

الفصل الثاني عشر

الصراع التنظيمي داخل جماعات العمل

وكيفية التغلب عليه

يعد الصراع من أهم الموضوعات التي تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة. حيث يشغل الصراع نسبة هامة من وقت المديرين والأفراد يأتون للعمل في المنظمة وهم يحملون أهداف وأفكار وقيم تختلف مع أهداف وسياسات المنظمة مما يتسبب في نشوء الصراع داخل الأفراد كما بنشأ الصراع أيضا بين الأفراد أو الجماعات نتيجة اختلاف مدركات منهم واعتماد كل منهم على الآخر في إنجاز المهام والأنشطة المكلفين بأدائها والندرة النسبية للموارد وغير ذلك من العوامل التي سنتعرض لها في هذا الجزء.

لقد تغيرت الرؤية للصراع التنظيمي عبر المداخل المختلفة للفكر الإداري، بعد أن كان ينظر للصراع كخطر يهدد الأداء التنظيمي أصبح هناك دعوة للمديرين والقادة بان يعملوا على تدعيم الصراع البناء. فكما أن للصراع جوانب سلبية فله أيضا جوانبه الإيجابية التي تقي المنظمة خطر الركود والفناء. وتعضد فعالية الأداء بالمنظمات. والمدير الفعال يجب أن يعمل على تشخيص أسباب الصراع ويعمل على معالجتها ويحافظ أيضا على وجود مستوى ملائم من الصراع الذي يحقق النمو والبقاء للمنظمة .

وعلى ذلك يستهدف هذا الجزء إلقاء الضوء على طبيعة الصراع ومفهومه وأنواعه وأسبابه وأساليب مواجهته وذلك من خلال مناقشة القضايا التالية:

1) مفهوم الصراع.

(2) التحولات الفكرية نحو الصراع.

(3) الصراع البناء والصراع الضار.

(4) أنواع الصراع التنظيمي.

(5) أسباب الصراع التنظيمي.

(6) أساليب مواجهة الصراع.

1. مفهوم الصراع:

يوجد العديد من التعريفات للصراع ومن ابرز تلك التعريفات تعريف الصراع بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف أو مدركات أو مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات مما يتسبب في حدوث التعارض أو التفاعل العدواني.

والصراع هو ظاهرة طبيعية وحتمية تحدث نتيجة عدم الانسجام في أهداف الكيانات الاجتماعية أو اختلاف إدراكهم للموقف، وكذلك عدم توافق المشاعر.

ويحدث الصراع داخل الفرد أو بين الأفراد أو داخل الجماعة أو بين الجماعات أو المنظمات وقد يتسائل البعض ما إذا كان هناك اختلاف بين مفهوم الصراع ومفهوم المنافسة في كثير من الأحيان يتم الخلط بين مفهوم الصراع والمنافسة، ومما لاشك فيه أن الصراع ليس مصطلح مرادف للمنافسة، فالمنافسة تتضمن قيام أحد الأطراف بالسعي لتحقيق أهدافه في الوقت الذي ينتسب فيه ذلك في عدم حصول الطرف الآخر على أهدافه المرغوبة وذلك في ظل المبادئ والقوانين التي تحكم عملية المنافسة . فعلى سبيل المثال، اللاعبون في سباق الدرجات يعدون في حالة منافسة، حصول أحد اللاعبين على المركز الأول سيعوق الآخرين من تحقيق هذا الهدف .

لكن قيام أحد اللاعبين باعتراض سبيل لاعب آخر منتهكا بذلك قواعد وقوانين السباق يتسبب في تحول الموقف إلى صراع.

وعلى ذلك فربما تتسبب المنافسة في حدوث الصراع لكن ليست كل الصراعات تتطوي على المنافسة.

2. التحولات الفكرية نحو الصراع:

تغيرت النظرة إلى الصراع تغيرا تاما عبر السنوات الماضية حيث ظهر المدخل التقليدي (1930 - 1940) ثم مدخل العلاقات الإنسانية من (1940 وحتى منتصف السبعينات، وأخيرا برز المدخل التفاعلي وفيما يلي

عرضا للتطور الفكري نحو الصراع في ظل تلك المداخل:

• المدخل التقليدي:

يفترض هذا المدخل أن كل الصراعات ضارة بالمنظمة ومن الضروري العمل على تجنب الصراع والتخلص منه.

وينظر ذلك المدخل إلى الصراع كناتج هدام ينشأ عن الاتصالات الضعيفة ونقص المصارحة والثقة بين الأفراد إلى فشل المديرين في الاستجابة لحاجات وطموحات مرؤوسيه.

ولأنه يجب تجنب الصراع فالمدير - في ظل هذا المدخل - مطالب فقط بتحديد أسباب الصراع والعمل على تصحيح الاختلافات من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

• مدخل العلاقات الإنسانية:

يتعامل مدخل العلاقات الإنسانية مع الصراع كظاهرة طبيعية في المنظمات. ولأن الصراع ظاهرة حتمية فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تدعو إلى تقبل الصراع. وتؤكد تلك المدرسة أيضا على أن للصراع جوانبه الإيجابية التي يمكن أن تدعم الأداء الفعال.

• المدخل التفاعلي:

الرؤية السائدة حاليا هي الرؤية التفاعلية فبينما دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تقبل الصراع فإن المدخل التفاعلي يؤكد على تشجيع الصراع عندما تتصف البيئة التنظيمية باللامبالاة وعدم الاستجابة للتغيير. إن المساهمة الأساسية لذلك المدخل تتبلور في تشجيع قادة الجماعات والمنظمات على ضرورة المحافظة على مستوى ملائم ومستمر من الصراع يكفي لتدعيم بقاء الجماعة أو المنظمة ويجعلها أكثر استجابة للتغيير.

3. الصراع البناء والصراع الضار:

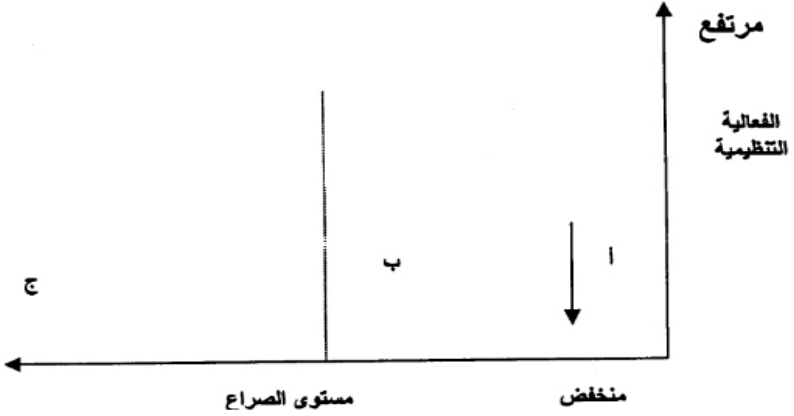
يترتب على ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي عدة نتائج صادرة من أهمها:

- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
 - زيادة معدلات الغياب.
 - زيادة معدلات دورات العاملين.
 - تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.
 - تبديد الموارد والإمكانات.
 - انخفاض الإنتاجية.
 - الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى عرقلة فعالية الأداء بالمنظمة.
- ومن ناحية أخرى فإن المستويات المقبولة من الصراع ربما تكون مطلوبة . فالصراع له بعض الجوانب الإيجابية من أهمها:
- تشجيع الخلق والابتكار.
 - المساعدة في إبراز الاختلاف في الأفكار والآراء مما يعطى رؤيا أكثر شمولاً للوقف ويساعد على اتخاذ القرار الملائم.

• المساعدة في إحداث التغيير

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:

شكل يوضح :الصراع وفعالية الأداء



ويمكن توضيح هذا الشكل فيما يلي:

الموقف	مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص الداخلية	مستوى فعالية الأداء
أ	منخفض أو لا يوجد	ضار	• لا مبالاة • ركود • عدم الاستجابة للتغيير • نقض في الأفكار الجديدة	منخفض
ب	مثالي	بناء	• النقد الذاتي • ابتكاري • قابلية للبقاء	منخفض
ج	مرتفع	ضار	• تمزق • فوضى • غير تعاوني	منخفض

وكما يتضح من الشكل السابق أن هناك مستوى امثل للصراع تصل عنده فعالية الأداء بالمنظمة إلى أعلى مستوى وعندما يصبح مستوى الصراع منخفض جدا فإن المنظمة تصبح في حالة من الركود وتنخفض فعاليتها وكذلك عندما يرتفع مستوى الصراع بدرجة عالية لان الفوضى تعم المنظمة وتصبح مهددة بالفناء.

4. أنواع الصراع:

قد يحدث الصراع على مستوى المنظمة إي بداخلها وفي بعض الأحيان ينشأ خارجها أي بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة. ومحور تركيزنا هنا سيكون حول الصراع داخل المنظمات.

♦ ومن الأنواع الرئيسية للصراع التنظيمي:-

1. الصراع داخل الفرد:

ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة عدم انسجام أهداف الفرد أو الدور الذي يقوم به مع الأهداف والممارسات التنظيمية. ومن أهم أنواع الصراع داخل الفرد صراع الهدف وصراع الدور. وبنشأ هذا النوع من الصراع عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين أو أكثر... ومن أهم إشكال صراع الهدف:

• الصراع بين هدفين إيجابيين أو أكثر:

عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين إيجابيين أو أكثر بنشأ نوع من الصراع داخل الفرد ويبرز هذا الصراع عندما تكون هذه الأهداف ذات أهمية متساوية. ألا إن عملية الاختيار هذه تتسم بالسهولة النسبية فسرعان ما سيختار الفرد هدفه المرغوب متغلبا بذلك على أي

تعارض مثال ذلك عندما تعرض على الفرد وظيفتين لهما نفس الأهمية والمميزات.

• الصراع بين هدفين أساسيين أو أكثر:

ويجب على الفرد هنا الاختيار بين هدفين كليهما غير مرغوب وبنفس الدرجة . مثال ذلك الاختيار بين النقل لوظيفة أدنى أو الاستقالة – ربما لا تسمح ندرة الوظائف بسوق العمل للفرد بالاستقالة.

• الصراع بين هدف إيجابي وسلبي في نفس الوقت:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد بهدف يرغب في تحقيقه وتجنبه في نفس الوقت للجوانب السلبية فيه. فالهدف الواحد له عناصر ايجابية وسلبية في آن واحد. مثال ذلك أن يرغب الفرد في العمل بوردية الليل للحصول على اجر أعلى (عنصر ايجابي) ولكنه يتردد في اتخاذ القرار بسبب تعارض وردية الليل مع النمط العادي للحياة (عنصر سلبي).

2. صراع الدور:

يحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت واستجابة الفرد إلي مجموعة واحدة أو أكثر من مجموعات الضغوط الأخرى.

ويعرف الدور بأنه التوقعات التي تتولد في ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بإرسالها إليه، والفرد الآخر هو صاحب الدور.

توجد عدة أنواع من صراع الأدوار هي:

• الصراع الداخلي للمرسل:

ينشأ هذا النوع من الصراع بسبب التناقض في التوقعات المرسلة من شخص واحد.

مثال ذلك أن يطلب المدير من أحد موظفيه سرعة إنهاء بعض الأوراق التي يجب أن تمر بدورة محددة من الإجراءات وفي نفس الوقت يطالبه بعدم مخالفة اللوائح والإجراءات.

• الصراع الخارجي للمرسل:

ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة وجود تناقض بين التوقعات المرسله من فردين مختلفين أو أكثر لنفس الفرد. مثال ذلك مطالبة الرئيس المشرفين بان يتشددوا في إلزام المرؤوسين بمواعيد الحضور والانصراف في حين يطالب المرؤوسين المشرفين بضرورة إعطائهم الحرية في ذلك.

• الصراع الداخلي بين الأدوار:

قد ينشأ الصراع بسبب وجود تناقض بين الأدوار المرسله إلي نفس الشخص ويرتبط الصراع هنا بالضغوط الناشئة من عضوية الفرد في أكثر من جماعة . فعلي سبيل المثال قد تتعارض المطالب الوظيفية للعمل الإضافي مع الضغوط الأسرية لضرورة قضاء وقت أطول مع الأسرة.

3. الصراع الشخصي:

وينشأ هذا النوع من الصراع من وجود التناقض بين متطلبات أداء دور معين لشخص والقيم والمعتقدات .التي يؤمن بها.

هذا ويحاول الأفراد حل صراع الدور من خص عدة أساليب من

أهمها:

- التغاضي عن الصراع وهو من أسهل الحلول . إلا انه أكثرها سلبية.
- الحل الوسط حيث يحاول الفرد هنا التوفيق بين التوقعات المرسله إليه دون التمييز بين ايا منها.

- تغيير التوقعات بحيث يعمل الفرد على توفيق توقعاته مع التوقعات المرسله إليه أو يعمل على تغيير التوقعات المرسله إليه من الآخرين.

4. الصراع بين الأفراد:

ينشأ هذا النوع من الصراع بين الأفراد داخل المنظمة نتيجة عدم التوافق أو الانسجام بين الفرد والآخرين الذين يعملون معه ويحدث ذلك غالبا بسبب الاختلافات الفردية بين الأفراد مثل السن أو الجنس أو التعليم.

5. الصراع داخل الجماعة:

ينشأ هذا النوع من الصراع داخل الجماعة الواحدة - إدارات أو أقسام. نتيجة عدم التوافق أو الانسجام بين الأفراد. وبعضهم البعض أو الأفراد وقائدهم.

6. الصراع بين الجماعات:

ينشأ الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية (مثل الإدارات - الأقسام) نتيجة اختلاف الأهداف وعائقة الاعتمادية وندره الموارد وغيرها من العوامل التي سنتناولها بعد ذلك بالتفصيل.

ويحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات التالية:

- المستويات الرئاسية المختلفة (الإدارة العليا / الوسطى مباشرة).
- المستويات الأفقية أو الإدارات الوظيفية (إنتاج، تسويق، أفراد، تمويل).
- الوظائف الاستشارية والوظائف التنفيذية.
- التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

وينتج عن الصراع بين الجماعات عدة نواتج تتعلق بالعلاقات داخل الجماعة ذاتها أو بالعلاقات بين الجماعات وبعضهم البعض ومن أهم التغيرات التي تحدث داخل الجماعات:-

- تزايد الترابط والتماسك بين أعضاء الجماعة.
- تزايد الميل إلي إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي.
- زيادة التركيز على أداء الأنشطة وتقليل الاهتمام بالرضاء الشخصي لأعضاء الجماعة.
- زيادة التأكيد على الولاء والطاعة للجماعة.

أما على مستوى العلاقات بين الجماعات المتنازعة من أهم النتائج الناشئة عن الصراع فيما بينهم:

- تزايد المدركات الخاطئة عن أهمية دور كل جماعة في المنظمة، فكل جماعة تسعى لتضخيم أهميتها وبما يخالف الواقع.
- انتشار الرؤية التنبؤية السلبية عن كل جماعة.
- تدهور الاتصالات بين الجماعات

5. أسباب الصراع التنظيمي:

هناك عدة أسباب تؤدي إلي نشوء الصراع بين الجماعات وكذلك بين الأفراد في المنظمات من أهمها:

• اختلاف الأهداف:

كلما أخذت الوحدات التنظيمية في الاتجاه نحو التخصص كلما أصبحت أهدافها غير متماثلة فأهداف إدارة الإنتاج ربما تتضمن تقليل تكلفة الإنتاج والوحدات المعيبة. بينما قد تهدف وحدة التطوير والبحوث إلي التوصل إلي أفكار خلاقة وترجمتها إلي منتجات جديدة ناجحة . ذلك

الاختلاف في الأهداف ربما يؤدي إلى اختلاف التوقعات بين أعضاء
الوحدتين . فربما يتوقع مهندس الإنتاج تطبيق نطاق إشراف ضيق بينما
يتوقع الباحثون نطاق إشراف واسع ومشاركة كبيرة في اتخاذ القرارات .
ونتيجة لاختلاف أهداف الوحدتين فإن تفاعلهم معا ربما يؤدي إلى نشوء
الصراع.

• الاعتماد المتبادل:

تحدث علاقة الاعتمادية في العمل عندما يجب على جماعتين أو أكثر
الاعتماد على بعضهم البعض لإتمام المهام المنوطة بهم. ويمكن التمييز بين
ثلاثة أنواع من الاعتماد بين الجماعات هي: الاعتماد التجميعي ولا يتطلب
هذا النوع من الاعتماد تفاعل الجماعات المختلفة حيث تؤدي كل جماعة
عمله بشكل مستقل إلا أن الأداء الكلي لكل الجماعات يحدد مدي نجاح
المنظمة. وبعد احتمال وقوع الصراع هنا منخفضا نسبيا ويمكن للإدارة
وضع مجموعة من القواعد والإجراءات التي تؤدي إلى التنسيق بين
الوحدات المختلفة.

والنوع الثاني من الاعتماد التتابعي وفي هذه الحالة لا يمكن لوحدة
إنجاز مهامها قبل أن تنجز وحدة أخرى المهام الخاصة بها. والمهام تؤدي
بشكل متتابع ويرتفع احتمال نشوء الصراع في هذه الحالة حيث أن
مخرجات إحدى الوحدات تمثل من مدخلات لوحدة أخرى ويلعب التخطيط
الناجح دورا هاما في التنسيق بين الوحدات المختلفة، أما النوع الثالث من
الاعتماد فهو الاعتماد المتبادل من الجانبين بمعنى أن مخرجات كل وحدة
تمثل مدخلات للوحدات الأخرى في المنظمة. ونتيجة لتعدد العلاقات بينما

بين الوحدات يزداد احتمال حدوث الصراع بصورة كبيرة عن النوعين السابق ذكرهم.

• الندرة النسبية للموارد:

عندما تكون الموارد محدودة (المال، المكان، الأفراد والمواد) ويجب تخصيصها بين الوحدات المختلفة بالمنظمة في كل وحدة ستسعى للحصول على احتياجاتها من الموارد المختلفة ولو على حساب الوحدات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى المنافسة التي تتسبب في نشوء الصراع غير البناء.

• الهيكل التنظيمي:

يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الصراع بها. فالهيكل الذي لا يتلاءم مع بيئة العمل الخاصة بالمنظمة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة يؤدي إلى زيادة مستوى الصراع الضار بها. كما أن الهيكل التنظيمي السائد قد يتسبب في حدوث الصراع عندما يحدث تضارب في الاختصاصات أو السلطان أو التسلسل في إصدار الأوامر.

• نظم المكافآت:

يحدث الصراع بين الجماعات عندما يقوم نظام المكافآت على أساس أداء الفرد بدلا من الأداء التنظيمي الكلي فعلى سبيل المثال بافتراض أن إدارة التسويق يتم مكافئتها على أساس مقدار المبيعات بينما يتم مكافأة إدارة الائتمان على مدى نجاحها في تقليل الخسائر الناتجة عن الائتمان . فان ذلك يؤدي إلى زيادة المنافسة بين الإدارتين مما يدعم مباشرة الصراع غير البناء.

• اختلاف الخصائص الفردية:

تتفاوت الخصائص الفردية للعاملين بالمنظمات كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والتعليمي وهذه الفروق الفردية بين الأفراد تنتسب في حدوث الصراع بينهم.

6. أساليب مواجهة الصراع:

تختلف الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع باختلاف مستوى الصراع التنظيمي فالصراع ربما يكون حادا ويستلزم من المدير استخدام مجموعه معينة من الأساليب في محاولة التقليل من مستوى الصراع وتحويله إلي صراع بناء، وربما يكمن مستوى الصراع منخفضا ويستوجب العمل على تحريك مستوى الصراع إلي المستوى الملائم وربما يعمل على القضاء على الركود الذي يسود المناخ العام بالمنظمة ويجعلها أكثر استجابة للمتغيرات البيئية ومن الطرق المستخدمة هنا إجراء تغييرات بالهيكل التنظيمي للمنظمة مثل فصل أو دمج وحدات تنظيمية معا أو استقدام مديرين أو أفراد من الخارج للعمل بالمنظمة ومن ثم زيادة مستوى المنافسة بها. وفيما يلي عرضا لأهم الأساليب المستخدمة في مواجهة مواقف الصراع والتي يمكن للمدير استخدامها.

• حل المشكلة:

يهدف أسلوب المواجهة لحل المشكلات إلي تخفيف مستوى التوتر من خلال عقد مقابلات مع الأطراف المتنازعة حيث يواجهون بعضهم البعض بما يعمل على تحديد أسباب الصراع والعمل على إيجاد حلول لها وتقوم

الأطراف المتنازعة معا بالمناقشة الصريحة لمختلف القضايا ويعملون على جمع كافة المعلومات ذات الصلة حتى يمكن الوصول إلي قرار سليم. ويعد ذلك الأسلوب فعالا في حالة الصراعات التي تنشأ عن سوء الفهم أو قيود اللغة. لكنها تعتبر اقل نجاحا في حالة الصراعات الناشئة عن اختلاف قيم الأفراد.

• وضع أهداف سامية:

يتضمن ذلك الأسلوب وضع مجموعة من الأهداف التي لا يمكن لجماعة واحدة الوصول إليها بمفردها إنما يستلزم الأمر تفاوت كافة الأطراف معا.

مثال ذلك، عندما تمر الشركة بمأزق يهدد بقائها فان جميع الأفراد والإدارات بها يتغاضون عن مطالبهم المختلفة إلي أن تتحسن أحوال الشركة.

• زيادة الموارد المتاحة:

سبق وان أشرنا إلي أن ندرة الموارد هي أحد الأسباب المؤدية إلي حدوث الصراع . ويعد زيادة الموارد أسلوب ناجح في تلك الحالة لانه يحقق رضا جميع الأطراف . إلا انه يعاب عليه أن الموارد لا يمكن زيادتها بسهولة أن لم يكن من المستحيل تحقيق ذلك في كثير من الأحيان.

• الحل الوسط:

يعتبر الحل الوسط أسلوبا تقليديا لحل الصراعات وفي ظل استخدام هذا الأسلوب ليس هناك طرف فائز وآخر يخسر كما أن القرار المتخذ قد لا يكون مثالي لكلا الطرفين وربما يكون الحل الوسط فعالا في حالة إمكانية

تقسيم الهدف بالتساوي. ويتضمن هذا الأسلوب أيضا قيام كل طرف بتقديم مجموعة من التنازلات من أجل الوصول إلي حل ملائم.

• القوة والتهديد:

يسعي الفرد من خص استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه متجاهلا تأثير ذلك علي الطرف الآخر في علاقة الصراع. ويعتمد الفرد هنا علي قوة التهديد أو سلطته الرسمية في التنظيم فالمدير قد يلجأ إلى التهديد بتوقيع العقاب مثل الحرمان من الحوافز في حالة انخفاض مستوى الأداء، والمغالة في استخدام هذا الأسلوب ربما تقلل الدافعية للعمل وتدفع العاملين لتحريف المعلومات إلا أن هذا الأسلوب قد يكون مفيدا في بعض الحالات مثل:

• الحاجة إلى اتخاذ قرار سريع.

• اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تعد ضرورية لبقاء المنظمة.

• التجنب:

يلجأ المديرون مرارا لتجنب الصراع وذلك بتأجيل البت في موضوع ما أو الانسحاب عن مواقف الصراع وعلى الرغم من أن تجنب الصراع ليس له مزايا في الأجل الطويل إلا انه يمكن حلا ناجحا في الأجل القصير. فتجنب الصراع لا يعمل علي تحديد أسبابه ومحاولة وضع حلول للمشكلة محل الصراع وبالتالي لا يؤدي إلي القضاء علي الصراع.

• التهينة:

في ظل هذا الأسلوب يقوم احد أطراف بالتضحية بمصالحه الخاصة في سبيل المحافظة علي العلاقات مع الأطراف الأخرى في علاقة الصراع.

ويعد هذا الأسلوب ناجحا في حل الخلافات في الأجل القصير إلا انه ينتج عنه قرارات غير ملائمة إذ لم يتم اخذ كافة الآثار المترتبة علي القرار في الاعتبار.

• تغيير الأفراد أو المديرين:

ينطوي ذلك الأسلوب علي محاولة تغيير سلوك أعضاء الجماعات المتنازعة ويركز ذلك الأسلوب علي تحديد أسباب الصراع بالإضافة إلى تحديد اتجاهات الأفراد في الصراع.

هذا ويستغرق استخدام هذا الأسلوب وقتا طويلا ويعتبر أكثر تكلفة إلا انه يعد ناجحا في الأجل الطويل حيث انه يركز فعلا علي أسباب الصراع.

• إجراء تعديلات هيكلية:

يتضمن ذلك الأسلوب إجراء تغييرات بالهيكل الرسمي للمنظمة وما ينطوي ذلك علي إعادة تصميم الوظائف والإدارات ونقل أو تبادل أعضاء الجماعات وربما يتضمن ذلك أيضا تعيين شخص ما كمنسق بين الإدارات التي يحدث بينها الصراع بشكل متكرر.

◆ مهارات بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

◆ الدعم التنظيمي:

شعور عام لدى العاملين مرتبط بالمدى الذي تكون به القيم التنظيمية تهتم بهم وتقدم لهم المساعدات والمساهمات العامة والعناية بالصحة النفسية لهم وأن ايجابية وفعالية المنظمة تتحدد في عدم تقيدها في تقديم المساعدة والمساندة للعمال ومن ثم يدرك العمال أن المنظمة تهتم بصحتهم النفسية.

فدعم المنظمة للعاملين يعنى الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن التنظيم مهتم بحاجاته ويستجيب لمتطلباته.

فدعم المنظمة للعاملين يحث الأفراد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لسببين هما:

1. يزيد دعم المنظمة من احتمال أن عضوية التنظيم تصبح جزءا من هوية أو ذاتية الفرد.

2. يزيد احتمال ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من دعم المنظمة حيث تزداد ثقة الفرد في أن التنظيم سوف يوفى بوعده بالاعتراف والشكر، وإن التنظيم سوف يكافئ الجهد المرتفع وذلك اعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي.

◆ نظرية التبادل الاجتماعي:

حيث اقترح وارحان تفسير تبادل العلاقات الاجتماعية بين المنظمة والعامل فحينما يشعر العامل أن المنظمة تعامله بطريقة عادلة فإنه يبادلها ذلك بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

فترى نظرية التبادل الاجتماعي : إن العمال يقومون بسلوكيات المواطنة التنظيمية كرد فعل لتعامل المنظمة معهم في علاقة تبادلية حيث يتصرف الناس حسب معيار التبادلية، حيث يقدمون الخدمة لمن سبق أن قدمها لهم.

والدعم القيادي من العوامل التي تؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بالدعم التنظيمي.

◆ الدعم القيادي:

يعرف بأنه درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة.

وهذا المفهوم يستند إلى نظرية المسار والهدف والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين أو الرؤساء بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة وبغير مدخلاتهم ويقدرها.

وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يكون ناتجا عن شعور العاملين بالدعم القيادي وأن الدعم القيادي وأداء القائد يمكن أن يدركه العاملين عن طريق تحديده للمسارات والطرق التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم بسهولة وأيضا عن طريق العمل على زيادة رضا الشخص عن وظيفته.

هذا وقد بينت الأبحاث وجود علاقة بين الدعم التنظيمي وكافة مجالات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأيضا بينه وبين الرضا الوظيفي.

ويتضح من العرض السابق إن إدراك العاملين الدعم التنظيمي والدعم القيادي يجعلهم يبادلوا الإدارة بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأيضا بالرضا الوظيفي عن وظائفهم.

وجدير بالذكر إن موضوع المساندة أو الدعم قد درس من قبل علماء النفس تحت ما يسمى بالمساندة الاجتماعية والتي تعنى الإمكانات الفعلية أو المدركة للمصادر المتاحة في البيئة الاجتماعية للفرد التي يمكن استخدامها للمساعدة وخاصة الاجتماعية في أوقات الضيق من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية التي تضم كل الأشخاص الذين لهم اتصال اجتماعي منتظم مع الفرد وتضم هذه الشبكة في الغالب الأسر والأصدقاء.

وزملاء العمل وليست كل شبكة العلاقات الاجتماعية مساندة بل المساعدة منها تميل إلى دعم صحة ورفاهية متلقي المساعدة. فالمساندة الاجتماعية تعبر عن مدى وجود أو توافر أشخاص يمكن للفرد أن يثق فيهم، ويعتقد أنه في وسعهم أن يعتنوا به ويحبوه ويقفوا بجانبه عند الحاجة.

فقد أشارت الدراسات النفسية إلى أهمية المساعدة الاجتماعية - حيث أن لها دورا هاما في خفض الضغوط - حيث أن المساعدة التي يتلقاها الفرد من خلال الجماعات التي ينتمي إليها كالأُسرة والزملاء في العمل أو في المدرسة أو الجماعة أو النادي تقوم بدور كبير في خفض الآثار السيئة التي يتعرض لها.

ونظرا لأهمية الدعم أو المساعدة في التأثير على سلوكيات الفرد سواء في داخل العمل أو خارجه وما تؤدي إليه من ردود فعل ايجابية من جانب الفرد إلى من قدم المساعدة كان اختيارنا لمتغير الدعم التنظيمي لكي يكون أحد المتغيرات الهامة في هذه الدراسة.

◆ العدالة التنظيمية:

له شكلان أولهما عدالة التوزيع ثم عدالة الإجراءات ويقترح اورجان أن عدالة التوزيع تكون أكثر أهمية في دراسة العلاقات الوظيفية من عدالة الإجراءات. (Netemeyer, et al, 1997)

وعدالة الإجراءات تعنى شعور وإدراك العامل واقتناعه بالقواعد والقوانين المتبعة في المنظمة التي يعمل بها (Sterss and Black, 1994).

وتعنى أيضا موافقته وتأييده لهذه التواعد والإجراءات. وعدالة الإجراءات تعنى إدراك عدالة العمليات التي من خلالها تصنع القرارات وعدالة الإجراءات تتكون من خصائص الإجراءات الرسمية ومجال العلاقات الشخصية والتي تشير إلى كيفية معاملة الفرد من خلال سن القوانين المتعلقة بالإجراءات التنظيمية (Schappe, 1998).

◆ عدالة التوزيع:

تعنى إدراك العامل أن المنظمة تقدم له المكافآت بطريقة عادلة وتكافئ ما يقدمه لها من مسئوليات وواجبات وأداء ... الخ. (Netemeyer, 1997)

وعادلة التوزيع: تعنى شعور الفرد بأنه يحصل على ما يستحق من أجور ومزايا بالمقارنة بأقرانه في العمل أو في خارجه. (عبد الحميد صفوت إبراهيم، 1998).

◆ نظرية المساواة الإنصاف:

تعتمد هذه النظرية على مبدأ المقارنة الاجتماعية Social Comparison وصاغ هذه النظرية آدم Adams عام 1995 وتدخل في نطاق النظريات المعرفية للدوافع.

إن هذه النظرية مجسدة في نظريات القيمة أو الموازنة وفي ضوء هذه النظرية يقوم العامل بمقارنة ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما تقدمه لها من مدخلات ولكنه مع هذا لا يكتفي بذلك فقط وإنما يقارن نفسه بما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه بالفعل من المنظمة.

إذا الأساس الذي بنيت عليه هذه النظرية هو مدخلات العمال أو ما يعتقدون أنهم قد ساهموا به في وظيفتهم ويقوم أيضا على أساس مخرجات

العمال وما يمكن إدراكه بأن المنظمة توفره لهم مقابل المساهمات التي يقومون بها في المنظمة وبما أن فكرة تبادل المدخلات بالمخرجات تدخل في نطاق هذه العملية فإنه غالبا ما يشار إلى هذه النظرية بنظرية التبادل.

♦ والنظرية عدة فرضيات ندرجها فيما يلي:

1. يتصارع الأفراد من أجل خلق أو المحافظة على حالة منصفه أو عادلة (متساوية مع الآخرين).
2. عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل بغرض التخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
3. كلما زاد مستوى إدراك المساواة زاد الدافع للعمل قصد تخفيض حالة التوتر هذه.
4. ينبغي أن يدرك العمال حالة المساواة وغير المحابية (مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم) أكثر من إدراكهم للحالات العادلة أو المنصفة (مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم).

♦ ومن أشكال العدالة أيضا:

أن يدرك الفرد إن الآخر يحصل على عوائد أكبر من المنظمة مقابل ما يقدمه للعمل من مدخلات (نتيجة لمستواه الثقافي العالي - الخبرة - الخ) فهذه أيضا تسمى حالة العدالة لأن الآخر يتقاضى أكثر من الفرد لكنه يساهم أكثر منه في الوظيفة.

أما حالات عدم المساواة يقترح Adams نوعين من اللامساواة:

النوع الأول:

يطلق عليه الإفراط في الدفع overpayment الذي يشير إلى إدراك الفرد نفسه بأن يحصل على عوائد من الوظيفة أكثر من الآخر عندما يساهم كل منهما في الوظيفة بنفس المدخلات.

النوع الثاني:

من اللامساواة يسمى بالأجر دون الكفاءة والذي يشير إلى إدراك الفرد لنفسه على أن يتقاضى أو يحصل من الوظيفة على عوائد أدر من الآخر عندما يساهم كلا منهما بنفس كمية المدخلات . (عمار كرشود، 1995). ونود أن نشير في هذا المقام إلى أهمية العدالة في نظام المكافآت والأرباح الخ. في ضوء التبادل الاجتماعي أو المقارنة الاجتماعية فقد تبين من دراسة (Cooper, et al, 1992) عن دور العدالة والمشاركة في التوزيع في زيادة فاعلية نظام المشاركة في الأرباح أن هذا النظام قد يؤدي إلى اللهو من جانب بعض العاملين المشتركين في هذا النظام خاصة حينما يدرك العامل أن زملائه لا يقدمون جهودا مماثلة له مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية خاصة عندما يتحرر هذا النظام من القواعد التي تحد من الفوضى ولذلك يجب أن يكون هناك قواعد تحدد مركز الفرد وتوزيع الأدوار (Cooper, et al., 1992) .

بالرغم من فوائد هذا النظام في تحسين الاتصالات والعلاقات الاجتماعية (Hanlon, et al., 1994) ويؤدي إلى زيادة تنمية سلوك العاملين (Wuelboume , et al., 1995) ويؤدي إلى خفض النفقات وزيادة الإنتاجية وزيادة الارتباط بالمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل

رقابة الرؤساء على العامل وتعاون مجموعة العمل وزيادة الأداء (Hatcher and Ross, 1999) وقد تبين أن الرضا عن الإدارة في الدفع النقدي والعمل الجماعي ارتبط بدلالة مع نظام المشاركة في الأرباح (O'Bannon and Pearce, 1999).
إلا أن هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بالعدالة في هذا النظام مقارنة بزملائه. هذا وقد بينت دراسات متعددة أهمية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

وقد قدم Lawle نموذج الرضا - عدم الرضا عن نظام دفع المكافآت الجماعي حيث أن النموذج يفسر شعور العاملين بالرضا - أو عدم الرضا عن نظام المكافآت من خلال إدراكه للتناقض بين ما يعتقد أنه سوف يحصل عليه وبين ما يحصل عليه بالفعل وركز هذا النموذج أيضا على مدخلات الفرد ومواصفات الوظيفة في تحديد مستوى هذا التناقض. وكلما زادت هذا التناقض فإن جهود العامل وأدائه واجبات الوظيفة سوت ينخفض بينما يزداد إحساس العامل (بالغم والحسرة) والغياب ودوران العمالة (Lawler, 1971) .

◆ أما نظرية التوقع:

ترى أن الأفراد يختارون السلوكيات التي تؤدي إلى منافع شخصية لهم أو التي تحقق لهم أعلى فائدة ومن وجهة نظر المنظمة أن الأفراد تحركهم ودوافعهم لانجاز السلوكيات التي تكون أكثر فائدة لهم. وبعبارة أخرى العمال سوف يعملون بجد عندما يتم مكافأتهم على هذا العمل الجاد. وإذا لم يتم مكافأتهم فإنهم سوف لا يعملون بجد مما يؤدي إلى تخفيض جهدهم، وإذا تحدثنا عن دوافعهم لاختيار السلوكيات إن التابعين يربطون بين سلوكهم والمكافآت التي يحصلون عليها عن طريق عوامل هي:

• المكافآت يجب أن تكون متكافئة مع الأداء.

• الأداء يجب أن يؤدي إلى مكافأة.

• إدراك العلاقة بين الجهد والأداء.

وهذه العوامل ضرورية وإذا تم فقدان أو ضعف احد هذه العوامل يؤدي إلى ضعف دافعية السلوك.

وخلاصة هذه النظرية أن هناك علاقة بين الجهد المبذول والأداء في العمل وان الأفراد يفضلون بعض نتائج العوائد من سلوكهم على البعض الآخر ويشعرون بالرضا إذا تم الحصول على العائد المتوقع . (Marcic, 1992)

وخلاصة القول انه يجب على المديرين أن يدركوا أهمية العدالة التنظيمية والتي لا تتحقق عن طريق المال فقط وإنما تتحدد أيضا بالقواعد والإجراءات التي تطبقها الإدارة ومقدار مشاركة العاملين في صناعة القرارات المؤثرة فيهم وهذا ما يسمى بعدالة الإجراءات والتي تعنى شعور العامل بعدالة قواعد وإجراءات العمل . فالعاملين تتحرك دافعتهم إذا شعروا بعدالة الطريقة التي بها تصنع القرارات وطبقا لما تصنعه هذه القرارات لهم . (Sterss and Black,1994)

أذن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من العوامل المساعدة على إدراك العامل للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات.

◆ المشاركة في صنع القرارات:

◆ تعريف المشاركة:

تعنى المشاركة اشتراك كل فريق عمل بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائه ومقترحاته

بكل ما يتعلق بنواحي عمله وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والحرية والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر.

ولا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم.

أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي عمل جماعي يساهم فيه أعضاء جماعات العمل المختلفة في الأمور التي تتعلق بهم أو القائمين على تنفيذها ومن ثم فإن البعض يطلق عليها أيضا القرار بواسطة المجموعة.

وأن القرار بواسطة مجموعة من الأفراد يعنى أن المدير أو الفرد يشترك مع آخرين في اتخاذ القرار الفعلي بخصوص مشكلة أو موضوع معين والمجموعة قد تكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار أو تفويض التنفيذ لأفراد آخرين بالمنظمة ويقصد بمجموعة اتخاذ القرار بأنها المجموعة التي تجتمع لاتخاذ قرار فعلى بخصوص مشكلة معينة وليس المجموعة التي تلتقي للنقاش أو تبادل الآراء ليحدثهم أحد المديرين في المنظمة أو المجموعة التي يكون دور أفرادها هو مجرد تمرير قرار متخذ بالفعل بواسطة مستوى أدارى أعلى بالمنظمة . فلا بد لكي تكون المجموعة مجموعة اتخاذ قرار أن تكون مسئولة عن بلورة المشكلة وتحديد بدائل الحل وتقييمها واتخاذ القرار بتنفيذ الحل المرضي للمشكلة.

والعمل الجماعي في إدارة الأعمال يطلق عليه ديموقراطية الإدارة في اتخاذ القرارات أي يشترك فيها كل من له صلة بموضوع القرار . (محمود عساف، ب - ت)

◆ نماذج المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

1. قد تتخذ الإدارة القرار أو حل المشكلة باستخدام المعلومات المتوافرة لديها في نفس الوقت.
 2. قد ترى الإدارة انه من الضروري الحصول على معلومات من المرؤوسين أو احدهم ثم تتخذ الإدارة الحل أو القرار للمشكلة من تلقاء نفسها دون أن يقوم المرؤوسين بدور في اتخاذ القرار حيث أنها لم توضح لهم المشكلة.
 3. قد تعرض المشكلة على التابعين بصورة فردية للحصول على مقترحاتهم وأفكارهم دون جمعهم معا في مجموعة.
 4. قد تعرض المشكلة على التابعين كمجموعة معا ثم تحصل على الحلول والمقترحات ثم تتخذ الإدارة القرار الذي يعكس أو لا يعكس تفاعل جماعة العمل.
 5. قد تعرض المشكلة على التابعين في مجموعة واحدة وتحاول الإدارة أن تصل إلى حل جماعي لها ولا تحاول إقناع المجموعة بقرارها وإنما تكون مستعدة لقبول وتنفيذ واتخاذ القرار الذي اتخذته الجماعة . (Marcic, 1992)
- ويعنى هذا أن مجموعة من المديرين والأتباع يعملون معا في صناعة القرارات ... وهكذا يتضح أن صور المشاركة في صناعة القرارات تتراوح بين الأوتوقراطية إلى حرية الأداء (Nickeles, et al, 1999) .

وجدير بالذكر أن نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يتوقف أساسا على عاملين هما:

1. رغبة العاملين في تحمل مسئولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

2. إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات الإدارية أمراً واقعياً وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

3. وقد أثبتت الأبحاث إن العمال الذين يشاركون في صناعة القرارات لا يؤدي هذا في الغالب إلى زيادة فاعليتهم فقط وإنما أيضا إلى زيادة رضائهم عن العمل والعديد من الشركات والمنظمات حققت نجاحا مرتفعاً باستخدام هذا النمط حيث انه يتميز بالمرونة ومهارات الاتصال الجيد (Nickeies, et al, 1999).

وفي هذا الصدد يذكر (Fairholm, 2000) إن الاتصالات الواضحة والبحث عن الأفكار الجديدة يؤدي إلى الابتكار التنظيمي (Fairholm, 2000) والقرارات التي تتخذها الجماعة تسمح بالمناقشات الحبية غير الرسمية وتمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه وبمساعدة على تنمية أعضاء الجماعة.

كما أن الاهتمام باقتراحات المرؤوسين والأخذ بها ما أمكن من ضمن العوامل التي تؤدي إلى كفاءة الفريق.

فقد القائد لتبع من الميل إلى تفويض السلطة للتابعين وإعطائهم كثيراً من الحرية كلما أمكن لتحرك دافعيتهم وتوجيههم الذاتي وطرق العمل

الجماعي حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية فريق العمل وتحقيق التعاون والقضاء على النزاع داخل أعضاء الجماعة (Nickeies, et al, 1999) . ونظرا لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وما تؤدي إليه من نتائج إيجابية كان التركيز على هذا المتغير لكي يكون احد متغيرات هذه الدراسة.

◆ العمل الجماعي الكفاءة الاجتماعية:

تعنى درجة إحساس الفرد بالارتياح في المواقف الاجتماعية واستعداده للاشتراك في الأعمال والأنشطة الاجتماعية واستعداده لبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية والاندماج جيدا في داخل الجماعة. والشعور بالثقة تجاه السلوك الاجتماعي وتحقيق توازن مستمر بين الفرد والبيئة الاجتماعية لإشباع حاجاته الشخصية والاجتماعية.

والأفراد الذين يتصفون بها يتميزون بالقدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح والتصرف في المواقف الاجتماعية وإدراك الظروف الاجتماعية والتوافق والخلو من التعصب والتحيز وتحمل المسؤولية والقدرة على فهم الآخرين وسعة الأفق في المجال الاجتماعي والشعور بالانتماء في المجتمع والإيمان القوى بالحقوق والواجبات الاجتماعية.

(Eysenck & Eysenck, 1969)

وإذا كانت الكفاءة تعنى استعداد الفرد لبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية والاندماج جيدا في داخل الجماعة . فان الأبحاث التنظيمية قد أشارت في هذا الصدد إلى أن تمسك الأفراد بعضويتهم للجماعة ورغبتهم في البقاء بها فان هذا التمسك يولد التبعية الاجتماعية القوية مما يؤدي تباعا إلى الرغبة في مساعدة الأعضاء بعضهم بعضا وأدى ذلك أيضا

إلى تحسين صحتهم النفسية بالمقارنة بالأفراد الذين أرغموا على الانضمام إلى جماعة العمل (Kidwell ,et al ,1997) .

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الانضمام لجماعة العمل والعمل الجماعي يؤدي إلى نتائج مفيدة منها أن نظام المشاركة في الأرباح أي توزيع الأرباح وفقا لقواعد معينة على أفراد الجماعة أفضل من نظام الدفع النقدي التقليدي الذي يقوم على الفردية مما يؤدي إلى التنافس وردود فعل سلبية.

وقد بينت دراسات أخرى أهمية التنافس التعاوني التي تعظم نظام المشاركة في الأرباح والعديد من المنظمات تطبق هذا النظام ('Bannon' And Pearce ,1999)