وحيثما كانت الاختلافات بين أعضاء المجموعة أو الفريق ستحدث وطالماً أن هذه الاختلافات كانت موضوعية أو منصبية على العمل أو اتخاذ قرار أو أنها اختلافات في الرأي حول موضوع العمل فإنها في النهاية سوف تؤدي إلى فعالية فريق العمل.

ويبدو هذا النوع من الصراع إيجابياً لأنه يتطلب تركيز الأفراد على المهام والأنشطة الضرورية والتي تؤدي إلى الفعالية في عملهم، لأنهم يناقشون كل شئ ويمحصونه فيصلون إلى قرارات جيدة، كما أن هذا النوع من الصراع يؤدي إلى زيادة قبول الأفراد للقرارات التي يتم اتخاذها ويساعد في بناء الفهم المشترك والالتزام تجاه القرارات التي يتم التوصل إليها.

سادساً: الصراع العاطفي أو الوجداني:

في مقابل الصراع المعرفي يوجد الصراع العاطفي الذي يبدو مدمراً، وهو على عكس نظيره المعرفي لا يركز على الآراء وإنما يتعلق بالمشاعر، وحيثما يسود الصراع العاطفي أو

الوجداني تقل جودة القرارات ويقل الالتزام بها والقبول لها، كما تقل فعالية فريق العمل حيث تسود العدوانية وعدم الثقة بينهم وتتركز عداءات الأفراد حول أفراد معينين وليس حول أفكار محددة.

وينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة عدم التوافق الشخصي بين أعضاء المنظمة أو المجموعة، ويشمل عدم التوافق هذا التوتر والعدوانية ومضايقات الأفراد لبعضهم البعض، ويزداد إحباط العاملين وتشددهم تجاه بعضهم البعض وقد ينسحب البعض منهم من المجموعة أو من المنظمة، وتتجه جهود أعضاء المنظمة إلى التركيز على حل هذه الخلافات وتلك الصراعات بدلاً من التركيز على العمل وتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يؤثر على الأداء والإنتاجية بالمنظمة.

سابعاً: الصراع الكامن:

يلاحظ أنه في كثير من الأحيان يكون الصراع كامناً، أي غير ظاهر على السطح، ويحدث هذا النوع من الصراع في المنظمات كبيرة الحجم، ويبدأ الصراع الكامن في الظهور عندما تتهيا الظروف التي تثيره.

وصفوة القول أن الصراع الكامن له مسببات مشابهة تماماً لتلك التي تحدث الصراع أي صراع، إلا أن الفرق هو أن هذا النوع من الصراع لا يظهر إلا إذا توفرت ظروف معينة، فقد يظل الصراع حبيساً لمدة طويلة، ثم يظهر عند أول صدام بين طرفي الصراع، أو عند تفاعلها معاً.

الصراع الذاتي: وهو ذلك الذي ينشأ داخل نفس الفرد، ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد، للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وعادة ما يقترن بالتردد والقلق، ويولد ضغوطاً نفسية قد تؤدي بالفرد للتسويق في اتخاذ القرار، تحت ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذها.

- الصراع الاجتماعي: وهو الذي ينشأ بين فردين أو أكثر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

أ- صراع على مسائل العمل وينبع من خلافات على مسائل مثل الأهداف، وتخصيص الموارد وتصميم أو تطبيق السياسات والإجراءات، وتوزيع المهام على العاملين. وتوزيع الحوافز كذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض لتغيير في خطط أو سياسات أو إعادة تنظيم وما إلى ذلك.

ب- صراع عاطفي، وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة وكره، وخوف واستياء واحتكاكات أو مناوشات شخصية.

- الصراع داخل الفريق أو الجماعة: وهو الصراع الذي يظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمي المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود، مثل الصراع على

اختصاصات أو كتب أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية.

- الصراع بين فريق العمل أو الإدارات: وهو ذلك الذي ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة، بشأن أهداف أو تهيئة معلومات أو تشويه علاقات، أو تطوير مواقف واتجاهات لتعميق الصراع.

- الصراع بين المنظمة وأطراف خارجية: وذلك الصراع الذي ينشأ بين:
- المنظمة ونقابة العمال.

- المنظمة والموردين.

- المنظمة ومنظمات حكومية تصمم وتنفذ اجراءات لضبط أداء الشركات في مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين وما إلى ذلك.
- المنظمة والمنافسون.

الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي هو النزاع الذي يظهر عندما يعوق سلوك مجموعة تنظيمية موجبة بالأهداف سلوك مجموعة تنظيمية أخرى موجبة بالأهداف أيضاً، وهذا توجهات متفاوتة للوظائف والأقسام المختلفة، ولذلك إذا ما دعم التغيير التنظيمي أحد الأقسام على حساب الآخر على سبيل المثال، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات عالية من الصراع التنظيمي.

نجد أن العلماء والكتابين اختلفوا حول مفهوم الصراع التنظيمي، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم. فالبعض يري أن الصراعات التنظيمية هي السلوك الذي يوجهه الأفراد في المنظمة نحو معارضة أفراد آخرين.

ويري البعض الآخر أن الصراعات التنظيمية بأنه « تعطل أو انهيار في سبل صنع القرارات مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.

مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها «دورة حياة الصراع»، وتلك المراحل التي يمر بها الصراع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الإداري كالتالي:

أ- مرحلة الصراع الكامن Latent Conflict

هي المرحلة التي لا يدرك فيها الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع، وقد تظهر نتيجةً للاعتماد المتبادل في

العمل، والسياسات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، والاختلاف حول أهداف المدرسة وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية لأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة تؤسس للصراع.

ب- مرحلة إدراك الصراع: Perceived Conflict

في هذه المرحلة تتم بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب الذي أدى إليه، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.

ج- مرحلة الشعور بالصراع: Fell Conflict

في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي لوجود الصراع بأنهم في حالة من التوتر والغضب والانزعاج، وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تهدئته وتخفيفه.

د- مرحلة إظهار الصراع: Manifest Conflict

وتسمى مرحلة الصراع العلني: وفيها يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع، وذلك عندما تصل الأمور إلى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة أو أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال الأساليب المختلفة.

هـ- مرحلة مخارجات الصراع: Conflict Aftermath

وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهى الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وفي هذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة، وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة. (٤١: ٣١)

ويمكن تقسم مراحل عملية الصراع التنظيمي إلى خمس مراحل داخل المنظمة وهي:

المرحلة الأولى: الاختلاف أو عدم التوافق المحتمل:

وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع، مما يمكن اعتبارها أسباباً مؤدية للصراع وهذه الأسباب تشتمل على: (الاتصال) عندما يكون مشوشاً ومصحوباً بالضوضاء، وعرقلة اتخاذ القرارات و (الهيكل التنظيمي) عندما يكون واسعاً ويتضمن تخصصات وجماعات كبيرة ثم (العوامل الشخصية) عندما تتفاوت القيم والأفكار بين الأعضاء المنظمة أنفسهم.

المرحلة الثانية: الوعى والشخصية:

وتتمثل ببداية الإدراك وبلورته عند الأطراف المعنية والمتضمنة في الصراع، حيث يظهر عدم الاتفاق في مستوى الشعور والانحراف العاطفي في الموقف والشعور والانخراط العاطفي في الموقف والشعور بالتوتر والقلق وبناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف سلباً أو إيجاباً.

المرحلة الثالثة: النوايا:

وتتمثل بالقرارات الضمنية والأفعال الموجهة للسلوك الإنساني، حيث أن الكثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر، ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع، وهي (المنافسة، والمشاركة، والتجنب، والتسوية، والاتفاق)

المرحلة الرابعة: السلوك:

ويتمثل هذا بالسلوك الظاهري على صعيد القول والفعل ورد الفعل، بحيث يصبح السلوك ديناميكي يعتمد على إبعاد درجة الصراع حسب ما يأتى:

- الصراع التجريبي.
- الجهود المواجهة للطرف الآخر.
- العدوانية والتهديد.
- التهجم اللفظي.
- تحدى الآخرين.
- عدم الدخول في الصراع (التجنب).

المرحلة الخامسة: النتائج

وتتمثل بالنتائج الوظيفية حينما يكون الصراع إيجابياً يسهم في تحسين قرارات الجماعة، ويحثهم على الإبداع والابتكار وتنقية الأجواء والحد من التوترات، وكذلك النتائج غير الوظيفية التي تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع في أداء المنظمة والجماعة نظراً لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا وفقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء، ثم ينعكس ذلك على كفاءة الجماعة وتماسكها وعرقلة عملية الاتصال.

جوانب الصراع التنظيمي:

أشار الأدب المتعلق بمفهوم الصراع التنظيمي إلى أن هذا الصراع له جانباً وظيفياً بناءً يؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمة، وجانباً آخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى حدوث ظل وظيفي داخل العمل الإداري.

ويمكن تقسيم جوانب الصراع التنظيمي فيما يلي:
الجانب الأول: الصراع الوظيفي (البناء):

وهو صراع حول جوهر العمل، يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، ويمكن إلى كسر حدة الجمود، والتخلف الإداري السائد في المنظمات، ويعتبر الصراع للتجديد، والابتكار، وكذلك يعمل على جذب أنظار المديرين والرؤساء إلى بعض الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع والذي يؤثر بالطبع على أداء العاملين.

الجانب الثاني: الصراع غير الوظيفي (غير البناء):

وهذا هو الجانب السلبي والغير مرغوب في عملية الصراع التنظيمية، حيث يؤدي إلى تشتت جهود المديرين العاملين، ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد العاملين أنفسهم، إذا يكون تركيز العاملين على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية، وقد يقود أحياناً إلى سسيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد مما يعيق تحقيق الأهداف المنشودة، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد معدل التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا يجب على المدير أن يتجه للصراع للغير بناء ويعمل على تجنبه وتحاشي آثاره السلبية.

ونرى أن الصراع البناء يعاون المنظمة ويساهم في تطورها، أما الصراع الهدام يعتبر ضاراً لهم، ونوضح فيما يلي الفروق ما بين الصراع التنظيمي البناء والصراع التنظيمي الهدام:

جدول الفرق بين الصراع البناء والصراع الهدام

(الصراع) النزاع الهدام	(الصراع) النزاع البناء
- بذل المجهودات لتحقيق المكاسب الفردية.	- يساعد على تجنب فتور الشعور والمبالاة.
- عدم تشجيع التعاون.	- يساعد على وجود اختلافات في الرأي أو في وجهات النظر.
- الإنعزالية حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.	- تشجيع الخلق والابتكار.
- خلق الضغوط غير الضرورية.	- يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح.
- تبديد الموارد والإمكانات.	- عدم إعاقة تحقيق أهداف المنظمة.
- لا يساعد على تحقيق الأهداف.	- يؤدي إلى تحفيز مجهودات الأفراد والجماعات.
- الأضرار بالأطراف المتنازعة.	- يساعد على اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفاعلية.
	- يساعد على إحداث التغيير

آثار الصراع التنظيمي:

منذ عقود عديدة وعلماء السلوك يدرسون ويحللون آثار الصراع بين الأفراد والجماعات، وانقسموا في تحليل آثاره حسب المدارس التي ينتمون إليها، فممنهم من يرى أنه شر يجب الابتعاد عنه، وممنهم من يرى أهميته وضرورة استثارته في حالة عدم وجوده، لأهميته في المحافظة على استمرار المؤسسة وتواصلها عبر الأجيال.

إن الصورة الذهنية المختزنة في عقولنا هي صورة سلبية للصراع، تقترن بالواجهة والغضب، أما الواقع فهو عكس ذلك، لأن الصراع حقيقة تحمل بين طياتها المتناقضات، حيث أنه عملة ذات وجهين وسلاح ذو حدين، ومن الممكن أن يحمل آثاراً إيجابية طيبة تصب في مصلحة المؤسسة، وأثاراً أخرى سلبية يمكن أن تكون سبباً في ضياع وتدهور المؤسسة وذلك اعتماداً على المعطيات التي تسببه وكيفية علاجه ومواجهته.

- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

إن للصراع آثاراً إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد في المنظمة على اعتبار أنه أساساً للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة للخلاقة وتطويره لأفكار جديدة التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال.
- إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض.
- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوى الميول العدوانية.
- المشاكل في المنظمة.
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف.
- يساعد على زيادة الإنتاج ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد.
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة وذلك بسبب الآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار مما تؤثر بالتالي على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ويمكن أن يؤدي إلى تمزيقها.

أما الآثار السلبية فهي كالتالي:

- قد يؤدي بكل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
 - يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
 - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال.
 - يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام مثل تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات.
 - يعيق العمل التعاوني الجماعي.
 - انخفاض الإنتاجية والجمود في الأداء.
 - التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.
- ويوضح الكاتب أن الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي في الجدول التالي:

آثار الصراع التنظيمي

الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي الآثار السلبية للصراع التنظيمي

- يزداد التعاون والتماسك بين العاملين.
- يزداد معدل الإبداع والابتكار داخل العمل.
- خلق فرص الارتقاء بالمنظمة.
- الصراع يكون دافعاً للعاملين لإخراج ما بداخلهم في إثبات الذات والقدرات.
- حماية المنظمة والعاملين فيها من ظهور بعض المشكلات الإدارية كالإحترق أو الإحباط الوظيفي.
- استهلاك وقت وجهد العاملين دون فائدة.
- تغلب المصالح الشخصية على المصلحة العامة للعمل.
- تنتشر الشائعات والأخبار الغير صحيحة بين الأفراد.
- ضعف الاتصال والترابط بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- إنخفاض الإنتاجية ومعدلات الإنجاز بالعمل.

١٢- أساليب القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع هي عملية تفادي الصراع عندما يكون محتملاً وملحوظاً لتجنب آثاره السلبية وإظهار آثاره الإيجابية عن طريق استخدام بعض الطرق والأساليب المناسبة لإدارة الصراع وتحويل مساره نحو الاتجاه المفيد والإيجابي.

وللتعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع والتي تناولت الآتي:

انماط واساليب القيادة التحويلية لحل الصراعات التنظيمية بالعمل:

يميل القادة عادة إلى النمط الذي يتفق مع حاجاتهم واهتماماتهم عند تصديهم لحل الصراع، ويختلف الأفراد في مناولتهم للصراع وفقاً للاتي:

* نمط التحاشي:

يتم استخدام هذا النمط عندما لا يهتم القائم بحل الصراع لا بمصالحة أو حاجاته ولا بمصالح الآخرين، ويشير هذا الموقف إلى حالة رفض الاعتراف بوجود مشكلة أو حالة صراع من أساسه، حيث ينخفض أو يقل تفاعل القائم بحل الصراع مع المشكلة أو موقف الصراع ذاته، ويبدو هذا النمط إيجابياً عندما يكون الصراع بسيطاً، ويكون هناك احتمال ضئيل لأن يحق القائم بالحل أية مكاسب ذاتية (لنفسه).

إلا أنه في المقابل فإنه يخشى في ظل هذا النمط أن يفشل القائم بالحل في إدراك أو تحديد الموضوعات المهمة أو الجوهرية في موقف الصراع والذي قد يؤدي إلى عواقب وخيمة نتيجة تجاهل موقف الصراع ذاته.

* نمط المواجهة:

في ظل هذا النمط يزداد اهتمام القائم بحل الصراع بمصالحة الذاتية، ويكون اهتمامه بحاجات الآخرين منخفضاً، ومن ثم يلجأ إلى مواجهة الصراع، ونظراً لأن الطرف الآخر تكون مصالحه غير مهمة بالنسبة للقائم بحل الصراع فإنه قد يقدم بعض الاعتذارات أو يضطر لشرح تصرفاته وأفعاله التي قام بها للآخرين، ويبدو هذا النمط ضرورياً في حالة الحاجة إلى السرعة في اتخاذ القرارات نتيجة الموقف الذي يحيط بحالة الصراع، إلا أنه قد ينشأ عن استخدام هذا النمط من أنماط مواجهة الصراع نوع من القمع أو الكبت لرغبات الآخرين وتهديد مصالحهم، الأمر الذي لا ينهي حالة الصراع، وقد يؤدي إلى تداعيات غير مرغوبة داخل المنظمة.

* نمط الحلول الوسط:

يعمل القائم على حل الصراع هذا على المساومة حتى يصل إلى حل أو قرارينهي حالة الصراع، ولا يضر بالكامل بمصالح كل أطراف الصراع، ويفيد استخدام هذا النمط في حالة تساوى طرفي الصراع من حيث القوة أو النفوذ، حيث يكون حلاً عملياً في مثل هذه الحالات، ويلاحظ هنا أن مصالح أطراف الصراع تكون في منتصف الطريق، فلا هي منخفضة، لا هي عالية، إلا أن اللجوء إلى هذا النمط لإنهاء الصراع قد يؤدي إلى الوصول إلى حلول قصيرة الأجل، ويتجاهل احتمال نشوء الصراع مرة أخرى.

*نمط التكيف:

هنا نجد القائم على حل الصراع أن مصالح الأطراف الأخرى عالية، وأن عليه أن يتجاهل مصالحه الذاتية، وأن عليه أن يسلم بهذا الأمر، ويفيد هذا النمط عندما تكون نتائج الصراع غير مفيدة للطرف الآخر، أو أن يكون تحقيق الانسجام والتوافق داخل المنظمة ضرورياً ومهماً، إلا أن اللجوء إلى هذا النوع من أنماط مواجهة الصراع قد يؤدي إلى ضعف تأثير الطرف الأضعف في الصراع وعدم الاعتراف بمصالحه.

*نمط التعاون:

وهنا يتم النظر إلى حالة الصراع على أنها مشكلة تحتاج إلى تضافر جهود كل الأطراف لحلها، حيث يكون الاهتمام بمصالح طرفي الصراع عالياً، وحيث يدرك هذان الطرفان ضرورة استمرار العلاقات بينهما لمصلحة الجميع، ويعد هذا النمط من الأنماط الفعالة في حل الصراع، إلا أن المعضلة تنشأ عندما يصعب على أحد طرفي الصراع أو كليهما النظر إلى حالة الصراع وحلها بنوع من التجرد بعيداً عن الأمور الشخصية (شخصانية الصراع) ويعنى ذلك أن على كل طرف أن يدرك أن ما يحققه الطرف الآخر لا يعنى هزيمة له أو العكس.

المحاور الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي وسوف نتناول هذه المحاور بالشرح:

- أسلوب التجنب (التحاشي):

ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين أو يرفض أن يقف إلى جانب أحد أطراف الصراع، غير أن هذا الموقف يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف، ويحمى هذا الأسلوب الفرد من خوض معركة مع الآخرين يشعر أنه لن يربحها. ومع أن هذا الأسلوب يتصف بالتسامح الموضوعي غير المتأثر بالأشخاص إلا أنه قد يؤدي بصاحبه إلى الإحباط والحقق.

ويمكن اللجوء إلى أسلوب التجنب في الحالات التالية:

- عندما تكون القضية قليلة الأهمية أو عندما تضغط كثير من القضايا المهمة.
- عندما يدرك الفرد أنه ليس هناك فرصة لإرضاء اهتماماته كأن يدرك أن هناك شيئاً يصعب تغييره.
- عندما يكون التدمير الداخلي لمجاهاة الصراع يفوق الفائدة من حله.
- عندما يرغب الفرد في جعل الأفراد يهدأون كي تنخفض التوترات وتقل فرص خفض الإنتاج.
- عندما يكون جمع معلومات أكثر يفوق الفائدة من القرار العاجل.
- عندما يستطيع الأفراد الآخرين حل الصراع بفاعلية أكثر.

- أسلوب التنازل (المجاملة):

وهو أسلوب تعاوني غير بات، ويعمل هذا الأسلوب على إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الفرد الخاصة، ويتم في هذا الأسلوب المحافظة على العلاقة الذاتية والإذعان لأهداف الآخرين. ويتضمن هذا الأسلوب أنه من الأفضل للمرء تجاهل الخلافات بدلاً من المخاطرة في مواجهتها، وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعوا أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، هذا الأسلوب فاعليته قليلة مع كثير من المشاكل.

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- عندما يعرف الفرد أنه على خطأ، ولموافقة الوضع الأحسن ولكي يبدي رغبة الإصغاء للآخرين
- عندما تكون القضية أكثر أهمية للشخص الآخر، وللمساعدة على الحفاظ على علاقات التعاون.
- عندما يرغب الفرد في بناء علاقات وسمعة جيدة للقضايا اللاحقة والهامة له.
- عندما يشعر الفرد أن إكماله للمنافسة ستقوده إلى خسارة محققة.
- عندما يرغب الفرد في مساعدة المرؤوسين لتطوير أنفسهم بواسطة موافقتهم للتجربة والتعلم من أخطائهم الخاصة.

- أسلوب القوة (المنافسة):

هذا أسلوب بات وغير تعاوني، يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة أو المركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، والخسارة فيه تعني فقدان المكانة وقلة الكفاءة، ويغلب هذا الأسلوب السلوك العدواني الجامد المتعنت وغير المعقول، وفيه قد يستخدم الفرد القمع والإكراه والاعتماد الزائد على هذا الأسلوب قد يخفف من الدافعية للعمل.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- في حالة الظروف الحيوية السريعة والحاسمة مثل حالة الطوارئ.
- في حالة القضايا العامة والتي تحتاج إلى حسم مثل خفض الميزانية أو تغيير قواعد وإجراءات ذات تأثير على المنظمة.
- عندما يحمي الفرد نفسه من الآخرين، لتأكيد من أنهم سوف يستغلون الموقف ضده.

- أسلوب التفاوض (الحلول الوسط):

يتصف هذا الأسلوب بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون ويمكن النظر إلى هذا

الأسلوب على أنه أسلوب إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط ملائم ومقبول يرضى جزئياً كل طرف من الأطراف، ففيه يربح كل طرف شيئاً كما يخسر شيئاً وفي الأغلب يؤدي هذا الأسلوب إلى تسويات مؤقتة.

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية ولا تستحق جهداً كبيراً.
- عندما يكون هناك خصمان لديهما قوة متعادلة ويتعاهدان بقوة لأهداف متبادلة وكلية.
- لإنجاز تسوية مؤقتة لقضايا معقدة.
- للوصول إلى حلول ملائمة تحت ضغط الوقت.

- أسلوب التعاون:

يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون في وقت واحد، وباللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية ويقوم على افتراض مؤداه أنه يجب الاعتراف بجميع الأهداف وإشباعها، والتكاتف لأجل المصلحة العامة. ويستعمل هذا الأسلوب حل المشكلات كنهج عام للتغلب على الصراع، من خلال مشاركة كافة الأطراف ذوى العلاقة بدراسة علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع. رغم أن هذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا تتوفر للمدير أحياناً إلى أنه من أفضل الأساليب.

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- لإيجاد حل موحد، عندما تكون جميع اهتمامات الطرفين مهمة للتوفيق بينهما.
- عندما يرغب الفرد في فحص فرضياته الخاصة، وفهم وجهات نظر الآخرين.
- للحصول على ولاء بواسطة تحويل اهتمامات الآخرين إلى قرار جماعي.
- عندما يكون موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز أهداف المنظمة.

القيادة التحويلية ودورها في التغلب على ضغوط العمل الناتجة عن الصراعات التنظيمية بالعمل:

من الواضح أن القيادات والعاملين بالمؤسسات لديهم قصور في مهارات التغلب على الصراعات الناتجة عن ضغوط العمل فيما بينهم. وعدم قدرة القيادات والعاملين على احتواء الصراعات التي قد تحدث أثناء العمل فإن هذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى إحداث توترات داخل العملية الإدارية. كما توجد علاقة تربط بين القيادة التحويلية والصراعات التنظيمية حيث أن تبني نمط القيادة التحويلية يؤثر بشكل جوهري على مستوى الصراعات التنظيمية ويساهم في الحد من الصراعات على مستوى الإدارات.

ونجد أن تبني نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من قبل القيادات أن القادة لديهم القدرة

لوصول إلي اعماق الاخرين والتأثير فيهم والعمل على ايجاد نوع من الرضا لدى العاملين. كما أن ممارسة القيادة التحويلية بابعادها المختلفة يجعل المحصلة النهائية لاداء للعاملين يفوق التوقعات فيصاحبه رضا العاملين مما يساهم في تحقيق الاهداف. والقيادة التحويلية بتلعب دور كبير في فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات لذا يجب اتباع الاتي:

- ضرورة تطبيق برامج القيادة التحويلية بالمؤسسات الإدارية الرياضية من خلال توفير الدعم المالي والفني وتخصيص الميزانيات المناسبة. وعقد دورات تدريبية متخصصة.
- أن يتم تصميم البرامج التدريبية لجميع العاملين والقيادات الإدارية في ضوء متطلبات العمل والتوصيف الوظيفي لهم.

- التركيز على البرامج التدريبية في القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية بصفة خاصة كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

- التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاجها العاملون والقيادات الإدارية وذلك عند وضع البرامج التدريبية لكي تساهم في تحقق الفاعلية المرجوة منها.
- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها في صقل وتأهيل القيادات والعاملين بالمؤسسات الرياضية بما يضمن إعداد الكوادر والقيادات المتخصصة، وبما يتمشى مع واقع المتطلبات المهنية.

- ضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والتنوع في استخدامها كوسائط في عملية التدريب الإداري للقيادات.

- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الإدارية، وان يكون الاختيار مسئولية الجهات المعنية بالتعاون مع الادارة العليا من خلال تبني ابعاد القيادة التحويلية ك معايير حاكمة لعملية اختيار وتنمية وترقية القادة وانشاء وحدة لتطوير القادة.

- ضرورة نشر الوعي بمفهوم القيادة التحويلية، وان يكون المسئول عنها الادارات المعنية بالتعاون مع الادارة العليا وذلك من خلال اقامة ندوات تثقيفية تستهدف نشر مفهوم القيادة التحويلية والقاء الضوء على الدور الذي تساهم به في رفع مستويات الدافعية والاخلاق لدى العاملين.

- ضرورة الكشف عن المعوقات التي قد تعترض القيادات اثناء اداء مهامهم وذلك من خلال الجهات المعنية وعن طريق عقد ورش عمل للبحث عن الصعوبات والمشاكل التي تعترض القيادات اثناء تأدية المهام ومحاولة التوصل لحللول لها.