

الدكتورة: غربي صبرينة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الأستاذ: حمزة معمري جامعة غرداية

مداخلة بعنوان : الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة.

"مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي"

نص المداخلة:

تمهيد:

يتطلع الكثير من الأفراد في العديد من المنظمات إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكهم هذه حقيقة أساسية في حياة المنظمات، فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة الاستخدام في كل المستويات وجميع المنظمات.

فالمنظمات أيا كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها أصبح ينظر إليها على أنها مراكز أو مواقع يتنافس فيها العمال ويحكم فيها الأقوياء وتستغل فيها الفرص، وتصطنع فيها المواقف، وتتصارع فيها الأفكار وتتناقض فيها المصالح، وتشن فيها المؤامرات، وترسم لأجلها الخطط، وهذه النظرة لم يدركها التقليديون الذين افترضوا الرشد والعقلانية في المنظمات، ولم يتوصل السلوكيون الذين ركزوا على الفرد وتعاملوا مع المنظمات وكأنها أعضاء في جسد واحد، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الحديثة وفقا للاتجاهات المعاصرة لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفراد وجماعات تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها ما يتعلق بمصالحهم الشخصية.

إن المنظمات عبارة عن تكتلات أو تحالفات من جماعات وأفراد من مستويات تنظيمية مختلفة ووحدات أو مهن مختلفة، وديانات مختلفة، ولديهم قيم ومعتقدات وأهداف ومصالح مختلفة، ونظرا لندرة الموارد المتاحة في المنظمة يصبح الصراع أمرا محتوما. (حريم، 2003، ص237).

وعليه فيعد الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، إذ أن الصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، ولذلك فالصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية يعد أمرا حتميا ، بل وأن الصراع داخل الفرد ذاته يعد حتميا كذلك، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية والداخلية والخارجية عليه.

وتشير العديد من الدراسات أن العمال يتعرضون لأشكال عديدة من المعاناة الناجمة عن سوء التوافق المهني والذي قد يكون مرده عدم الانسجام مع متطلبات الوظيفة أو المنظمة ، أو نقص الدافعية مما ينعكس في صورة من صور الصراع الذي قد يكون داخليا نتيجة عجز الفرد على التوفيق بين متطلباته الشخصية ومتطلباته الوظيفية أو خارجيا لعدم انسجامه مع متغيرات

بيئة العمل الداخلية كالعلاقات مع الزملاء والرؤساء كل هذا قد يؤثر في التزامه تجاه الوظيفة والمنظمة ، وقد يحدد قراره بترك المنظمة والاتجاه إلى منظمة ترضي طموحه وتشبع رغباته، وتجعله أقل عرضة للصراع.

ومن هذا المنطلق فيما يتمثل الصراع التنظيمي، وما أسبابه، وما أهم الإستراتيجيات المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي، وما آثاره، وكيف يمكن إثارته،.....

### مفهوم الصراع التنظيمي:

يعد الصراع التنظيمي أعلى درجات الخلاف، ويسمى في بعض الأدبيات العربية "النزاع التنظيمي" وهو أحد الملامح الطبيعية التي يتعرض لها التنظيم ولعل سبب ذلك هو تعدد وتباين المتغيرات والعوامل التي تتداخل وتتشابك داخل البيئة التنظيمية مثل العلاقات بين العمال أو علاقة العمال بالتنظيم، أو الخلافات بين الجماعات الرسمية واللا رسمية.

ويعرفه Fred Luthans "الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

ويعرفه Boulding "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (العميان، 2005، ص363).

ويعرف ليكرت "Likert" الصراع التنظيمي بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهدافا معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم التي يريدون تحقيقها".

ويشير ليفيت "Leavitt" للصراع على أنه "نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين".

ويرى سيمون ومارش "March & Simon" أن الصراع هو حالة من التغيير في الأنماط السلوكية المعتادة نتيجة لتعارض المصالح بين أطراف العلاقة مما يؤدي إلى إحداث اختلال في توازن ديناميكيات نظام اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعطيل مسيرة العمل في التنظيم وقد ينتج عنه تهديد لأمن المنظمة واستقرارها.

وعليه فإن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية تمثل الخلافات الحادة التي تحدث بين العمال نتيجة تباين المصالح.

وتشير العديد من الدراسات أن العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي علاقة سلبية فكلما زاد الصراع التنظيمي قل الالتزام التنظيمي، فالكثير من المنظمات العالمية تراهن على الالتزام كونه من أبرز المتغيرات التي تساهم في رفع الإنتاج والفعالية التنظيمية، كما وله دور كبير في التقليل من بعض السلوكيات السلبية (الغياب، الدوران، التأخر، الإهمال، اللامبالاة،.....) فنسبة 90% من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي لعمالها. (معمري، 2008).

بالرغم من حتمية الصراع التنظيمي قد تفرض نوعين من التناقض على جانبيين يمكن بصورة أو بأخرى أن تعكس المعوقات والمحفزات للالتزام داخل المنظمة كون هذا الأخير أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي، فالصراع الوظيفي يقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل، ويعمل على إثارة الإبداع، ويعطي الدافع للبحث عن سبل تحسين الأداء ويكون مطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة، فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهنية إلى السطح فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سببا في دقة القرارات، وقد عد من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين وبالتالي يضمن التزام هؤلاء في زمن صار فيه التغيير جزءا من المؤسسة .

أما الصراع غير الوظيفي فيؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي للجماعة وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم، كما يؤدي إلى ترسيخ بعض المشاعر السلبية بما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة التغييب وانخفاض الإنتاجية مما يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية لذا على الإداري أن ينتبه إلى هذا النوع من الصراع وأن يبادر فورا للعمل على إزالة كل العراقيل والعقبات التي تهدد السير الحسن للعمل داخل المنظمة وتكون سببا في تدني الالتزام الوظيفي للعمال وبالتالي يفكر الموظف بفسخ العلاقة التعاقدية بينه وبين المنظمة، والتي تنتهي بتركه للعمل . ويعتقد بعض الباحثين أن من دوافع تخلي الفرد عن المنظمة عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية كالأجر، الترقية، الإشراف، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل، وأن هذه العوامل من أبرز مسببات الصراع التنظيمي والذي يتحدد من خلاله سير العمل داخل المنظمة.

ويفسر الصراع على الكثير من الأوجه وذلك راجع إلى اختلاف الباحثين ومنطلقاتهم والزوايا التي ينظرون إليها، ففي نظريات الفكر الإداري التقليدي (المنظور البيروقراطي) يفسر على أنه خلل إداري ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكانت التقنيات مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا، فإن ظهور الصراعات يعد أمرا سلبيًا ولا مبرر له، ومن خلال وجهة النظر هذه فإن محاولات تقليل الصراع أخذت شكل الإخماد أو القمع، ولكن لسوء الحظ فإن الإخماد قد ينجح في إزالة الصراع ظاهريا، إلا أنه لا يتعامل مع الجذور أو الأسباب، ومن ثم يعطي الفرصة لإثارته مرة أخرى إذا ما توافرت الظروف. ( هاني الراجحي، 2008).

وحسب المنظور السلوكي فإن الصراع هو ظاهرة طبيعية ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته، وأن جميع المنظمات بطبيعتها تحتوي في داخلها على أشكال من الصراعات ولا يمكن تجنبها ، وعلى الإدارة أن تحدد مستوى الصراع الذي يجب قبوله عمليا في ضوء أهداف وظروف المنظمة، ويكون على الإدارة أن تتدخل عندما يزيد الصراع عن المستوى المرغوب فيه.(هاني الراجحي،2008).

أما النظرة التفاعلية الحديثة فالصراع أنه وبمستوى معين ليس مقبولا فحسب، وإنما شرط ضروري لاستقرار التنظيم واستنارته للبحث الدائم على التطور، ذلك أن التغيير والتكيف سمة المنظمات الإبداعية، فالصراع يوجد نوعا من التحدي ويحرك السلوك والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف والسلوك، وعليه فالصراع حتمي الوجود وقد مر معين منه ضروري في المنظمة لبقائها واستمرارها. (القيوتي،2001).

## 2 - أسباب الصراع التنظيمي:

أسباب الصراع المتعلقة بالأفراد: ينتج الصراع عادة عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، فالتفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين، وانعدام الثقة، والخطأ في عملية الاتصال فالنقد الذي قد يوجه للفرد قد يأخذ منحى مغاير لدى الطرف الآخر، كما وان للسمات الشخصية تأثير كذلك فبعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.(محمد سعيد أنور سلطان،2003).

أسباب الصراع بين الجماعات: ويأخذ أشكالا متعددة يمكن إيجازها فيما يلي:

- الصراع على مستوى الموارد، كالأموال والمواد الخام.
  - الصراع الناتج عن التنافس في الأداء.
  - الاختلاف بين المستويات التنظيمية.
  - الصراع بين الإدارات وظيفيا.
  - الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين. (عقيلي، نعلاني،2006).
- الأسباب التنظيمية للصراع: حسب "Hodage & Anthony" يمكن حصرها فيما يلي:
- التعارض أو التغيير في الأدوار.

التغير في صلاحيات الفرد بالزيادة أو بالنقصان.

التغير في المركز الوظيفي.

حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل.

الاختلاف في الثقافة.

التنافس على المورد.

## 3 - استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل عام هو تحليل ماهيتها من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي أو جماعي أو تنظيمي، ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع، ومن بعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع، ومن أهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها ما يلي:

### 1- حسب هودج وأنثوني "Hodage & Anthony":

- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق المواساة وذلك بلغة مؤثرة لإعادة العلاقات إلى أصلها.

- التجنب والانسحاب.

- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك بوضع حل وسط يرضي الأطراف المعنية.

- المجابهة هنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه. (العميان، 2008).

## 2- حسب كييلي ( التفاوض، التوسط، التحكيم ):

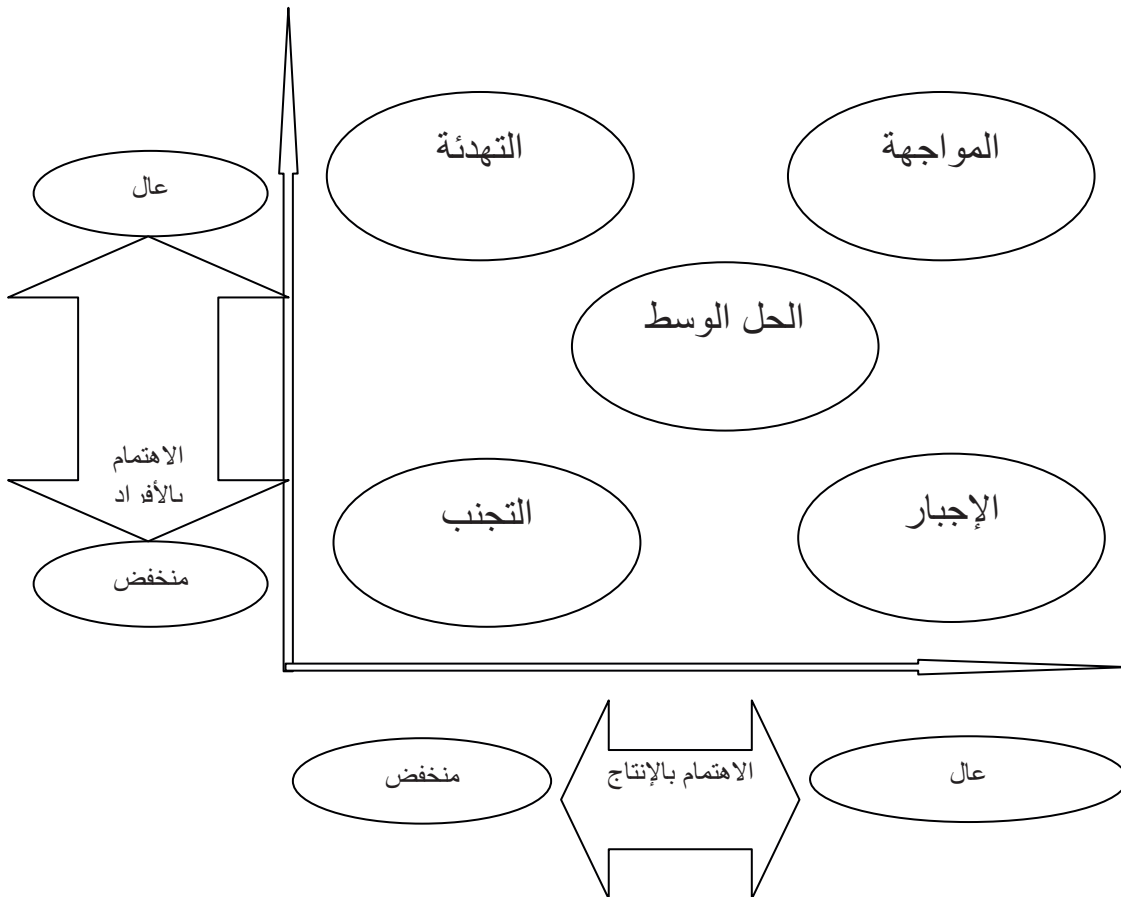
التفاوض: جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

التوسط: استخدام طرف محايد يقوم بدور الوسيط في حل الصراع بين الأطراف المعنية.

التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم (الاختياري، الإلزامي) فالأول يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، أما الثاني يفرض بموجب القوانين والأنظمة. (العميان، 2008).

## 3- حسب بليك وموتون "Blake & Mouton": وذلك بتقديم خمسة أساليب على شبكة إدارية لها بعدان هما:

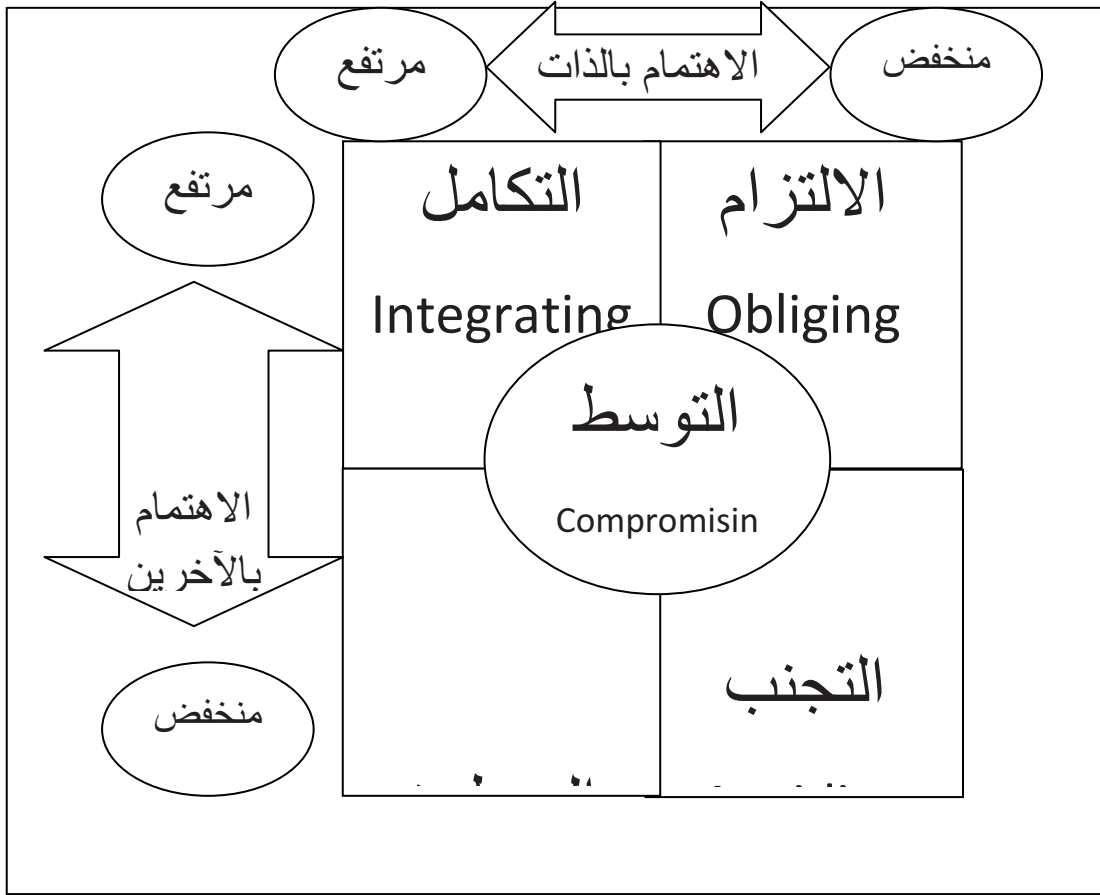
الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج، وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثا يمتد من (0) إلى (9) وقد ركزا على النقاط الواقعة على زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط والأساليب هي: التجنب، الإلزام، الحل الوسط، التهدة، المواجهة. (واصل المومني، 2006).



الشكل رقم (01) يمثل مخطط استراتيجيات إدارة الصراع حسب (Blake & Mouton).

**4- نموذج رحيم "Rahim":** يرى أن إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على قدر معتدل من الصراع ولمساعدة أعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة، وقدم خمس أساليب هي:

- التكامل: وذلك بتبادل المعلومات وتفحص الخلاف للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- الالتزام: وذلك بالتقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الأطراف.
- السيطرة: إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- التجنب: الانسحاب من الوضع الذي يشكل تهديدا وقد يأخذ شكل التأجيل.
- التسوية: هو أسلوب وسط بين الاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك. (Rahim,2002).

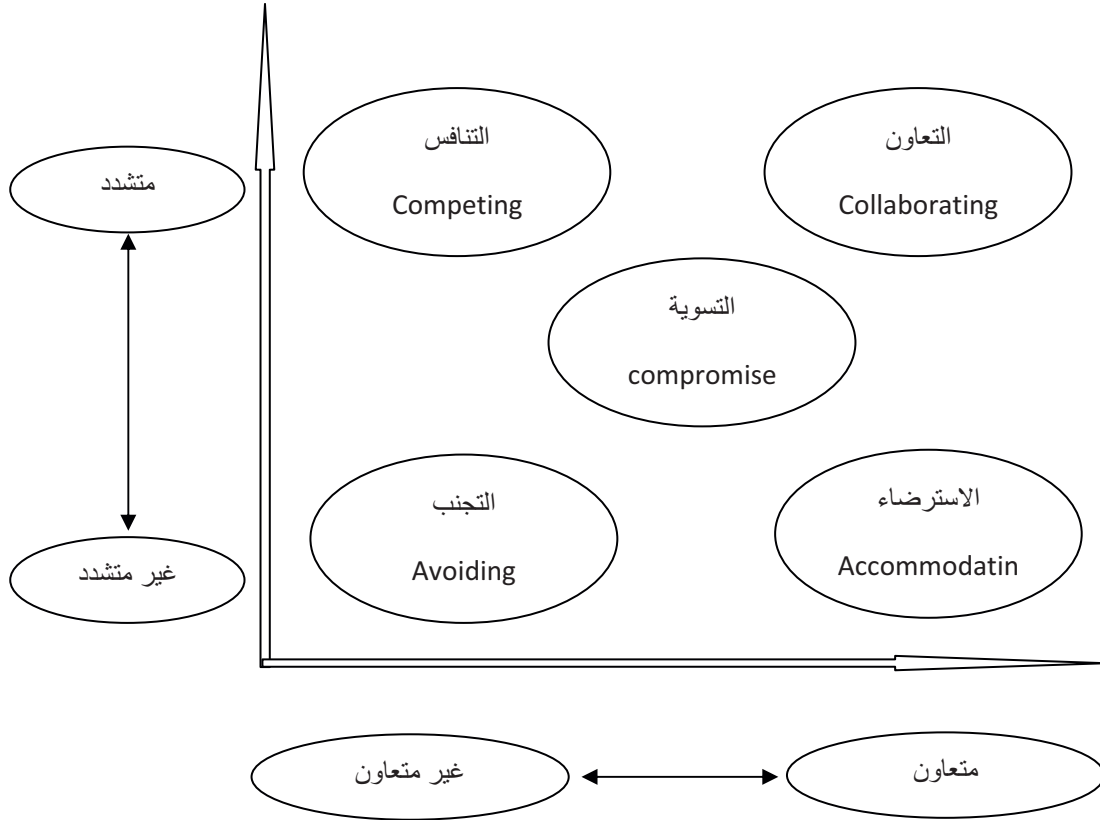


الشكل رقم (02) يمثل مخطط إدارة الصراع وفق نموذج رحيم.

##### 5- نموذج توماس وكيلمان "Thomas & Kilman": اقترحا خمس استراتيجيات وهي:

- إستراتيجية المنافسة: تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز بالتوجه نحو المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية، إن المدير الذي يستخدم هذه الإستراتيجية يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه، لذلك فهو في الغالب يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر.
- إستراتيجية الاسترضاء: تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، فيضحي المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم.
- إستراتيجية التجنب: تتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ولهذا الإستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وهذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامنا وقد يظهر بصورة أشد خطورة.

- إستراتيجية التوفيق: تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن هذه الإستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين.
- إستراتيجية التعاون: تتميز بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهذه الإستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية.



شكل رقم (03) يمثل مخطط إدارة الصراع وفق نموذج (Thomas & Kilmann).

#### 4- إثارة الصراع التنظيمي:

لا تقتصر إدارة الصراع التنظيمي على تسوية الصراعات الحادة فحسب وإنما تتمثل أيضا في إيجاد الصراعات المعتدلة والمعقولة لما لذلك من فوائد عديدة (حريم، 2003).

إن موضوع تحفيز وإثارة الصراع يعد من المواضيع الحديثة نسبيا ومن المواضيع المثيرة للجدل ويظهر أن هناك اتفاقا عاما بأن إثارة الصراع يعد مهمة صعبة للغاية وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة، فثقافة قمع الصراع كانت مقبولة في السابق، ولكنها غير مقبولة في عالم اليوم الذي يتميز بالمنافسة الحادة، فالمنظمات التي لا تشجع وتعزز الاختلافات والصراعات سيكون بقاءها معرض للخطر، وهناك مداخل عدة يمكن للمنظمة استخدامها لتشجيع أفرادها على التحدي وتطوير آراء جديدة وهي:



- 1- تشجيع المنشقين ومكافأتهم أو الأفراد المعارضين والمتمسكين بأرائهم.
  - 2- معاقبة الذين يتجنبون المعارضة والذين يتفقون دائما مع الإدارة، ومكافأة الأفراد الذين ينقلون الأخبار السيئة للإدارة حول ما يجري داخل المنظمة.
- ويرى البعض الآخر بأنه يمكن ذلك من خلال ما يلي:

- تغيير ثقافة المنظمة.
  - نقل معلومات وتوجهات إدارية مثيرة، مثل احتمال إغلاق أحد المصانع أو فروع المنظمة أو احتمال الاستغناء عن بعض المديرين والعمال.
  - التعيين من خارج المنظمة على ألا تكون لهم خلفيات أو قيم تختلف أو تتعارض مع الأفراد الحاليين.
  - التغيير في التنظيم (الهيكل التنظيمي)، كإعادة صياغة مركزية القرار، إعادة تشكيل فرق العمل.
  - نقد القرارات، كقيام أحد الأعضاء بالمنظمة بنقد وتحدي بعض القرارات التي وضعها الأعضاء، وذلك من خلال تقديمه لأفكار مختلفة وخلاقة وغير اعتيادية تسهم في جودة صناعة القرار. ورغم ما يراه البعض في أن هذا الأسلوب مضيعة للوقت إلا أن مزاياه تفوق تكلفة الوقت المستغرق من المديرين في التفكير في الانتقادات للتحويل للأفضل. ( هاني الراجحي، 2008).
- إن معظم الدراسات التي تناولات الصراع التنظيمي وطرق إدارته ركزت على كيفية التعامل معه وقد جاء ترتيبها لأهم الاستراتيجيات الأكثر استخداما في مختلف المنظمات على النحو التالي: التعاون، التجنب، التنافس وكانت تعكس الصراع مابين الأفراد والجماعات وعلى المستوى المنظمي، ومن أبرز هذه الدراسات (الزهراني، 1999؛ زايد، 1995؛ الجندي، 1998؛ باشميل، 1997؛ الشريف، 1997؛ خصور، 1996؛ فياض، 1991؛ المومني، 2003؛ العتيبي، 2006؛.....).

### خلاصة:

إن الصراع ظاهرة تعكس رغبة الأفراد في إشباع رغباتهم ويعبر عن ظاهرة سلوكية تعيق أهداف العديد من المنظمات في سبيل التطوير، إلا وأنه في ظل التغيير المستمر صار مطلبا تسعى إليه العديد من المنظمات كونه يعتبر كمقدمة للالتزام وولاء العنصر البشري وآلية حقيقية مساهمة في اتخاذ القرارات، ويشير العديد من الباحثين على أنه يجب إثارة الصراع حتى تتمكن المنظمة من الصمود والبقاء في ظل المنافسة كون أن إدارة العواطف في زمن التغيير يعتبر مكسب للمنظمة، ورغم العديد من التناولات التي نظرت إلى الصراع وحاولت تفسيره من العديد من الزوايا والمنطلقات إلا أنها لم تجمع على منهج موحد يمكنه من التعامل الجيد مع الصراع، فكل النماذج أعطت تصورا عن طبيعة الصراع وكيفية مواجهته من مدى إدراكها لأهمية الصراع والهدف في حد ذاته، وانطلقت من الأسباب لتصل إلى النتائج، فالوضع الراهن والمتزامن مع الثورة الفكرية أصبحت السيطرة فيه على الفكر التنظيمي جد صعبة وتتطلب تعاملنا مرنا مع الظروف لتحقيق التوازن التنظيمي وزيادة الفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة.

### قائمة المراجع:

- 1-حسين حريم (2003).**السلوك التنظيمي**. عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 2-عمر وصفي عقيلي وعبد المحسن نعساني(2006).**ضغوط وصراعات العمل**. الشارقة، القاهرة: المنظمة العربية للتممية الإدارية.
- 3-محمد سعيد أنور سلطان(2003).**السلوك التنظيمي**.ط1.الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة.
- 4-محمد قاسم القريوتي(2009).**السلوك التنظيمي**.ط5.عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 5-محمود سلمان العميان(2008).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**.ط3.عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6-واصل جميل المومني(2006).**المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التريوية**. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 7-هاني بن ناصر الراجحي (2008).**التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.السعودية.
- 8- Rahim,M.(2002).**Toward at theory of managing organizational conflict**. International journal management.Vol 13. N 03.