



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بركة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب شتمة -  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس



مطبوعة بيداغوجية

## إدارة الصراع التنظيمي

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس العمل و التنظيم و

تسيير الموارد البشرية



إعداد الدكتورة : بومعرف

نسيمة

## فهرس محتويات

### مقدمة

05.....	1- الصراع التنظيمي في الفكر الاداري
06 .....	2- الصراع التنظيمي و مكونات النشوء
07 .....	3- مفهوم الصراع التنظيمي
10 .....	4- الفرق بين الصراع التعاون والمنافسة
18 .....	5- مراحل الصراع التنظيمي
20 .....	6- أنواع الصراع التنظيمي
21.....	7- مصادر الصراع التنظيمي
25 .....	8- مسببات الصراع التنظيمي
30.....	9- الحاجة لإثارة الصراع التنظيمي
37.....	10- استراتيجيات إدارة التنظيمي
46	خاتمة
47	قائمة المراجع

يعتبر الصراع التنظيمي داخل أي مؤسسة جزء لا يتجزأ من الصراع الاجتماعي، فهما يلتقيان في نقاط مشتركة، أهمها أنهما يعالجان ويهتمان بالسلوك الإنساني، وما يدور به من تغييرات وتأثيرات.

سواء كانت هذه التغييرات داخلية أو خارجية، فالمؤسسة تعكس التناقضات الموجودة في المجتمع الكبير، فقد يدخل العمال إلى المؤسسة محملين باتجاهات آراء وقيم وتقاليد تختلف من شخص ألي آخر، وقد يؤدي هذا التباين إلى تكوين جماعات عمل رسمية وغير رسمية، تتفق في الأهداف وقد تختلف، مما يؤدي إلى وجود صراعات بينها، كذلك التي تدور بين العمال والإدارة، أو بين العمال أنفسهم، أو المسؤولين فيما بينهم، وهكذا يختلف الصراع الاجتماعي عن الصراع التنظيمي داخل أي مؤسسة وفقا للأشكال والموضوعات التي يعالجها كل منهما ، فالصراع الاجتماعي عبارة عن عملية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه، ومنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه، لهذا اتخذ الصراع الاجتماعي أشكالاً، فقد يكون مباشراً أو غير مباشر، صريحاً أو ضمناً، كما يكون على مستويات عديدة، فردية كانت أو اجتماعية أو جماعية.

أما الصراع التنظيمي فيمكن تعريفه من خلال الأطراف المكونة له، وهي تنظيمات العمال والإدارات والحكومة والتي في غالب الأحيان تتدخل للحفاظ على توازن المؤسسة و استمراريتها، وكذلك ضمان التفاعل الاجتماعي، وحماية حقوق العمال المهم أن الصراع له خصائص وأسس وأنماط وأشكال وموضوعات تتعدد وتختلف، كما أن الصراعات لا تحدث هكذا، بل هناك أسباب تؤدي إلى ذلك في إطار علاقات داخل المؤسسة.



## الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

تمهيد:

تختلف وجهات النظر إلى الصراع التنظيمي، فالاتجاه التقليدي نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية، والاتجاه السلوكي ينظر إلى الصراع باعتباره حالة طبيعية الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة ترى أن الصراع ظاهرة صحية في التنظيمات ويجب استغلاله، وفيما يلي أهم أفكار هاته الاتجاهات.

### • الاتجاه التقليدي:

اعتبر المفكرون الصراع على أنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة.

(حسن, 1989, 303)

إن يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع التنظيمي هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مجدية، وغير مرغوب فيها، ويجب التقليل من حدوثها إلى الحد الأدنى، أو إزالته بالاختيار السليم للقيادات على مستوى الأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تجنبه والتقليل من حدوثه

(محمد قاسم القريوتي، 2000،

270-272)

إن كانت النظرية البيروقراطية والإدارة العلمية تنظر إلى الصراع على أنه شيء غير مرغوب فيه ويجب إزالته أو التقليل منه، ذلك من خلال تطبيق الأسس العلمية والمبادئ الإدارية التي جاءت بها نظريات كل من: فيبر، تايلور وفايول.

فالاتجاه التقليدي يبني نظرتة على عدد من الافتراضات ، مفادها :

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- و أن الصراع يحدث عادة بفعل أشخاص معينين
- و أنه على السلطة التصدي الفعال لأي احتمال لحدوث الصراع
- و أنه إذا وقع الصراع فإن تجاهل الإدارة و تركه ، هو الحل الأمثل.

#### • الاتجاه السلوكي:

تدنى هذا الاتجاه فكرة أن الصراع أمر لا مفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه. ( خليل الشماع ، خضير

حمود, 2000, 308)

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن فكرة الصراع التنظيمي أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلى أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه، بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. ( المغربي كمال

محمد:1995، ص40)

#### • الاتجاه الحديث:

يقوم على فلسفة مفادها أن الصراع ليس حتماً في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة ومن ثم فإنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه. (المغربي كمال

محمد: 1995 ، 310)

فكرة الصراع بالنسبة لهذا الاتجاه تعتبر ظاهرة طبيعية، لذلك فهو يشجعوها، باعتبارها مطلوبة، وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد، والإبداع في التنظيم، إذا ما تمت بمستوى معين. فنظرية النظم والنظرية الإدارية الموقفية ونظرية الإبداع

وصناعة القرار ترى الصراع صالح ومفيد، ولا يمكن استبعاده، ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أنه إذا كان الصراع غير موجود في التنظيم فإن على الإدارة العليا خلقه، من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها بشكل أفضل، كما يعتبرون أن الصراع مؤثرا ومحفز وهو من الأساليب الحديثة لتنفيذ الأعمال. (الخطيب

أحمد، معاينة عادل سالم: 2009، ص485)

تتضمن أفكار هذه النظرية حول قبول الصراع؛ إذ أنها تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وهناك مفهومين للصراع ويترتب على كل مفهوم آثار متباينة:

#### الآثار الإيجابية:

- مشاركة بناءة من كل الأفراد في مختلف العمليات التنظيمية.
- يساعد على تنمية المهارات و الأفكار و يشجع على الابداع و الابتكار.
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للأفراد و المنظمة.

#### الآثار السلبية:

- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلبا على عملهم و إبداعاتهم.
- يقلل من الانتماء للمنظمة الإدارية مما يجعل كل فرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة.
- الخوف من انتشار الصراع إلى باقي مستويات التنظيم.

## الصراع التنظيمي ومكونات النشوء

حددت مكونات نشوء الصراع التنظيمي في:

- المثير: يقصد به تلك العوامل التي تؤدي إلى إثارة الصراع، سواء كانت عوامل من البيئة، أو التنظيم أو الفرد.
- الاستجابة: فتتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الظاهرة.
- التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة والمستجيبة للظاهرة. (العتيبي طارق موسى: 1995، ص.37)

من خلال هذه المكونات نستخلص أن المسار الذي يأخذه الصراع التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل أهمها:

✓ **شخصية أطراف الصراع:** للصفات الشخصية لأطراف الصراع التنظيمي تأثيراً على الأساليب التي تستخدمها في مجال الصراع، فالنزاعات العدوانية ترتبط باستخدام الأساليب الانتقامية، في حين أن النزاعات الدفاعية مثل الخوف من رفض الآخرين والمسالمة ترتبط باستخدام أساليب عدوانية. كما الفروق الفردية بين أطراف الصراع تمارس دوراً في مدى تأثير الأطراف بالصراع، فقد يتأثر بعض الأفراد بشكل أكثر من غيره، أي أن حدة الصراع والأساليب التي تستخدم وكثرة النتائج التي يخلفها على الفرد تتفاوت بتفاوت الفروق الفردية بين أطراف الصراع.

✓ **درجة قوة أطراف الصراع:** تؤثر درجة القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع في تصعيد حدة الصراع، فإذا كان أحد أطراف الصراع يتمتع بقوة يستمدّها من منصبه أو المكانة الاجتماعية، أو أي مصدر آخر، أدى ذلك إلى ميله لاستخدام هذه القوة في تصعيد الصراع، أو في تهديد الطرف الآخر وإرغامه على تقديم تنازلات لصالحه.



✓ المصالح المشتركة بين أطراف الصراع: حين يدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة، وأن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار العلاقة بينهم كبيرة/

فإن ذلك يؤدي إلى الحد من احتمال، استخدام أساليب قهرية في الصراع، والاتجاه نحو البحث عن الحلول. (عاشور أحمد صقر: 1978، ص 204، 205)

### وعن محددات الصراع:

فقد حددها المفكرون في مختلف الاتجاهات النظرية و لعل أبرزها نظرية الصراع لكارل ماركس و الذي قام بتحليل العلاقة بين ظروف وأوضاع الحياة المادية وأنماط الفكر، مفترضا أن الوجود يحدد الوعي وأكد ذلك في قوله: " واقعنا الاقتصادي و الاجتماعي هو الذي يحدد وعينا وليس وعينا يحد واقعنا، أي أن البناء المادي للمجتمع والذي يتجسد في موارده الطبيعة والبشرية، ومصادر الرزق ووسائل استغلاله الطبيعية، هو الذي يحدد ماهية البناء الفوقي للمجتمع، أي يحدد أفكار وإيديولوجية وفلسفة ودين وقيم وأخلاقية المجتمع، تلك العلاقة التي تقوم على مبدأ متطور ومستمر، أثناء تطور المجتمع عبر التاريخ القائم على التفاعل الجدلي، وخاصة في المرحلة الحديثة في عصره، والتي ارتبطت بالتصنيع والاستغلال الرأسمالي، والهيمنة الاقتصادية واغتراب الطبقة العاملة عن الطبيعة، وأدوات الإنتاج وظهور التناقضات وتزايد المشكلات داخل النظام الرأسمالي الاقتصادي إلى تغيرات في الوعي ومن ثم الثورة، مما يدفع بالمجتمع نحو الاشتراكية، حيث يولد الإنسان الطبيعي من جديد، ويبين هذا النموذج الذي طبق فيه ماركس الفكرة الجدلية عن التطور التاريخي للمجتمع، ووضوح علاقات التفاعل والتأثير المتبادل بين البناء الفوقي والبناء التحتي، وهكذا فالصراع بين الطبقات وبالتالي الصراع بين الدول هو

محصلة التطور الاقتصادي، والذي بدوره يؤدي إلى تغير ملحوظ في البناء الاقتصادي، يصاحبه تغير ثوري في الوعي الإنساني الاجتماعي. (معن خليل العمر، 2001 ، 53)

و يحدد كارل ماركس أبرز العوامل المحددة للصراع فيما يلي:

#### • الاغتراب والصراع الاجتماعي:

عندما أراد ماركس تفسير عوامل المنافسة، والصراع والتناقض بين طبقات المجتمع، إستعمل مفهوم الاغتراب الاجتماعي في نظريته العامة، والذي يعرفه بأنه ظاهرة اجتماعية، يشعر فيها الإنسان مغتربا وبعيدا عن الشيء الذي أوجده وخدمه وضى من أجله ، يشعر العامل مثلا مغتربا عن رب العمل، يشعر بالحواجز النفسية والاجتماعية التي تفصله عنه، كما يشعر بالاغتراب عن السلعة التي أنتجها وخلقها وصرف الجهود والأتعاب عليها طالما أنها لا تعود إليه بل تعود إلى رب العمل الذي يمتلك وسائل الإنتاج، ذلك أن جهود العامل ترجع مردها إلى رب العمل وليس إلى العامل، فالعامل غالبا ما يبذل جهود يزيد ثمنها عن الأجر أو المكافأة المادية الممنوحة له، والفرق بين قيمة الجهود وقيمة ما يتقاضاه العامل يسمى بفائض القيمة *Surplus value* ، الذي يذهب إلى المنتج الرأسمالي وبمرور الزمن يتضاعف هذا الفائض، ويجد رب العمل نفسه ميسورا إلى درجة يستطيع فيها توسيع القاعدة الإنتاجية، وزيادة كميات الإنتاج، لكن تراكم رأس المال عند المنتج، يؤدي بالنهاية الى إغتراب العامل عن المنتج، ونشوء الصراع والمنافسة بينهما .  
(إحسان محمد الحسن وعدنان سليمان الأحمد ، 2005 ، 142-143).

#### • الطبقات الاجتماعية والصراع الطبقي:

تعتبر الدراسة التحليلية للطبقات الاجتماعية، والصراع الطبقي لماركس من أكثر الدراسات التحليلية التي أجراها حول المجتمع والدولة والاقتصاد والسياسة، فقد ذكر بأن التاريخ البشري هو تاريخ الصراعات بين الطبقات الاجتماعية، التي تمثل

مجموعة من الأفراد تتميز عن غيرها بأساليب معاشية واجتماعية وثقافية متشابهة، لها أهميتها في تماسكها ووحدتها وتكثيف نضالها ضد الطبقات الأخرى.

( إحصان محمد الحسن وعدنان سليمان الأحمد ، 2005،

(144

خصوصا إذا كانت معرضة للظلم والتعسف والقهر الطبقي. والطبقات الاجتماعية هي: عبارة عن جماعات من الناس، تستطيع إحداها استغلال عمل الأخرى، تبعا لتباين موقع كل منها في نسق الاقتصاد القائم في المجتمع. ( علي

غربي، 2007، 138)

لأن علم الاجتماع عند ماركس يمكن تلخيصه بأنه علم اجتماع صراع الطبقات. حيث توجد هذه الطبقات الاجتماعية بصورة جلية في المجتمعات القديمة والإقطاعية والرأسمالية، أي عبر المراحل التاريخية، حدد فيها ماركس ملامح التقدم التي بدأت بمجتمعات الصيادين والحصادين البدائية الشيوعية، وانتقلت عبر نظم العبودية القديمة، ونظم الإقطاع القائمة على تقسيم العمل بين ملاك الأراضي وعمال السخرة، وكان ظهور التجار والحرفيين مؤشرا على بداية نمو الطبقة التجارية أو الرأسمالية، التي أخذت تحل مكان ملاك الأراضي من النبلاء.

( أنتوني غينيز، 2005، 69) .

ووجود هذه الطبقات؛ يرجع إلى العامل المادي، فهذا العامل هو الذي يقسم أبناء المجتمع إلى طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين، طبقة تملك وسائل الإنتاج، وطبقة لا تملك وسائل الإنتاج، بل تملك الجهود البشرية التي تعرضها إلى الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج أو الطبقة المسيطرة، وقد اعتمد ماركس على مبدأ الديالكتيك في تفسير التحول الاجتماعي تفسيرا تاريخيا ماديا، وأعتبر ظاهرة الطبقات الاجتماعية من أهم الظواهر المؤدية للصراع والثورة والتحول الحضاري والاجتماعي

، وذلك بفعل الوعي الطبقي الذي يظهر بين أبناء الطبقة العاملة في المجتمع الرأسمالي، وهو الذي سبب التماسك الطبقي.

وإن هذا التماسك كما يعتقد هو الذي يقوي الطبقة ويدفعها إلى إعلان الثورة والتمرد ضد الطبقة المستقلة ، وهنا يسقط المجتمع ويتحول إلى نمط آخر يتميز بالتححر والتقدم الاجتماعي بالنسبة لما كان عليه سابقا .

( إحسان محمد الحسن وعدنان سليمان الأحمد ، 2005 ،

144-156)

من خلال الصراع الطبقي الذي يمثل محرك التطور الاجتماعي في المجتمعات الطبقيّة، فإذا كان التناقض الاجتماعي بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج هو الذي يحرك البناء نحو التغيير، فإن الصراع الطبقي ينجز هذه المهمة، فالطبقيّة البورجوازية هي التي قادت التغيير من الإقطاع إلى الرأسمالية، فإن الطبقة العاملة هي التي ستقود التحول نحو الاشتراكية.

( علي غربي، 2007، 139 )

#### • الثورة الاجتماعية:

كان يعتقد ماركس أن المجتمع لا يمكن تغييره نحو الأحسن والأفضل، ولا يمكن إزالة الظلم والتعسف الاجتماعي عنه إلا من خلال الثورة الاجتماعية، والثورة الاجتماعية بالنسبة لماركس هي: تغيير شامل يعترى النظام والمؤسسات الفوقية والتحتية، تقوم به الطبقة المظلومة والمغلوبة على أمرها، بعد تعرضها للاستغلال والظلم والهوان وجرح الكرامة، والثورة الاجتماعية التي يمكن أن تقوض أركان نظام الحكم وتقضي على الاستبداد، هي الثورة التي تتميز بأسلوب القوة والعنف الذي يستعمل ضد مصادر التخلف والشر والظلام، حيث كان يدافع ماركس عن مصالح وأمانى ومستقبل الطبقة العاملة في المجتمع الرأسمالي، وكان يعتقد بأن هذه الطبقة لا يمكن أن تتخلص من الظلم والاستبداد، وتنال حقوقها كاملة إلا من خلال الثورة.

( إحصان محمد الحسن وعدنان سليمان الأحمد ، 2005 ،

(147-146)

وذلك للإحاطة بالنظام الرأسمالي وإقامة مجتمع جديد لا طبقات فيه، ولا يعني ذلك أن التفاوت يتلاشى تماما بين الأفراد، بل أن المجتمع في رأيه لن ينقسم إلى طبقة صغيرة تحتكر السلطتين الاقتصادية والسياسية، وجماهير الشعب الواسعة التي لا تحقق إلا القليل من الثروة الناجمة عن عملها المتعب، وسوف يزول النظام الاقتصادي الجديد إلى ملكية جماعية، وينشأ مجتمع أكثر إنسانية من ذلك الذي نعرفه، وفي مجتمع المستقبل كما يرى ماركس، سيكون الإنتاج أكثر تقدما وكفاءة مما هو في ظل النظام الرأسمالي.

( أنتوني غدنيز، 2005، 70 )

وعموما نقول: إن النظرية الاجتماعية عند ماركس، تعتبر بشكل أساس نظرية في التغيير والتطور أنها تنظر إلى الوراء نحو التاريخ الكلي، وإلى الأمام نحو المستقبل، وتزعم أنها تسعى إلى تغيير كل منهما، يوضح ماركس بأن نظاما اقتصاديا معيناً يحمل في داخله جذور التغيير حيث منطقته وطريقته عمله بالضرورة ينتجان نجاحه.

( ورت والاس، 2011-2012،

267 ) .

## مفهوم الصراع التنظيمي

### تمهيد:

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات، نتيجة التفاعل الوظيفي ببعديه الاجتماعي والنفسي بين الأفراد أو بيئة العمل التي يعيشونها داخليا أو خارجيا أن يتعرض الفرد، الجماعة، المنظمات، إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة نتيجة ذلك التفاعل، وحيثما كان هناك تفاعلا بين الأفراد، فإن ظاهرة الصراع والتوتر ستكون حتمية، وهذا لسنة الاختلاف الموجودة بين الأفراد، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد من التفاعل والاتصال لإتمام مهام عمله، وتحقيق الإشباع لحاجاته، فالنظرة الحديثة إلى الصراع التنظيمي تعتبره ظاهرة حتمية تعبر عن ديناميكية التنظيم وعن تفاعل الأنظمة الفرعية المشكلة له، حيث تقر بأن له جوانب إيجابية تحتم على أي تنظيم الاستفادة منها ولا تلغي الجوانب السلبية للصراع والتي يعترف بها الفكر الإداري الحديث ويراهم خطرا على الأفراد والمنظمة.

### 1. تعريف الصراع التنظيمي:

تعكس أدبيات الصراع ثراء واضحا فيما تقدمه من تعريفات لمفهوم الصراع، كما تتعدد أيضا بؤر الاهتمام، ونقاط التركيز التي يوليها المتخصصون أهمية كبيرة عند تناولهم للمفهوم بالدراسة والتحليل.

- **التعريف اللغوي:** نعرض فيما يلي بعض التعريفات اللغوية التي تقدمها دوائر المعارف والقواميس اللغوية لمفهوم الصراع.

- تعرف دائرة المعارف الأمريكية الصراع بأنه عادة ما يشير إلى "حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته".
- أما دائرة معارف العلوم الاجتماعية فإن اهتمامها ينصرف إلى إبراز الطبيعة المعقدة لمفهوم الصراع والتعريف بالمعاني والدلالات المختلفة للمفهوم في أبعاده المتنوعة.

#### • التعريف الاصطلاحي للصراع :

من المنظور النفسي، يشير مفهوم الصراع إلى "موقف يكون لدى الفرد فيه دافع للتورط أو الدخول في نشاطين أو أكثر، لهما طبيعة متضادة تماما"، أما في بعده السياسي، فإن الصراع يشير إلى موقف تنافسي خاص، يكون طرفاه أو أطرافه، على دراية بعدم التوافق في المواقف المستقبلية المحتملة، و التي يكون كل منهما أو منهم، مضطرا فيها إلى تبنى أو اتخاذ موقف لا يتوافق مع المصالح المحتملة للطرف الثاني أو الأطراف الأخرى.

فيما يهتم "لويس كوزر" بالتركيز على الصراع في بعده الاجتماعي، فإن لورا نادر تتجه إلى إيضاح البعد الأنثروبولوجي في العملية الصراعية.

ومن ثم فإن الصراع في بعده الاجتماعي إنما يمثل "نضالا حول قيم، أو مطالب، أو أوضاع معينة، أو قوة، أو حول موارد محدودة أو نادرة"، ويكون الهدف هنا متمثلا "ليس فقط في كسب القيم المرغوبة، بل أيضا في تحييد، أو إلحاق الضرر، أو إزالة المنافسين أو التخلص منهم"، الصراع في مثل هذه المواقف، وكما يحدد "كوزر"، يمكن أن يحدث بين الأفراد، أو بين الجماعات، أو بين الأفراد والجماعات، أو بين الجماعات ببعضها البعض أو داخل الجماعة أو الجماعات ذاتها، تفسير ذلك يرجعه كوزر إلى حقيقة أن الصراع في حد ذاته أحد السمات الأساسية لجوانب الحياة الاجتماعية. (منير محمود بدوى: 1997، ص: 36)

أما "فرد ليثانس" (Fred Luthans) فيعرف الصراع التنظيمي : بأنه العمليات التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

فيما نجد ( March & Simon ) يعرفان الصراع التنظيمي بأنه : " بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم " ، في حين نجد كل من ( Thomas & Kilmann) بأن الصراع التنظيمي هو: " بأنه يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته "

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة تباين النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. كما ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها.

وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسبابا كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن خلال ما ورد ذكره يمكننا تحديد خصائص الصراع الذي يتميز بعدد من المميزات نحددها فيما يلي:



- ♣ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة لهم للوصول إل حالة من التكافؤ في الأهداف.
- ♣ يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- ♣ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- ♣ يفرض الصراع التنظيمي أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية إل حسم الصراع، إما لطرف السلمية، أو بالقوة القهرية.

(العيان محمد سلمان. 2004، ص

(366

## الصراع التعاون المنافسة

### تمهيد:

يمكن تسمية العلاقة الاجتماعية (صراعا) إذ انطلق الفعل من نية تنفيذ الإرادة الذاتية مع وجود مقاومة من الشريك او الشركاء. والصراع السلمي هو ما نسميه (التنافس) عندما يأتي في صورة محاولة ذات شكل سلمي للحصول على سلطة التصرف في فرص وإمكانيات، يرغب فيها آخرون أيضا. وسائل الصراع السلمية هي تلك التي لا تتمثل في استخدام مباشر للعنف البدني، أما (التنافس المنظم) فيمكن ان نسميه تنافسا إذا كانت أهدافه ووسائله موجهة وفقا لنظام معين. ويمكن أن نسمي صراع الأفراد أو الأنواع (الضمني) بعضهم ضد بعض على البقاء، دون وجود رغبة مقصودة في الصراع، أي صراعهم على فرص الحياة أو فرص البقاء، نسميه (الانتخاب) وهو هنا (الانتخاب الاجتماعي)، في حالة تعلق الأمر بفرص أحياء في الحياة، أما ( الانتخاب البيولوجي)، مادام الامر يتعلق بفرص بقاء ما هو موروث.

**1** التعاون لغة: تبادل المساعدة، أو التعاضد، أو التكتاف، أو التآزر. وتعاون على: تآزر لبلوغ الهدف نفسه أو الغاية نفسها. وتعاون مع: تبادل المساعدة والمؤازرة للقيام بعمل مشترك.

فهو يعني في اللغة العربية يعني المؤازرة والمساعدة، ويعرف التعاون اصطلاحا؛ أنه ظاهرة إنسانية نبيلة، تقوم على مساعدة الأفراد، والجماعات، والمنظمات بعضها البعض؛ من أجل تخطي الصعاب في مجال معين أو ظروف ما؛ وذلك بناء على امتلاك أحد الأطراف، نقاط القوة التي يفتقدها الطرف الآخر.

(<https://mawdoo3.com>) : 2019/10/25،

(22:39)

- **التعاون:** هو عملية اجتماعية يقصد بها المشاركة في عمل أو مسؤولية ما لتحقيق هدف مشترك مباشر والتعاون قد يكون اختياري أو إجباري أو تعاقدى ..
- فالتعاون هو آلية تقوم بها المجموعة من الأفراد يعملون معا بدافع المنفعة المشتركة،

- التعاون في الاصطلاح هو: (المساعدة على الحق ابتغاء الأجر من الله سبحانه، ولقد جاءت نصوص الشريعة بالخطاب الجماعي، فقوله تعالى: ((يا أيها الذين آمنوا)) وردت (89) مرة، وقوله: ((أيها الناس)) عشرين مرة، وقوله: ((بني آدم)) خمس مرات، دلالة على أهمية الاجتماع والتعاون والتكامل).  
"موسوعة الأخلاق" خالد الخراز، (441)

- والتعاون هو ارتباط مجموعة من الأفراد على أساس من الحقوق والالتزامات المتساوية لمواجهة وللتغلب على ما قد يعترضهم من المشاكل الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو القانونية ذات الارتباط الوثيق المباشر بمستوى معيشتهم الاقتصادية والاجتماعية سواء كانوا منتجين أو مستهلكين. والتعاون هو تجميع للقوى الاقتصادية الفردية وهو كذلك سلوك إنساني شوهد في مختلف العصور البشرية، لجأ إليه الإنسان في التعاون. وقد كان في الماضي والحاضر وسيلة للدفاع عن الحقوق لمكافحة الظروف الاقتصادية السيئة نتيجة النظم الاقتصادية المختلفة منذ بدء ظهور الثورة الصناعية والتطور التجاري في العالم مما ساعد على ظهور طبقات الإقطاعيين والليبراليين والاشتراكيين.

التعاون هو أساس نجاح الأفراد والمجتمعات، فهو يعمل على ازدهار المجتمعات والنهوض بها، كما في قوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب﴾، والتعاون حسب ما جاء في علم الاجتماع، هو آلية يتبعها مجموعة من الكائنات الحية بغض النظر

عن ماهية هذا الكائن فقد يكون إنسان أو حيوان أو نبات، تعمل معا لتحقيق منفعة مشتركة فيما بينهم، ويعتبر نقيض التنافس الذي تكون المنفعة الشخصية فيه هي الدافع.

### أهمية التعاون:

- التعاون يقلل من الوحدة والانعزال و الأنانية، ويجعل الفرد اجتماعيا منغمسا في مجتمعه يؤدي دوره بكل حب واستقرار .
- زيادة الترابط والتآخي بين أفراد المجتمع الواحد، ونشر المودة والرحمة بين الناس.
- في التعاون اختصار للوقت والجهد ويسهم في إنجاز الأعمال
- تحقيق النجاح والوصول إلى الغايات؛ فالمتعاونون متماسكون، يصعب هزيمتهم أو اختراق صفوفهم.
- يعزز العطاء ويبعدنا عن حب الذات والأنانية المفرطة.
- يشعر الفرد بمكانته في المجتمع ويحفزه على معاونة الغير

و بالتالي فإن فوائد التعاون تتمثل في زيادة الروابط الأخوية بين الأفراد .إنجاز الأعمال بسرعة وفي وقتها المحدد وبالصورة الجيدة .توفير وتنظيم الوقت والجهد، فبدلا من تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال من قبل طرف واحد، يكون العمل موزعا على الأفراد وبالتساوي فيما بينهم .إظهار التماسك والقوة وعدم النيل من قدراتهم بسهولة، حيث إنه من الصعب هزيمة الأفراد المتعاونة، تماما مثل لو كانت هناك عصا فيمكن كسرها لوحدها، أما لو كانت مجموعة من العصي فمن الصعب جدا كسرها مرة وحدة . التخلص من الأنانية وحب الذات، حيث يقوم كل فرد بتقديم ما يملك ومنحه للآخرين بحب وقناعة.

التعاون بعكس التنافس الذي تكون فيه المنفعة الشخصية هي الدافع.

**2 التنافس:** يكون بين جماعتين أو شخصين أو أكثر يجتهدان للوصول إلى هدف معين، وقد يكون التنافس إيجابيا كما قد يكون سلبيا. (الخشاب، 1957: 321)

كشفت دراسة حديثة أن التنافس في بيئة العمل يخلق بعض المخاطر؛ إذ غالبا ما تولد المنافسة غير الشريفة جوا من التوتر، وتؤثر سلبا في الأداء .

وبحسب الدراسة التي نشرت هيئة الإذاعة البريطانية "بي بي سي" نتائجها، السبب، فإن التنافس عموما يظهر بسبب الحاجة إلى توزيع موارد محدودة في مكان العمل، الأمر الذي يدفع العاملين للتسابق أملا في تحصيل ترقية أو زيادة في الراتب .

ومع عدم وجود ضوابط واضحة لمسار التقدم الوظيفي، فإن التسابق قد يتحول إلى منافسة أكثر خطورة، بحسب الدراسة .

وفي هذا الصدد نقلت الإذاعة البريطانية عن هيلاري أنغر إلفينباين، أستاذة السلوك التنظيمي بجامعة واشنطن، بمدينة سانت لويس الأمريكية، قولها: "لا ندرك -على الأغلب- هؤلاء الذين يشعرون بالتهديد بسبب أدائنا ."

وإلفينباين، هي واحدة من بين ثلاثة مسؤولين عن الدراسة، وقد أكدت أن كثيرين ممن شملتهم الدراسة تمكنوا من توقع الأشخاص الذين يحبونهم في العمل، لكنهم لم يتمكنوا من تحديد من ينافسونهم .

ويعود السبب في ذلك إلى أن المنافسة غالبا ما تكون "غير متبادلة"، حسب إلفينباين .

وتوصلت الدراسة إلى أن "الناس يميلون إلى التنافس مع زملائهم من ذوي الأداء الأفضل، وكان ذلك -في العادة- من طرف واحد، ويحدث على الأرجح بين موظف ومدير، وليس بين العاملين في نفس الدرجة ."

وبينما تجري المنافسة في العمل في ظروف ودية في أغلب الأحيان، فإن "العداء يظهر عندما يتحول الأمر إلى مسألة شخصية"، كما توضح إيفينباين .

ومن السهل أن يبدأ التنافر بين العاملين بسبب المواعيد الصارمة والمحددة لتسليم المهام، وكثرة الضغوط، وقلة المحادثات وجها لوجه، وهو ما يجعل العاملين يقفزون إلى استنتاج الأمور، فيسيئون فهم نوايا نظرائهم .

ويمكن لهذه الأمور أن تتسبب في وقوع منافسة كبيرة غير محمودة، وتحولها إلى عداء خطير بعد فترة، كما يقول توم دايامانتي، مختص علم النفس لدى شركة "كوربوريت كاونسيلينغ أسوشيتيس" للاستشارات، ومقرها نيويورك .

ويقول دايامانتي: "إنه لكي تعرف الشخص الذي يكن لك عداء يتعين عليك النظر فيما إذا كان هناك شخص يعيق أفكارك واقتراحاتك الرائعة بشكل مفاجئ، أو عاملك في أكثر من موقف بطريقة غير عادلة، أو ما إذا كان هناك أشخاص لا ينصتون لوجهات نظرك. غالبا ستساعدك هذه الإشارات على وضع خطة مسبقة للقضاء على أي عداوة محتملة قبل تأزم الموقف ."

### ○ التمييز بين التنافس و التعاون:

هل "المنافسة" و"التعاون" مفهومان متضادان. ينظر البعض الى الاقتصاد بنوع من الشك الاخلاقي لأنهم يرون انه يؤكد على المنافسة أكثر من تأكيده على اتجاه تعاوني اخلاقي.

في خضم هذا الجدل لابد من الاشارة الى ان الاقتصاديين يسعون لتحليل العالم كما هو وليس كما ينبغي ان يكون. نحن نعيش في اقتصاد يبحث فيه المستهلكون عن

افضل منفعة ممكنة، والعمال يبحثون عن وظائف توفر لهم ظروف عمل جيدة واجور عالية، اما الشركات فهي تبحث عن أعلى الارباح. لو اردنا مناقشة اقتصاد العالم الحقيقي، وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول، فان وجود المنافسة والمصلحة الذاتية بين الافراد والشركات سيكون افتراضا مفيدا وصالحا للعمل. دراسة الاقتصاد والسياسة العامة ستكون مختلفة جدا في العالم الافتراضي للتعاون التام.

لابد من الاعتراف بخطورة افتراض التضاد بين المنافسة والتعاون، هذا الانقسام بين جانبيين احدهما يمثل الخير والآخر الشر هو انقسام زائف؛ إذ أنه لإدراك العلاقة بين المنافسة والتعاون نشير إلى نقاشات آدم سمث المبكرة باستخدامه مصطلح "اليد اللامرئية" للوقوف على تأثير المصلحة الذاتية والمنافسة في إنتاج محصلة اقرب لمحصلة التعاون. في كتاب آدم سمث (نظرية العواطف الأخلاقية)، أن الناس بقيادة اليد اللامرئية يحققون نفس عدالة التوزيع من ضروريات الحياة الذي يمكن ان يحصل لو أنهم قسموا الأرض بينهم الى قطع متساوية، وبهذا سيعززون مصلحة المجتمع دون ان يدركوا ذلك ودون قصد منهم.

بدلا من ذلك، فان مفهوم التعاون هو في الحقيقة متضمن في معنى كلمة "ينافس". طبقا لقاموس إكسفورد الانجليزي، كلمة ينافس (compete) مشتقة من (com) وتعني "مجتمعا" و (petere) التي لها معاني مختلفة تتضمن "يسعى الى، يعمل لأجل، يحاول الوصول، يكافح، يبحث، يريد". وبناءا على هذا الاشتقاق، فان المعنى الملائم للمنافسة سيكون "السعي الجمعي"، "محاولة الوصول المشترك"، "الكفاح المشترك".

تأتي المنافسة في عدة اشكال. صيغة المنافسة التي يحبها الاقتصاديون عند مناقشة الاسواق هي لا تشبه الذئب المتنافسة على حضيرة أغنام، ولا هي تشبه الاعشاب في تنافسها لخنق الزهور. المنافسة المبنية على السوق والتي تصورها الاقتصاد هي تلك المنضبطة بالقواعد والاحكام، والذين ينتهكون القواعد بالاحتيال والسرقات والجرائم الاخرى هم بوضوح خارج العملية المشتركة لمنافسة السوق.

إن المنافسة المرتكزة على السوق تشبه في روحها التفاعل بين متزلجي العاب الاولمبك، التي بها يؤدي الضغط من المنافسين الآخرين ومن الحكام في الخارج بالافراد للبحث عن الابتكار، وللعمل الدؤوب في أداء السلوك القديم والمألوف بطرق جديدة وجيدة. صحيح ان المتزلجين يحاولون بذل جهودا شاقة للمنافسة والفوز، لكن ما يقومون به من عملية منافسة وفق قواعد متفق عليها هي مهمة مشتركة تحمل معنى تعاوني عميق. في عام 1994 وفي بطولة المتزلجين الامريكين، عندما قامت زوجة احد المتزلجين باستئجار احد افراد العصابات لكسر ساق متزلج اخر، كان الهجوم بوضوح خارج معنى المنافسة لأنه شكل خرقا لجوهر التعاون الذي يكمن خلف العمل التعاوني الاولمبي.

وكما ان المنافسة لا تعني "كل شيء مباح"، كذلك الاستنتاج السريع بان التعاون عمل فضيل هو ايضا غير مبرر. في عدة حالات، التعاون هو وسيلة للجماعة لتسجل مزايا ضد من هم خارجها. مثلا، لو ان شركات كبيرة تتعاون في تشكيل لوبي من السياسيين الوطنيين لأجل اعتماد سياسات تفرض تكاليف على المستهلكين ودافعي الضرائب كطريقة لزيادة الارباح، فهو بالتأكيد مثال على سلوك غير اخلاقي. لو ان الشركات تتعاون في مسعى لرفع الاسعار التي يتقاضونها من المستهلك، فهي ليست شرعية وفقا لقوانين انتهاك الثقة لأنها تمثل فشلا في التنافس. اولئك الذين ينتهجون التمييز القائم على العرق او الجنس او الاثنية عادة يجسدون درجة عالية من التعاون مع الآخرين الذين يشتركون معهم في النظرة. المجرمون عادة يتعاونون مع بعضهم برفض الكشف عن المجرمين الاخرين. الحرب عادة تستلزم صراعا بين مجتمعات تجسد مستويات عالية من التعاون الداخلي.

باختصار، إن امثلة العالم الحقيقي عن التعاون هي ليست بنفس مقدار اللأنانية لدى المتبرعين بالدم او من يرسل نقودا للجمعية الخيرية. بدلا من ذلك، التعاون في العالم الحقيقي يفرض من جانب جماعة من الأقران، مستعملين حزمة من الحوافز الاقتصادية والقانونية والاجتماعية لتكريم أولئك المنسجمين مع الجماعة وفرض تكاليف على من هم خارجها. الذين يعتقدون أن التعاون يجب أن يتساوى اوتوماتيكيا مع



الفضيلة يجب عليهم عدم التسرع ودراسة كل سلوك تعاوني وما ينوي انجازه وكيف يتم فرضه على افراد الجماعة الذين قد لا يرغبون بالتعاون في مواقف معينة.

بالمقابل، المنافسة ضمن سياق السوق تتم كسلسلة من قرارات تعاونية حقيقية، تحدث باستمرار بين المشتري والبائع ضمن اجراء طوعي يحظى بقبول متبادل. فكرة التعاون هذه ضمن السوق هي جوهر عمل الفيلسوف روبرت نوزيك في عام 1974 بعنوان "الفوضوية، الدولة واليوتوبيا" حيث يعمل الرأسمالي بين اناس ناضجين ومتفقيين (Nozick, Robert. 1974. Anarchy, State, Utopia. Basic Books).

إن النظر الى السوق كمزيج من التنافس والتعاون اصبح بدرجة ما معيارا في مدارس الاعمال. وبالعودة الى عام 1996، كتب Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff كتابا هاما سمي "التعاون التنافسي Co-opetition"، والذي وصف كما جاء في الغلاف "بالعمل الثوري الذي يجمع بين المنافسة والتعاون". (Brandenburger, Adam M, and Barry J. Nalebuff, 1996. Co-opetition. Currency Doubleday. )

الكتاب يشير الى العديد من الطرق التي تتشابك بها المنافسة مع التعاون.

فمثلا، العديد من الشركات تأمل بامتلاك علاقات مستمرة مع زبائنها، وهي تنتفع عندما يقدم الزبائن لها الاتصالات والتغذية المعلوماتية الصادقة. كذلك العديد من الشركات تعتمد على العلاقات الطويلة الأجل مع مجهزيها، وهي تعول على اولئك المجهزين في عمل استثمارات طويلة الاجل وفي متابعة الابتكارات باسلوب تعاوني. اذا كانت الشركات في سوق معين تمثل منافسين فقط، عندئذ فان مكاسب اي شركة منفردة تعني خسائر للشركات الاخرى. ولكن اذا كان المنافسون لشركة في سوق معين يتصرفون بطريقة تجعل السلعة تبدو غير آمنة او ان الصناعة تبدو غير مسؤولة، عندئذ جميع الشركات في تلك الصناعة ستتحمل النتائج السيئة. وبالعكس، اذا كان المنافسون في السوق يبتكرون بطريقة معينة تقود لافتتاح فرص سوقية جديدة، فجميع الشركات في ذلك السوق ستجني المنافع.

باختصار، المنافسة والتعاون ليسا قطبين متضادين. المنافسة تشير الى الموقف الذي يطبق فيه الناس او المنظمات (كالشركات) جهودهم ومواهبهم نحو هدف محدد، ويستلمون منافع تقوم اساسا على أدائهم قياسا بأداء كل واحد منهم. النقيض الحقيقي للمنافسة هو الموقف الذي يكون فيه اولئك المكافحون لتحقيق هدف معين يحققون محصلات غير مرتبطة بأدائهم الحقيقي، كما يحدث عندما تبطل الحكومات عملية المنافسة بتقديم المعونات للشركات الخاسرة.

التعاون يشير الى الموقف الذي يبحث فيه المشاركون عن محصلة الربح الناتج عن العمل المشترك لكل الاطراف. وهكذا، سيكون النقيض للتعاون هو الموقف الذي يصعب فيه تحقيق ربح لكل الاطراف. هذا قد يعكس حالة الفوضى او مجموعة الآراء الاجتماعية التي فيها يتوقع الناس انهيار الاتفاقات التعاونية وهكذا، سيكون الحافز للتعاون ضعيف.

إذا كانت المنافسة والتعاون يفهمان كخيارات طوعية، فان الاقتصاد المخطط كليا سيكون النقيض لكل من المنافسة والتعاون. عندما تقرر الحكومة الأسعار والكميات، فان الاقتصاد المخطط سيقضي على حوافز المشاركين بالسوق من مجهزين أو منتجين أو مستهلكين سواء نحو التعاون أو نحو التنافس.

لا ينبغي للاقتصاديين اعتبار مصطلح المنافسة كشعار مخز، ولا ان يتأملوا بحزن في المثل الافتراضية للتعاون. في دراسة الاقتصاد، كما في عالم الاقتصاد الحقيقي، المفاهيم وتطبيقات المنافسة والتعاون هي متشابكة في النهاية.

## مراحل الصراع

### تمهيد:

الصراع التنظيمي واحد من أشكال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي تتشكل إما بين العمال فيما بينهم غالبا ما تكون لأسباب شخصية أو تنظيمية، و هو لا ينشأ مرة واحدة؛ بل يمر بعدد من المراحل.

و فيما يلي نورد محاور تكوين الصراع، والتي حددها بوندي **1967 pondy**:

❖ **مرحلة الصراع الضمني:** وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات

الصراع دون حدوثه ومن أمثلة تلك الحالات الموقف التي تتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحددة، أو في حالة الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة ، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، و في كل الحالات لا يطفوا الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع .

❖ **مرحلة الصراع المدرك:** تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك اطراف الصراع أن

هناك صراعا مرتقيا سوف يحدث ، في هذه الحالة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية الصراع و مدركاته حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

❖ **مرحلة الشعور بالصراع:** هي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع

بالظواهر والمؤشرات على بدأ الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الفعلي أو العلني .

❖ **مرحلة الصراع العلني:** هي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال و

ردود الأفعال المترتبة عن وجود الصراع، و من أمثلة هذي الأفعال

الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات و في هذه المرحلة يبدأ اطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

❖ **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة

بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد الصراع، و في كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادرة قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل.

و يتم بدلا منه الوصول إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة و حلها .

## أنواع الصراع التنظيمي

### تمهيد:

عرفنا فيما سبق أن الصراع التنظيمي هو حالة من اللاتوافق التنظيمي ، و ما تجدر الإشارة اليه أنه يتخذ عدة أشكال و العديد من الأنواع، و هذا الاختلاف في تحديد أنواع الصراع التنظيمي يعود لتعدد المواقف وأطراف الصراع، ولذلك سنتطرق إلى أهم أنواع الصراع ومصادره.

- **الصراع الشخصي:** يحدث هذا الصراع بين الفرد وذاته، وعلى الرغم من ذلك فيمكن أن يكون لمواقف الأفراد الآخرين و ميولاتهم واتجاهاتهم وأفكارهم دور في إحداث الصراع داخل هذا الفرد، ويمكن أن ينتج عن هذا الصراع حالة من الإكتئاب والقلق وغيرها من الأمراض النفسية، التي تؤثر في البداية على الفرد نفسه فقط، ثم تتوسع فيما بعد لتشمل زملائه او أصدقائه في العمل والمنزل وتظهر تصرفاته غير الواعية ما يؤدي إلى تغيير مواقف الآخرين نحوه.
- **الصراع بين الأفراد:** ويتجاوز هذا النوع ن الصراع الفرد الواحد ليشمل عدة أطراف ويكون هذا الصراع ظاهرا تمتد آثاره إلى أطراف آخرين بالإضافة إلى أطراف العلاقة بالصراع. قد ينشأ هذا الصراع بين فرد وآخر وفرد ومجموعة نتيجة لاختلاف المواقف والاتجاهات.
- **الصراع بين الجماعات:** هذا النوع من الصراع يكون أشمل وأوسع ونتائجه تكون أكثر انتشارا في المؤسسة، حيث يمكن أن يكون بين وحدات العمل أو الأقسام حول السياسات المطبقة أو الأهداف في المؤسسة، أو يخص توزيع الموارد والمسؤوليات.
- وهناك من يرى أن هناك صراع بين المؤسسات أو الصراع التنظيمي، والذي يمكن أن يظهر بين المؤسسات بسبب اعتمادها على نفس الموارد مثلا، وهناك من يسميه بالتنافس ويرى أن هذا الأخير عندما يشتد وتبدأ الأطراف

في بذل جهود لتحقيق أهدافها عن طريق إلحاق الضرر بالآخر، هذا النوع من التفاعل عندها يصبح صراعا.

(أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: 2008، ص 18)



الشكل رقم (01): يوضح أشكال الصراع التنظيمي

## مصادر الصراع التنظيمي:

تتمثل مصادر الصراع التنظيمي في:

➤ **صراع الهدف:** حسب " **mayer et vereser** " ينشأ الصراع حول الهدف

نتيجة وجود مجموعة من الخيارات حول الهدف المناسب، خاصة إذا كانت

المميزات والسلبيات والنتائج متقاربة لكل هدف من الأهداف.

➤ **توافر الموارد:** يحدث الصراع هنا نتيجة تنافس الجماعات حول الموارد

المحدودة اللازمة لتحقيق الأهداف، فيبدأ الصراع بين الجماعات التي

تحصلت على الموارد الأقل والجماعات التي تحصلت على موارد أكثر،

ويظهر ذلك في عدم التعاون وعدم تبادل المعلومات اللازمة.

➤ **توقعات الأداء:** حسب " **sziagyiet et wallace** " فإنه: " كلما تقدمت

العلاقة بين الجماعات من الاعتماد المشترك الى الاعتماد التبادلي، كلما

زاد التفاعل مما يزيد بالتالي من مهام التنسيق، لأن نشاط إحدى الجماعات

يعتمد على نشاط الجماعة الأخرى، وهذا بدوره يصبح مجالاً لكثير من

الصراعات بين الجماعات نتيجة لقوة الإرتباط بينهما. ويقصد بذلك أنه في

المؤسسة مدخلات وظيفة ما هي مخرجات وظيفة أخرى، مما يؤدي إلى أن

كل تأخر في أداء واحدة يمكن أن يؤخر عمل الأخرى، مما يؤدي إلى

نشوء الصراع.

➤ **المصالح الشخصية:** تتعدد المصالح داخل المؤسسة، باختلاف اهتمامات

الأفراد وطموحاتهم، فإذا تمت مثر ترقية في المؤسسة لأشخاص ليسوا ذوي

كفاءة لمناصب ليست من تخصصهم سينشأ صراع ن طرف الأشخاص

ذوي الكفاءة والجدارة لهذا المنصب.

➤ **درجة توزيع السلطة:** تختلف عملية توزيع السلطة من مؤسسة إلى أخرى

وغالبا ما تكون عملية صنع القرار في الادارة العليا.

كما أن هناك مؤسسات تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات وهناك

مؤسسات تفضل اللامركزية. ويمكن أن ينشأ الصراع نظرا لعدم توافق

أصحاب القرار مع المنفذين أو عدم مشاركتهم.

➤ **طبيعة العلاقات الإجتماعية:** تعتبر العلاقات بين الأفراد بين الأفراد أو بين

الفرد والمنظمة منشأ للصراع أو مثبت للصراع، فإذا كان المناخ العام في

المؤسسة جيد، ويشجع على العمل والتعاون والمشاركة فإن هذا المناخ

مثبط للصراع، أما اذا كان العكس فإن جو الأنانية والتسلط واللامبالاة

يؤدي إلى نشوء الصراع.



## مسببات الصراع التنظيمي في المؤسسة

### تمهيد:

الصراع التنظيمي فيمكن تعريفه من خلال الأطراف المكونة له، وهي تنظيمات العمال والإدارات والحكومة والتي في غالب الأحيان تتدخل للحفاظ على توازن المؤسسة و استمراريتها، وكذلك ضمان التفاعل الاجتماعي، وحماية حقوق العمال المهم أن الصراع له خصائص وأسس وأنماط وأشكال وموضوعات تتعدد وتختلف، كما أن الصراعات لا تحدث هكذا، بل هناك أسباب تؤدي إلى ذلك في إطار علاقات داخل المؤسسة.

لذلك نجد أن هناك اختلاف كبير في تحديد أسباب الصراعات داخل المؤسسات، فهناك أسباب داخلية وخارجية، وهناك أسباب مضمرة (باطنية) وأسباب ظاهرة، بالإضافة إلى أسباب خاصة وأخرى عامة، إلا أننا سوف نتطرق إلى أسباب الصراع وفقا للمواضيع التي تتخذها الصراعات داخل المؤسسات.مراعين في ذلك طبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة (إدارة - عمال - هيئات ...).

### ■ أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة:

- الأجر كسبب للصراعات داخل المؤسسة: ( الأسباب الاقتصادية ):  
كان الأجر ولا يزال هو السبب الحقيقي للصراع بين العامل ورب العمل، لذا فقد أولت الشرائع السماوية اهتماما كبيرا لهذا الموضوع، لأنه يمثل بؤرة التوتر، فلا بد من إعطاء العامل أجره قبل أن يجف عرقه أو كما قال الرسول - عليه الصلاة والسلام - في حديثه المشهور: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".
- اتخاذ القرارات كسبب للصراعات داخل المؤسسة: يقوم اتخاذ القرار عادة على عنصرين أساسيين هما المشاركة الفعلية والاتصال المباشر

والفعال بين أطراف المؤسسة، وذلك من خلال التفاعل والتنسيق القائمين داخل الجماعة.

ليس هذا فقط ولكن لابد وأن يكون هناك اندماج حقيقي في المشاعر والأفكار والأحاسيس والعواطف، لكي يستطيع القائد أو المسؤول أن يتخذ قرارا مناسباً، إذ يعرف القرار على أنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف، أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله.

- **صراع الأدوار: "الأسباب التنظيمية":** قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي كأن يكون بين العمال والإدارة، أو بين الإطارات المتوسطة والإطارات العليا، كما قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، مصلحة الإنتاج، ومصلحة الاختبار (الجودة).

- **الأسباب الاجتماعية المؤدية إلى الصراعات:** إنه من الصعب أن نفصل بين المؤسسة (التنظيم) وبين الإطار العام (المجتمع) ذلك أن قوة التأثير التي يتبادلها كلا المحيطين يؤدي إلى حدوث تغيرات على كل منهما، فكلاهما يتكون من أفراد يتفاعلون في ما بينهما من اتجاهات وأراء مختلفة لهذا تتعدى مصادر الصراع وأسبابه فقد تكون أسباب صراع طبقة تملك الإمكانيات و الوسائل، وطبقة لا تملك إلا جهد سواعدها مما يؤدي إلى الاختلاف والصراع، ويتمثل هذا عادة في الاختلاف بين أرباب العمل والعمال.

وهكذا تحدث تكتلات ذات دوافع مختلفة فهي إما على أساس عرقي، نتيجة تكتل عناصر وأقليات تدافع عن مصالحها وامتيازاتها، أو تقوم على أساس تكتلات إيديولوجية تدافع عن مذاهبها وأفكارها أو أنها تقوم على تكتلات دينية تدافع عن عقيدتها، أو تعمل على رفع مكانتها وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة أو تكون على أساس الانتماء الحضاري. (فوزي عبد الرحمن حامد أبو عسك: 1994، ص 15)

يظهر الصراع داخل التنظيم، ويختلف من تنظيم لآخر، وحسب طبيعة الإجراءات التنظيمية وأخلاقياتها والأفراد الذين يشتغلون فيها، وتختلف حدة الصراع بين الأسباب فتظهر أحد الأسباب بشدة دون الأخرى، إلا أنها تبقى إحدى محركات الصراع الذي يبرز نتيجة للعديد منها فبعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية تعود إلى ظروف البيئة التنظيمية وعملها، وسيتم التركيز على الأسباب التنظيمية وهي محصلة في الجدول التالي:

○ **الجدول رقم 01: أسباب الصراعات التنظيمية:**

السبب	السبب
1- طبيعة اتخاذ القرار	2- ضعف التنسيق
3- عدم وضوح الصلاحيات	4- التنظيمات غير الرسمية
5- عدم وضوح المسؤوليات	10- الاعتمادية المتبادلة
6- محدودية الموارد	11 - غموض الدور
7- ضعف البناء التنظيمي	12- اختلاف القيم
8- ضعف الرقابة الإدارية	13- اختلاف السمات الشخصية
9- ضعف الاتصال	14- صراع الهدف
15. عدم المساواة بين العاملين	16. اختلاف المراكز الإدارية
17. ضعف المعلومات	18. الطلب المتزايد على المتخصصين
19. الفروق الفردية	20. ضعف الالتزام التنظيمي
21. تعارض الأهداف	22. اختلاف الاتجاهات
23. تغيرات البيئة	24. صراع الدور
25. اختلاف معايير الأداء	26. النمط القيادي
27. اختلاف الأنشطة	28. ضعف الرضا الوظيفي
29. اختلاف الإدراك	29. الصراع بين الإدارات المتشابهة و وظيفيا
30. البحث عن الهوية	31. تفاوت خلفية العاملين ثقافيا واجتماعيا
32. البحث عن النفوذ	33. التنافس في الأداء
34. الاحباط	35. طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين
37. تشابك العلاقات	38. الأسلوب الإشرافي
39. ضعف الحوافز	40. المستقبل الوظيفي
41. كبر حجم التنظيم	42- اختلاف المصالح

(العتيبي طارق موسى: 1995، ص. 37)

## الحاجة لإثارة الصراع التنظيمي

### تمهيد:

لقد قيل أنه إذا عرف السبب بطل العجب، وعلى هذا الأساس اغفل العديد من المسؤولين والمسيرين الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات داخل المؤسسات أو التنظيمات، ويرجع هذا التجاهل والإغفال نتيجة تلك الدراسات التي قام بها العلماء في مجال علم النفس الصناعي والاجتماعي والتي كانت مبنية على أساس أنه لا تعارض بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة أو التنظيم، ويرجع هذا التجاهل أيضا إلى التركيز على طرق ووسائل حل الصراعات التنظيمية وتجاهلوا البحث عن الأسباب.

و للتعرف على أهمية الصراع التنظيم داخل المنظمة ، يمكننا تمييزها في عدد من النقاط نوجزها في المراحل التالية:

1. **محور القيم :** ويمثل محور القيم ويعد أهم محور في المنظمات المعاصرة ، فهو يعطي الفرد أو المنظمة النوعية و الخصوصية المتميزة .
2. **محور المصالح :** تتعدد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة طبقا لتعدد العاملين فكل شخص أو جماعة في المنظمة تكتلك مصلحة معينة باختلاف الاهتمامات و الطموح فهذا الاختلاف تمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المحتملة.
3. **محور المكانة والهيبة:** ويبرز هذا المحور في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص أو بأخر من تحقيق حد ملموس من الإشباع لحاجاتها المادية لتصير الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى .

4. محور النفوذ : و يظهر هذا المحور في المستوى المسئول في الادارة الوسطى و الدنيا على اعتبار ان معظم العاملين في هذه المستويات يربطون و يحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك زمام الامور ، كلما تمكن معظمهم من كسب و د تلك القيادات أوتأييدها كلما امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه على حساب مصالح الآخرين.

(سمير الجمل:2015، ص7، 8 )

## استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

### تمهيد:

لعل ما يهم الباحث في دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي هو تشخيص مصادره، والبحث عن الركائز الأساسية المسببة للظاهرة، ومعالجتها بطريقة علمية، تركز جانبا حركيا للسلوك الاجتماعي، بعيدا عن الممارسات القهرية المباشرة وغير المباشرة التي تعكس الجوانب السلبية للظاهرة و الأهم في كل هذا هو تدبر آليات إدارته من قبل السلطة الفاعلة في التنظيم. و التعرف على أبرز أساليب واستراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي و إدارته داخل المؤسسة.

قبل التعرف على سبل إدارة الصراع التنظيمي، سنحاول التعرف على أهم ايجابيات و سلبيات الصراع التنظيمي؛ حيث توجد العديد من الايجابيات والسلبيات للصراع التنظيمي، على الرغم من أن النظرية التقليدية كانت تراه عبارة عن هدم للمؤسسة ويضر بمصالحها، وارتأينا أن نلخص أهم هذه الايجابيات والسلبيات في الجدول التالي:

## الجدول رقم (2): ايجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي

الايجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغيير الوضع الراهن وزيادة حيوية المؤسسة، من خلال استغلال الجو التنافسي لصالح المؤسسة،</li> <li>• تنمية قدرات الأفراد ومواهبهم الابداعية، عند محاولة ايجاد حلول للصراعات،</li> <li>• زيادة علاقات التعاون بعد الصراع لان الافراد أثناء الصراع تعرفوا على بعضهم جيدا وتعرفوا على بعض الامور التي لم يكونوا ليعرفوها دون صراع،</li> <li>• تكون الخبرة لدى المؤسسة، لمواجهة الصراعات المحتملة مستقبلا،</li> <li>• معرفة رغبات وطموحات أفراد المؤسسة،</li> <li>• هناك أفراد لديهم نزعة نحو خلق النزاعات (جانب نفسي)، عن طريق الصراع يتم تلبية هذه الحاجة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتائج الصراع يمكن أن تؤدي إلى الاضرار بمصالح الأفراد والمؤسسة (ماديا ومعنويا)</li> <li>• نشوء حالة من العدوانية والبغضاء مما يخلق مناخا مشحونا بالكره والحقد.</li> <li>• إنشغال الجميع بحل النزاعات مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت وعليه يتأثر الاداء العام للمؤسسة.</li> <li>• فقدان القوة والتماسك داخل المؤسسة نتيجة التفكك والانقسام.</li> <li>• اللجوء إلى استخدام العنف الجسدي أو المادي والذي يمكن أن يؤثر سلبا على الافراد والمؤسسة.</li> <li>• الغياب والاهمال واللامبالاة.</li> <li>• الأمراض النفسية التي يمكن أن تصيب الأفراد أثارها السلبية.</li> </ul>

أما عن استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي، فهي تتمثل في النموذجين التاليين:

### أولا : نموذج هودج وأثنوني:

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة اعادة العلاقات السليمة بين اطراف الصراع.

3-التجنب و الانسحاب وهنا يعتمد احد الاطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع.

4-التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك عن طريق استخدام المهارات الانسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الاطراف المعنية.

5-المجابهة:وهنا يتم معالجة الصراع من اسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين اطراف الصراع وتحليلها . (مصطفى احمد سيد: 2000، ص 25)

### ثانيا : نموذج كيلي:

1. **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع الاطراف الصراع بهدف الوصول الى حل تتفق عليه الاطراف المعنية .

2. **التوسط:** وهي عملية اللجوء الى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الاطراف المعنية .

3. **التحكم:** وهناك نوعان من التحكم: التحكم الاختياري والتحكم الإجباري فالتحكم الاختياري يتم اللجوء اليه بموافقة اطراف الصراع، في حين ان التحكم الاجباري يفرض لموجب القوانين والأنظمة. ( العميان محمود سلمان:2005، ص 37 )

### **اقتراحات:**

من خلال عرضنا للنموذجين السابقين لمعالجة الصراع التنظيمي داخل أي مؤسسة أو منظمة يمكننا عرض جملة من الاقتراحات لعلها تكون ذات أهمية بالغة في مواجهة هذه الظاهرة ، ومنها:

- محاولة التقليل من أسباب الصراع من خلال وضع وصف وظيفي واضح للعاملين داخل المؤسسة.

- العمل على تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين.



- تعزيز مبدأ التعاون في حل الصراع التنظيمية.
- تعزيز مبدأ المشاركة في حل الصراع التنظيمية و استخدام الحلول الوسطية.
- العمل على حل أسباب الصراع حسب الموقف.
- تشجيع العاملين على حل مشاكلهم دون تدخل المسؤولين.
- حث العاملين على تقبل النقد وتعزيز مبدأ الحوار.
- العمل على تحقيق العدالة في توزيع المهام و المسؤوليات.



الشكل رقم (02) يوضح استراتيجيات و أساليب ادارة الصراع

• مساهمة القيادة الإدارية في معالجة الصراع التنظيمي في كافة المستويات:  
تعتبر القيادة الإدارية من بين نظريات القيادة الحديثة، التي أعطت لرؤية المؤسسة ولقيم والتغيير، والمشاركة أهمية كبيرة، خاصة مع التطورات التي شهدتها العالم والتغيرات التي مست جميع المجالات، الأمر الذي أدى إلى زيادة الوعي لدى الأفراد والجماعات والمؤسسات والمعرفة بالقوانين والحقوق والواجبات مما أدى إلى زيادة الصراعات من أجل تحقيق هذه المطالب، ورغم وجود العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تقلص أو تنهي الصراعات القائمة، إلا أننا نرى أن للقيادة الإدارية خاصة دور بارز في معالجة مختلف الصراعات، يقول "Bass" " أن: " القيادة تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية.

(Bernard Bass, 1997, p4)

فالقيادة تتجاوز المتوقع من الأداء.

كما يؤكد "Bass Et Avolio" أن تنمية الاتباع وأدائهم هي النتائج المستهدفة

من القيادة. (Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, 2002, P 3.)

وعليه يمكن أن تكون التحديات أو الصراعات كعامل لتنمية الأفراد وتحسين أدائهم. وسنقوم بعرض رؤيتنا من خلال ثلاثة مستويات هي الفردي، والجماعي والمؤسسي.

1- **على المستوى الفردي:** كما رأينا سابقاً فإن الفرد يمكن أن يدخل في صراع مع

نفسه، نتيجة لعدم ثقته بنفسه أو لأهداف شخصية وطموحات يريد تحقيقها، وبما أن القادة يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون

بالاعجاب، الاحترام والتقدير والثقة. (Vanessa Urch Druskat, 1994)

الأمر الذي يجعل الأتباع في محاكاة لقاداتهم، مما ينتج عنه تمتع هؤلاء بالثقة وتحقيق مستويات عالية من الابداع وهذا ما أكد عليه *Hunt*: " أن العلاقة العاطفية بين القيادة الادارية والأتباع، تدفع إلى مستويات عالية من الابداع".

(Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, , 2009. P 462)

الأمر الذي سيؤدي إلى محاولة الفرد جادا إبراز قدراته وامكانياته، وسيشعر بالفخر بالعمل مع رئيسه، ويلعب القائد دورا كبيرا من خلال هذه الخصائص أيضا في تنمية مهارات الفرد، وجعله قادرا على تطوير ذاته والأخذ بزمام المبادرة، من خلال طرح أفكار جديدة وحلول للمشاكل التي تواجهه أثناء العمل. كما تنمي فيه القدرة على تحمل المسؤوليات التي يكلفه بها القائد واتخاذ القرارات الصعبة وفي الوقت المناسب. وبذلك لن يدخل الفرد في صراع مع ذاته لأنه يشعر بالانجاز وتحقيق الذات وتطويرها.

إن تجاوز القائد لمصالحه الشخصية والحديث عن أهمية المصلحة العامة سواء كانت مصلحة الأفراد أو المؤسسة التي يعملون بها، يخلق نوع من الانتماء للمؤسسة وتجاوز الفرد لمصلحته الخاصة اقتداءا بقائده، فهو هنا يمكن أن يتجاوز الصراعات والخلافات من أجل مصلحة المؤسسة. فضلا عن إعطاء الأولوية للمصلحة العامة.

فالقادة الإداريون يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال تحفيزهم على إشباع حاجات تحقيق الذات، وذلك من خلال إثارة روح الفريق، الحماس، والتفاؤل، بالإضافة إلى الاتصال المستمر بين القائد والفرد والحديث عن المستقبل. والتحديات التي يواجهها في العمل. وعليه فإن تحقيق الفرد لطموحاته والتعبير عنها بشكل صريح يعمل على إزالة أي صراع حدث أو يتوقع حدوثه.

كما أن معالجة المشاكل بطرق جديدة إبداعية ومناهج جديدة بدل القديمة، من شأنه أن يمنح الفرد فرصة إيجاد حلول إبداعية مناسبة للصراع وحله بأخف الأضرار.

كما أن اهتمام القائد بالفرد ومحاولة تلبية احتياجاته المادية والمعنوية وكذلك المهارية، من خلال توفير وقت للتعليم والتدريب، تجعل الفرد يعرف ذاته وما ينقصه وماهي قدراته، كما تجعله يحاول هو بنفسه تطوير ذاته، من خلال الدخول في دورات تدريبية، وتوضيح لقائده الجوانب التي يرى أنه بحاجة إلى تطويرها. والتعلم من خلال عمله والتجارب التي يخوضها والمشاكل والعوائق التي تواجهه، خاصة وأن القائد التحويلي يعتمد على سياسة التعلم من الخطأ.

2- أما على المستوى الجماعي: فان القائد يمكنه مواجهة أو تفادي الصراع، من خلال:

- إن معرفة القائد للأفراد معرفة جيدة كما رأينا سابقا تجعله يختار فرق العمل بعناية وعليه سيختار الفرق الأكثر إنسجاما.
  - حبه للحوار وتقبل آراء الآخر يمكنه من معالجة الآراء المختلفة وتوضيح النقاط المهمة التي تحقق لفرق العمل أهدافها.
  - يقوم بالتنسيق الجيد بين مختلف الأقسام والوظائف.
  - مناقشة السياسات وإبراز مختلف نقاط القوة والضعف والحلول الاحسن.
  - توزيع الموارد بشكل عادل أو حسب الأولوية، عن طريق إقناع فرق العمل بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف.
  - جعل النقاشات والصراعات تولد معرفة تنتقل داخل فرق العمل.
  - تشجيع فرق العمل على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تقع فيها.
  - تشجيع فرق العمل على المنافسة من أجل إيجاد حلول للعوائق التي تواجهها.
- 3- وعلى المستوى التنظيمي: فإن القيادة تعالج الصراع من ناحية:
- يشجع على إيجاد الحلول الذكية لمواجهة الصراعات من طرف المنافسين.

- يقوم بتحليل البيئة المحيطة ومعرفة مختلف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لكي يتجنب الصراعات التي يمكن أن تظهر ثل الصراع على الموارد النادرة،
- جعل الصراع مولد للإبداعات، لخلق ميزة جديدة للمؤسسة، خاصة إذا كان هناك صراع حول الموارد أو براءات الاختراع أو تقليد.

## خاتمة:

إن حل مشكلة الصراع التنظيمي ليست مسألة سهلة تتعلق بعطب تقني يتم إصلاحه، بل مرتبطة بالعلاقات الإنسانية وما تحمله من تعقيدات، فالفرد يمكن أن يدخل في صراع مع ذاته، وكيف مع غيره. فالحل سيختلف من شخص إلى آخر، ومن تنظيم إلى آخر، فالذي يراه طرف ما حلاً لا يفتنح به الطرف الآخر، لأنه يرى فيه ضياع لمصالحه.

وبسبب اختلاف حيثيات الصراع التنظيمي، فإنه يصعب توقع سلوك الفاعلين أثناء الصراع أو بالتالي يصعب وضع نموذج ثابت لحل الصراع، وهذا ما يستوجب التعامل مع كل ظاهرة صراع تنظيمي، وبالتالي يفضل قبل التفكير في حل عملية الصراع أن يتم التأسيس للعوامل التي تقلل من الصراع إلى الحدود الدنيا، وهذا لن يتأتى إلا بالابتعاد عن الممارسات القهرية والجبرية بين طرفي الصراع، وخاصة من الأطراف التي كانت السبب الرئيس في إثارة الظاهرة.



## قائمة المراجع:

1. إحسان محمد الحسن،(2005)، النظريات الاجتماعية المقدمة، ط1، عمان-الأردن: ، دار وائل للنشر.
2. أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي(2008).،أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم رسالة ماجستير( غ م ) ، السعودية، جامعة ام القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط.
3. أنتوني غيدنر،(2005)، علم الاجتماع، ( ترجمة فايز الصباغ)، بيروت-لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية للتوزيع.
4. بن عبد الغني طجم عبد الله وآخرون(2003).السلوك التنظيمي، مفاهيم نظرية وتطبيقية، جدة السعودية:دار حافظ للنشر.
5. الخطيب أحمد، معاينة عادل سالم(2009).. الإدارة الحديثة والاستراتيجيات الحديثة، عمان:عالم الكتب الحديثة،
6. رسمي محمد(2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، مصر.
7. سمير الجمل(2015)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية و التعليم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 29
8. عاشور أحمد صقر(1978): السلوك التنظيمي في المنظمات، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية،
9. العتيبي طارق موسى. (1995) "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها:دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوزات بمدينة الرياض"،رسالة ماجستير غير منشورة،السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية،



10. العميان محمد سلمان(2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار وائل للنشر

11. غربي علي(2007)، علم الاجتماع والثنائيات النظرية والتقليدية والحديثة، مختبر علم الاجتماع للنشر والترجمة، الجزائر : جامعة منتوري قسنطينة.

12. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر(1994)، الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والادارة، المجلد السابع،

13. قاسمي ناصر(2004-2005): "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري- دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، جامعة الجزائر

14. مصطفى احمد سيد(2000): إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنهي

15. معن خليل عمر،(2005)، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، ط2، عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

16. المغربي كمال محمد(1995).."السلوك التنظيمي:دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،ع2،م1،عمان: مطبعة الجامعة الأردنية،

17. منير محمود بدوي(1997): مفهوم الصراع - دراسة في الأصول النظرية لأسباب والأنواع، مقال منشور بمجلة دراسات مستقبلية، العدد3، جامعة أسيوط ، مصر.

18. ورث والاس والسون وولف،(2011-2012)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تحدد آفاق النظرية الكلاسيكية، ط1، (تر) محمد عبد الكريم الحوراني، عمان-الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

19. Bernard Bass, Transformational leadership: industrial; military, educational impact, Usa, Library of congress cataloging in publication data, 1997, p4

20. Taly dvir, Dov eden, Bruce avolio, Boas shamir, **Impact of transformational leadership on follower development and performance a field experiment**, Academy of Management Journal, N 4, 2002, P 3.
21. Vanessa Urch Druskat, Gender and leadership style **:transformational and transactional leadership in the roman catholic church**, Leadership quarterly, N 5, 1994
22. Lale gumusluoglu, Arzu ilsev, **Transformational leadership Creativity and organizational innovation**, Journal of business research, N 62, 2009. P 462.