

الفصل التاسع

القائد المتميز وفن إدارة صراعات العمل

مفهوم الصراع:

يمكن تعريف الصراع بأنه "تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضاً بين طرفين أو أكثر أو أنه حالة من الفعل بين اتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قدر من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة".

وجهات النظر لمفهوم الصراع

هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه كأداة فاعلة للنمو والرقى وحفز الموظفين نحو التجارب الفاعلية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً، ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددين هما:

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه.

فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة، وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق. وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية.

فأصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

2- النظرة الوظيفية (السلوكية):

من جهة أخرى، يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغيراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل، فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية،

حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

تعتمد هذه النظرة على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية.

وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الأطراف المختلفة غير متكاملة فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنة من بين البدائل المتوافرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بدل ربح - خسارة هو اقلها إنتاجاً، بينما بديل ربح - ربح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن ربحهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجية ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه.

كما يمكن تقسيم اتجاهات المنظمات حول الصراع فيما يلي:

1- **الاتجاه الإيجابي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول النافعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- **الاتجاه السلبي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشنت الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلًا مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

3- الاتجاه المتوازن: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث أن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

أسباب ومصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1- مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف، وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على إحداث الصراع هي:

- الظروف: كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.
- ترجمة الصراع: كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

4- الاعتماد المتبادل في العمل:

ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقيق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.

5- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما:

اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

ومن أسباب الصراع أيضا ما يلي:

- الانتهاكات والولاءات الوظيفية والمهنية.
- التباين في الصفات والأنماط الشخصية.
- سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.
- شهوة السيطرة على فريق العمل.
- الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل، وتراخي المسؤولين.

ومن المؤشرات أو الأعراض التي تدل على وجود الصراع:

- نفاذ صبر الأعضاء.
- تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها.
- انحياز الأعضاء إلى تحالفات.
- إبداء الملاحظات والتعليقات بشكل انفعالي.
- التعبير عن الغضب وعدم الارتياح كلاميا أو بالإشارة.

أساليب إدارة الصراع:

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب.. وقد قام (بليك وموتون) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أو ضحاها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، والاهتمام بالإنتاج، وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من (صفر) إلى (9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

- 1- أسلوب التجنب: ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى

إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين.

2- أسلوب المجاملة: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع.

3- أسلوب الحل الوسط: ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

4- أسلوب المنافسة: يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع.

5- أسلوب التعاون: عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا أنه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية كأن لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

أما لورانس ولورس يريان أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

- 1- الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.
- 2- الاتجاه البيروقراطي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم واستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.
- 3- اتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

وقد أورد لونجنكر وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

- 1- السيطرة على الجماعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فإن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير أن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة ويتظرون فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.
- 2- المساومة بين المتنافسين: إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.
- 3- تعديل العلاقات التنظيمية: في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وأن مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

وهناك عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها:

- أسلوب استخدام القوة: لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام.
- أسلوب التكيّف: عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.
- أسلوب التوفيق والتهدئة: لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.

- المواجهة: أي محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء.

وهنا لابد للمدير أو القائد من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع:

- 1- الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.
- 2- الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
- 3- الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.
- 4- القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.
- 5- التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإكراه وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون. فلا بد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي:

- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السليمة المدعّمة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل.
- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر الله الناس عليها.

أما فيما يتعلق بكيفية التعامل مع صراعات العمل فهناك بعض الاقتراحات التي قدمها عدد من الباحثين لحل الصراع بطرق بناءة وهي كالتالي:

- 1- العقلانية: حاول الانفعال بعقلانية حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محددا ولا تعمم.
- 2- التفاهم: حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح. ابحث عن جذور الصراع هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟
- 3- التواصل: شاوَر الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، إمداده بالمعلومات سيشجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.
- 4- الموثوقية: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.
- 5- التأثير غير القسري: لا تفرض أمورا على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.
- 6- القبول: اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم.
- 7- النوايا الحسنة: قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصلحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأميناً.

وقد يختلف مفهوم الصراع وأنواعه الرئيسية عن صور التفاعل الأخرى بين الجماعات والتي تتمثل أهميتها في:

أ- التعاون: ويتحقق عندما يعمل فريقان أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة وقد يأخذ هذا التعاون الشكل الاختياري وذلك عندما يكون ذلك التعاون ناتجاً من رغبة الأفراد المشاركين فيه، أما النوع الآخر فهو التعاون الإجباري ويحدث عندما يفرض أحد الرؤساء على مجموعتين أو أكثر التفاعل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة أو لإدارته، إن عدم التعاون يعنى عدم التنسيق وليس الصراع.

ب- المنافسة: الكفاح أو السعي الموجه للحصول على تفضيلات أكثر أو مزايا بحيث يعوق الحصول على هذه التفضيلات حصول أحد الجماعات الأخرى على هذه التفضيلات (حجب التفضيلات عن الآخرين).

ج - أما الصراع: يرى Dumcan أن الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة ما يتضمن صورة من صور العداء وربما الرغبة في الأضرار.

وهناك أنواعاً عديدة من الصراع التنظيمي وذلك بسبب اختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع، وفيما يلي أهم أنواع تصنيفات الصراع:

1- الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة:

أ- الصراع داخل الفرد: وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من (غموض الأدوار) أو عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد، وكذلك (صراع الأدوار) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها.

ب- الصراع بين الأفراد: وغالبا ما يحدث نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد، ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الأدوار، والعلاقات التصادمية بين الأفراد.

ج- الصراع بين الأفراد والجماعات: وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

د- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة التي قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.

هـ - الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات: وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات، أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

2- الصراع طبقاً لمرحلة الصراع:

1- الصراع المستتر: عند وجود احتمالات للصراع دون التصرف على علاقات محمودة له، وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.

2- الصراع المدرك: وهو الصراع المعروف أسبابه وله دلالات أو العلاقات بسيطة، وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

3- الصراع المحسوس: ويظهر في شكل ضغوط نفسية على طرفي الصراع ينتج عنه قلق وتوتر وغضب وروح عدائية وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

4- الصراع الصريح: وهو الصراع الظاهر في سلوكيات الأفراد والجماعات بشكل واضح في التعاملات وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان.

3- أنواع الصراع طبقاً لنتائجه:

يمثل هذا التقسيم أهمية كبرى في كيفية التعرف على طبيعة الصراع وكيفية التحكم فيه، فالنظرة التقليدية للصراع تنظر إليه كدلالة للإدارة السيئة أو علامة من العلاقات غير المرغوبة في العلاقات أما النظرة الحديثة فترى غير ذلك وهناك صراع مرغوب وصراع غير مرغوب، فلا ننس أن للصراع آثار إيجابية كما أن له آثار سلبية، فهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

1- الصراع الإيجابي البناء: يعنى المواجهة بين جماعتين أو أكثر ويؤدي تعزيز أو تدعيم الأداء إلى دعم التغيرات الإيجابية ومحاولات التكيف وجهود الابتكار، فالصراع الإيجابي:

- يساعد على تجنب الفتور واللامبالاة.
- يساعد على وجود اختلاف في الرأي أو في وجهات النظر.
- تشجيع الخلق والابتكار.
- يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح.
- تحفيز جهودات الأفراد والجماعات للتميز.

- يساعد على اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة.
- يساعد على إحداث التغيير.

فمن آثاره الإيجابية ما هو مفيد فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه، ويهدف إلى توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ولذلك لابد من زيادة وتيرتها من خلال:

- شحذ الهمم وزيادة الإبداع، توضيح أو تفسير الأفكار.
- زيادة فهم المسائل المطروحة.
- تحسين القواعد الأساسية للتعامل داخل فريق العمل.

ومن صوره مبادرة العاملين بتقديم أفكار ومقترحات ووجهات نظر متباينة ومتعارضة مع المدير أو مع زملائهم، تقديم الأفكار والمقترحات الموضوعية التي تهدف إلى تطوير إجراءات العمل وسياساته وخططه وزيادة إنتاجية المنظمة. القيام بمضاعفة العمل والإنتاج للفوز بجوائز وترقيات وحوافز مادية ومعنوية. شيوع روح المنافسة وسيادة روح العمل الجماعي التعاوني بين العاملين حتى في ظل اختلاف الرأي وتعارضه مع الطرف الآخر.

2- الصراع السلبي: وهو أي مواجهه أو تعامل تتم فيه الجماعات ويترتب عليه إحداث

الفوضى في التنظيم وإعاقة تحقيق أهدافه، ومن صور الصراع السلبي:

- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية.
- عدم تشجيع التعاون.
- الانعزالية حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.
- خلق الضغوط غير الضرورية.
- العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات.
- الإضرار بالأطراف المتنازعة، مما يؤدي إلى انهيار المؤسسة.

والصراع السلبي يحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها، ومن الآثار السلبية للصراع ما يكون مدمر فيجب الحد منها ومكافحتها وتشمل:

- انخفاض الإنتاجية، وضعف التواصل.
- الإحساس السلبي إزاء التعاون.
- الضعف في اتخاذ القرارات.
- علاقات عمل غير سوية وصحية.
- وصعوبة التحسين وعدم الثقة في تطبيقه.

وأخيراً عندما يجتدم النقاش والصراع بين العاملين ويبلغ ذروته، ويتركز عندئذ جهد المدير والعاملين على حل المشكلات الناجمة عن الصراع بدلاً من حل مشكلات العمل وتطوير الأداء، والصراع في هذه الحالة يكون معطلاً لعملية اتخاذ القرارات السليمة بسبب التوتر والغضب المصاحب له والرغبة الجارحة لكل الأطراف في كسب المعركة وإقناع الطرف الآخر بتغيير موقفه.

إن وجود مستويات معينة من الضغوط والصراع قد يساعد في خلق مناخ صحي وتحرك ايجابي نحو تحقيق الأهداف، ومهمة المدير عند التعامل مع الصراع هو إدراكه لنوع وكمية الصراع، ومعالجته بشكل فعال، باستغلال الصراع الايجابي والتغلب على الصراع السلبي، وهدف المدير في ذلك هو إدارة الصراع بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بدلاً من أن يجاهد في شكل تحقيق الانسجام والتوافق الدائم بين الأفراد.