

الوحدة الرابعة

المدير المتميز

وتميزه في إدارة الصراع

1- 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". وبناء عليه نستنتج أن:

- الصراع ظاهرة إنسانية فردية واجتماعية في نفس الوقت فيما يتعلق بأطرافها وأسبابها وصورها وآثارها.
- تعدد مجالات الصراع وأشكاله وآثاره، فهناك الصراع الذاتي والصراع غير الذاتي.

2- الصراع الاجتماعي:

وهو ذلك 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، وكذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض التغيير 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.

3- 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 مكتب أو غرفة مكتب أو مكافأة أو ترقية.

4- الصراع بين فريق العمل أو الإدارات:

وهو ذلك الذي ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة بشأن أهداف أو تهيئة معلومات أو تسوية علاقات أو تطوير مواقف واتجاهات لتعميق الصراع.

5- صيغ التفاعل بين الأفراد:

تتعدد هذه الصيغ على مدرج له طرفين، أما الأول فهو الإيثار حيث تهتم بالآخرين وتفضل مصالحهم على مصالحك، وأما الثاني فهو الأثرة حيث تهتم أساساً بمصالحك الخاصة وتنحاز لنفسك.

أ- الإيثار:

تقوم هذه الصيغة على سلوك مدفوع بتفضيل مصالح الآخرين على مصالحك وبمساعدهم حيث تتحمل جهداً بدنياً أو ذهنياً أو عاطفياً لتحقيق مصالح الطرف الآخر دون أن تتوقع منه مقابلاً هذا بالإضافة إلى جانب بعض سلوكيات اللياقة والمجاملة والتلطف كأن تمسك بالباب للقادم بعده حتى لا ينغلق بوجهه. وينطوي سلوك الإيثار أيضاً على قيامك بأعمال بطولية أو شبه بطولية كأن تخاطر بسلامتك أو حياتك لإنقاذ الغير الذي يواجه خطراً محدقاً.

ب- التعاون:

وهو سلوك العمل مع آخر أو آخرين بجهد مشترك لتحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة. تخيل مثلاً شخصاً عاد لمنزله ومعه مشترياته في أكياس. وقد وجد أمام المصعد جارا له معه أيضاً مشترياته في أكياس. وهنا يقوم الأول بفتح باب المصعد وإمساكه بينما يقوم جاره بإدخال أكياسه

والأكياس الأخرى. خذ مثلاً آخر طاقم أطباء وطاقم للتحاليل بمستشفى يتعاونون في إسعاف مصابين وصلوا للمستشفى، كلا الطرفين يوظفان جهودهما المشتركة في سلوك تعاوني لتحقيق هدف يتمثل في معالجة سريعة وفاعلة للمصابين.

ج- التنافس:

وهنا يجتهد أو يكافح طرفان أو أكثر (فرد وفرد أو مجموعة مع مجموعة أو أكثر) لتحقيق هدف لا يمكن بلوغه إلا بواسطة طرف واحد. وأهم خصائص هذا الموقف التنافسي على مورد مشترك أو قدر محدود من الموارد. كأن يتنافس موظفين على شغل وظيفة هامة أو على منحة تدريبية. وهناك 3 صيغ للتنافس أو المنافسة هي:

- 1- المنافسة داخل الفريق أو الجماعة، عندما يتنافس الأعضاء لنيل مكافأة مثل أعضاء فريق رياضي يتسابقون لتحديد أسرعهم الذي يفوز بالجائزة.
- 2- المنافسة بين جماعتين، كأن تتنافس جماعة مع أخرى للفوز بمكافأة فيتحدى فريق فريقاً آخر لتحديد أي الفريقين أسرع في الجري.
- 3- المنافسة الفردية (الذاتية)، عندما يعمل شخص منفرداً ليلبغ هدفاً معيارياً محددًا، كأن يجري كل عضو بالفريق منفرداً ليحدد مدى سرعته إزاء رقم قياسي للسرعة.

د- تفضيل الذات (الأثرة):

تقوم صيغة الصراع على تفضيل الذات أو المصلحة الذاتية. وذلك عندما يدرك الطرف (أ) أن الطرف (ب) سيعوق أو على وشك أن يعوق أو يبط جهوده لبلوغ هدفه، أو قام بذلك، والطرف قد يكون فرداً أو جماعة أو منظمة.

6- مسببات الصراع:

إن معرفة سبب أو أسباب الصراع يفيد كثيراً في علاجه. ويمكن تصنيف مسببات الصراع إلى مسببات فردية وأخرى تنظيمية:

أما المسببات الفردية، فتتمثل في:

- أ - تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- ب- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح، فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلاً يمثل تهديداً أو خطراً للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.
- ج- الأنانية حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعدياً عليها.
- د- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيؤه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.

- هـ - المنافسة الخشنة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.
- و- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية تمثل بدورها سبباً مؤدياً إلى الصراع أو مساعداً على تأجيجه.
- ز- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.
- ح- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.

وأما المسببات التنظيمية، فتشمل:

- أ- محدودية الموارد مثل مكافآت أو تجهيزات (مكتب / جهاز تكييف / سيارة.... الخ) أو فرص للتدريب أو الابتعاث للخارج.
- ب- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- ج- تمييز الإدارة للبعض العاملين أو ضدهم على أساس الجنس أو الديانة أو المؤهل أو السن أو القرابة.... الخ.
- د- زيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف أو المدير مع محدودية سلطته أو صلاحياته.
- هـ - الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.