

المحاضرة الخامسة : ماهية النزاعات

ان التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما الى الانسجام او الاتفاق او التعاون فقد تظهر بعض الاختلافات بينهم في بعض الامور الشخصية او التنظيمية مما يولد النزاع (الصراع)، فالنزاع هو حقيقة من الحقائق التي يواجهها الفرد في الحياة، فهي ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر الخارجي، حيث ان هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في بيئة العمل والميدان المهني والتنظيمي ويطلق عليها اسم الصراع التنظيمي، فهو احد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدتها وتأثيرها على المنظمة والفرد حسب الموضوع واطراف الصراع.

أولاً: مفهوم النزاع.

- 1- لغة: هو النزاع او الخلاف او الخصام او الشقاق، اي التعارض بين المصالح والآراء.
- ب- اصطلاحاً: "وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".
- " عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف ، ويعيق تحقيق اهدافه وخدمة مصالحه".
- " حالة من التعارض تحدث بين طرفين او اكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي الى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين اطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الاداء واريابك للقرار".
- " الصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والاهداف بين الافراد والجماعات والمنظمات".

ثانياً: انواعه.

1. الصراع على مستوى الفرد: اي الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لاهداف المنظمة، ويحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد ان يختار بدائل متعارضة مع اهدافه او توقعاته او قيمه او معتقداته لكنه مجبر على اختيار احد البدائل، ويتضمن هذا النوع كلا من صراع الهدف وصراع الدور:
- 1- صراع الهدف: عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية او ايجابية في الوقت نفسه، ويأخذ احدى الصور التالية:

- ✓ الصراع بين هدفين ايجابيين: اي الاختيار بين هدفين ايجابيين لايمكن تحقيقهما معا.
- ✓ الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي (عندما ينشأ تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في العمل نفسه."
- ✓ الصراع بين هدفين سلبيين: الاختيار بين هدفين لايرغب في تحقيق أي منهما فيختار الهدف الأقل ضررا.

ب- صراع الدور: فلكل فرد عدد من الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والاسرة والمجتمع.

- لايمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين؛

- اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر؛

- القيام بدورين في آن واحد؛

- ارغام فرد على ممارسة قيم واخلاقيات تتعارض مع قيمه واخلاقه.

2. الصراع على مستوى الافراد: مثل الصراع بين المدير والمرؤوس، بين العامل والمشرف، بين العامل والعامل.

3. الصراع على مستوى الجماعات:

ا- الصراع الافقي: صراع جماعات او وحدات ادارية في نفس المستوى.

ب- الصراع العمودي: مثل الصراع بين الادارة العليا والدنيا،ومن بين اسبابه:

- الصراع على الموارد المحدودة(مثل الاموال والمواد الخام)؛

- الاختلاف في الاداء، الاختلاف بين المستويات التنظيمية،

- الصراع بين التقنيين والاستشاريين.

4. الصراع على مستوى المنظمات: فالصراعات لاتكون داخل المنظمة فقط فقد يكون الصراع بينها وبين منظمات اخرى.

ثانيا: اسباب الصراع (النزاع) التنظيمي.

ا- الأسباب التنظيمية مثل:

- محدودية الموارد؛
- تحيز الادارة لبعض العاملين اوضدهم والمعاملة الغير عادلة؛
- تزايد مسؤولية الفرد مع محدودية سلطته؛
- تداخل الاختصاصات وازدواجيتها؛
- تكثيف الرقابة على العامل؛
- الاعتمادية: اعتماد الاقسام او الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام والاعمال؛
- جمود السياسات لدرجة لاتسمح باستيعاب المستجدات والتغيرات؛
- تجاوز بعض الاطراف خطوط السلطة الرسمية،
- التغيير في المراكز الوظيفية للفرد.

ب- الاسباب الشخصية مثل:

- اختلاف او تعارض الاهداف والمصالح بين الافراد؛
- سوء ادراك الفرد للظروف والمواقف ودوافعه وسوء تفسيره للامور؛
- تباين المبادئ الشخصية للافراد، تعارض وجهات النظر؛
- شعور الفرد بالضغينة نتيجة لتميز الفرد عنه؛
- الانانية وحب الذات والانحياز الكامل للمصالح الشخصية على حساب الآخرين؛
- حب التسلط والسعي من اجل تحقيق المصالح الشخصية؛
- المضايقات في العمل وانتشار الشائعات والوشاية وتشويه الحقائق؛
- سوء العلاقات الشخصية بين العاملين؛
- بعض الفروق الفردية والانتماءات الشخصية كالجهوية او الجنس؛
- الاتصالات السيئة بين الافراد وسوء فهم الرسالة .

ثالثاً: مراحل الصراع.

- 1- **مرحلة الصراع الضمني (الكامن):** وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع ولكن دون حدوثه، مثلاً وجود تعارض أو تناقض وظيفي ولكن دون ان يطفو الصراع الى السطح نظراً لانخفاض حدته او عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.
- 2- **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يدرك احد الاطراف بان مصالحه واهدافه مهددة من قبل طرف آخر، ويبدأ بالبحث عن اسباب ذلك، فهي مرحلة ادراك أن هناك مشكلة والشعور بالتوتر والقلق والعداوة.
- 3- **الصراع المحسوس:** وتتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وغالباً ما يتبلور فيها الصراع بشكل اوضح واكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، حيث تتولد فيها اشكال من القلق الفردي او الجماعي المشجعة على الصراع.
- 4- **مرحلة الصراع العلني (المكشوف):** في هذه المرحلة يلجأ الفرد او الجماعة الى انتهاج الاسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف او الاطراف الاخرى ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العداوة او المشاحنات العلنية.
- 5- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** تمثل هذه المرحلة اعلى صور الصراع العلني بين الافراد والجماعات او المنظمات، ويحصل هنا احد الامرين أولهما: ان الموقف الذي ادى الى نشوء الصراع يعد اساسياً ولا يمكن حله او معالجته، وهذا ما يؤدي الى تفكيك المنظمة والاضرار بها، وباهدافها المسطرة وربما الى ازالتها، وثانيها وهو الاكثر احتمالاً: اعتماد الاساليب الكفيلة لمعالجة الصراع وتخفيف حدته ومحاولة تحقيق الرضا بين الاطراف المتصارعة، فاذا ما حصل ذلك يؤدي الى زيادة التعاون الوظيفي، أما اذا حاولت الادارة خنق الصراع أو التكتّم عنه فان هذا سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجدداً، لذا لا بد من ضرورة اتباع الاسلوب الأنجع.

رابعاً: آثار الصراع التنظيمي (النزاعات).

1- الآثار الايجابية:

- اعطاء فرصة للفرد للتعبير عن رأيه؛
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الافراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛

- البحث عن حل المشكلة واكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة؛
- يفتح طرقا جديدة للاتصال،
- يساعد في الكشف عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة؛
- يساعد على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة؛
- يمكن ان يكون أساسا لعمليات الابداع والابتكار والحفز في المنظمة؛
- يساعد على زيادة الانتاجية ومعدلات النمو؛
- تدفع المنافسة بين المؤسسات بالافراد الى المزيد من التماسك والتعاون ضد التهديدات الخارجية؛
- يؤدي الى المزيد من الالتزام باهداف المؤسسة ومناقشة وجهات النظر المتعارضة؛
- يساعد على اشباع الحاجات النفسية لذوي الميول العدوانية؛
- اعادة النظر في سياسات العمل في المؤسسة واجراءاته وتعديل اسلوب القيادة.

2- الآثار السلبية:

- يمثل اختلالا وظيفيا نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار مما يؤدي الى تخفيف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على فعالية تحقيق الاهداف ويؤثر على انتاجية المنظمة؛
- قد يدفع كل اطراف الصراع الى التصرف في تقديم مصلحته الشخصية على حساب المصلحة الكلية للمنظمة؛
- يحول الطاقة والافكار والجهد عن المهمة الحقيقية للمنظمة؛
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية؛
- ينجم عنه فقدان الثقة في الادارة ولجوء الافراد الى أعمال الانتقام بتعطيل الآلات واخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الادارة وترويج اشاعات كاذبة؛
- عدم الشعور بالرضا بين الاشخاص وانخفاض الروح المعنوية وغياب روح الفريق الواحد؛
- انخفاض الانتاجية والاداء؛

- التوتر النفسي وعدم التأكد وفقدان السيطرة؛
- تدهور الصحة الجسمية للأفراد وشعورهم بالاحباط مما يؤدي بهم الى عدم الرغبة في العمل او تركه؛
- الالتقاء بمسؤولية الأخطاء على الأطراف الاخرى؛
- انتشار روح العداوة وبعض التصرفات العدائية بين الافراد والجماعات؛
- عدم الدقة في صنع القرارات بسبب ضعف الاتصالات والمعلومات الغير دقيقة.