

الوحدة الثالثة

الصراع والغموض الوظيفي

1- مفهوم الصراع وطبيعته :

- الصراع التنظيمي : لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.
- الصراع اصطلاحا: مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.
- المعنى اللفظي: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.

حيث يرى Kelly أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

تعريف سميث Smith : بأنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة. يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب

فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

ويشير باركر: أن الصراع يحدث في تلك المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، أي تلك المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التدخل معها، أو تعارضها، بما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.

ويعرف روبنز (Robbins) الصراع " بأنه النشاط المعتمد، الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص، وتتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه أو مصالحه.

فالصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددتين

هما:

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية).

2- النظرة الوظيفية (السلوكية).

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

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

ولقد أوضح (الشرقاوي 1992م) أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالبا 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):

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

2- مراحل تطور الصراع:

- الفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري.
- الفكر السلوكي يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي في حياة الأفراد وحياة المنظمات.
- المدرسة التفاعلية ترى أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

أولاً: المرحلة التقليدية

أشارت تجارب الهوثورن إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي

يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية

حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.

ثالثاً: المدرسة التفاعلية

تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار معينة:

آثار المفهوم الإيجابي:

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع.
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد.

آثار المفهوم السلبي:

- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلباً على عملهم وإبداعاته.
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة.
- الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.

3- الأبعاد النظرية للصراع

فلسفة ابن خلدون تقوم على ثلاثة مرتكزات هي:

أ - صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات.

ب - لا بد من وجود العدل بين الناس.

ج - مقاومة العدوان وإقامة العدل.

4- مستويات الصراع التنظيمي:

أ - على المستوى الفردي: يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

ب - على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

ج - على المستوى التنظيمي: يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.

د - الصراع بين الجماعات: يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

هـ - الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ أحد الأشكال التالية:

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفوقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

في حالة الصراع الفردي :

- يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:
- السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
- التعويض: يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:

- الانسحاب: تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.

- التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً.
- الإسقاط: إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم :

يقسم إلى قسمين:

- صراع مؤسسي: يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية
- صراع طارئ: يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية.

الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

- الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

- 1- نكران الذات: أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.
- 2- التعاون: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.
- 3- المنافسة: يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.
- 4- الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

5- مصادر 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:

(أ) مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال 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.

(ب) 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.

(ج) 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.

أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

- 1- الصراع وفقاً لمستواه: (صراع داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات الصراع وفقاً لاتجاهاته: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.

- 2- الصراع وفقاً لنتائجه: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي.
- 3- الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، والصراع غير المخطط.
- 4- الصراع من حيث التنظيم: الصراع المنظم: وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي، الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل.

6- مراحل عملية الصراع:

- مرحلة الصراع الكامن: 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.
- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.
- مرحلة الشعور بالصراع: وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.
- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.

- مرحلة ما بعد الصراع: إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة.

7- إدارة الصراع في بيئات العمل:

من الأسباب التي دعت المنظمات لإدارة الصراع الاهتمام المتزايد بالعمولة وتدني الاعتماد على السلطات أو الحكومات المحلية للقيام ببعض الأعمال، ويعتمد أسلوب حل وإدارة الصراع على عنصرين:

- أ- التوزيع: أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر.
- ب- التكامل: فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلاً سيحقق مكسباً وهذا العنصر يؤدي على تحقيق الرضا أكثر.

وفي حالة ظهور الصراع تلجأ الإدارة إلى استخدام أحد الأساليب التالية:

- 1- الانسحاب: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير.

- 2- التهدة: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف.
 - 3- حلول الوسط: أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
 - 4- الإجبار: وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة.
 - 5- المواجهة: الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة.
- وفي حالة البحث عن مصادر الصراعات التنظيمية التي تمت الإشارة إليها وجد رجال الإدارة أنها تعود للمصادر التالية:
- الاعتمادية المتبادلة في أداء الأعمال في التنظيم.
 - الاعتماد على مجموعة أخرى في أداء الأعمال.
 - الاختلاف في الأداء الوظيفي لكل من الأفراد والجماعات من حيث الواجبات والمسؤوليات.
 - عدم وضوح الوسائل والأهداف والسياسات المتبعة من قبل الوحدات داخل المنظمة بخصوص أداء بعض الأعمال.

ومن الاستراتيجيات التي تساعد في وضع الحلول:

- التفاوض: أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تحقيقه.
 - استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلاً من استخدام النهج البيروقراطي.
 - محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.
 - تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.
 - استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة.
 - تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.
 - تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.
- تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد وذلك لتحقيق ما يلي:
- للحصول على التغيير البناء وإدارته.
 - للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.
 - لتنمية إدارة فريق العمل.

استراتيجيات إدارة الصراع:

هناك خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي تتراوح ما بين التعاون والتشدد

وهي:

1- التنافس : يحاول طرف أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة

الطرف الآخر . هنا: متشدد – غير متعاون وتسمى: ربح وخسارة

• عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم.

• في حالة إحداث تغييرات.

• في حالة فشل النماذج الأخرى.

• عند تدني مستوى الثقة التنظيمية

2- التساهل : يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على

حساب مصلحته

هنا: غير متشدد – متعاون، تسمى: خسارة وربح

• إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.

• في حالة رغبة المنظمة في حل الصراع.

• في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.

• عند الرغبة في معرفة آراء العاملين.

3- التجنب: بتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر

هنا غير متشدد – غير متعاون، وتسمى: خسارة وخسارة

• إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس ذي أهمية.

• إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل.

• إذا رغب كل طرف في تهدئة الوضع.

4- التضامن : يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر

هنا: متعاون – متعاون، وتسمى: ربح وربح

- لإيجاد حلول للمشكلات المزممة.
- للحصول على الاجتهادات في حل المشكلات.
- لتبادل الخبرات والمشاعر.

5- التسوية : ويكون ها الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين

وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة

- إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.

- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.

كما توصل الباحثون إلى وضع تصنيف آخر لاستراتيجيات الصراع بهدف التخفيف منه وإيجاد حلول جيدة تؤدي إلى تجنب آثاره السلبية تتمثل في:

- 1- تجنب موضوع الصراع باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف.
- 2- التهذية، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة.

- 3- استخدام القوة.

- 4- المواجهة، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير 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.