



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مقرر قيادة التغيرات

أ.د | محمد محمدي محمد مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك - كلية العلوم الانسانية-
جامعة ميد أوشن

قيادة التغيير وإدارة الصراع التنظيمي

المحاضرة العاشرة : قيادة التغيرات ٧٢١

- ملخص المحاضرة السابقة : تناولنا مجموعة الموضوعات التالية :
- مفاهيم وخصائص الإبداع
- الحاجة للإبداع.
- خصائص الإبداع والعوامل المشجعة عليه.
- الإبداع أو الابتكار المؤسسي وأهميته .
- استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.
- استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.
- معوقات الابداع المؤسسي .
- كيفية مواجهة المعوقات.

عناصر المحاضرة:

الصراع التنظيمي

أولاً: تعريف الصراع

ثانياً: طبيعة الصراع وأشكاله

ثالثاً الصراع التنظيمي

سادساً أنواع الصراع التنظيمي

سابعاً: التعامل مع الصراع التنظيمي

تمهيد:

قد عكست المدارس الإدارية تباينا واضحا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على انه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان، ونظر إليه السلوكيون على انه أمر غير مرغوب فيه. أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل انه أمر مرغوب فيه، لذلك فان الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من اجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية بالمؤسسات المختلفة.

اولاً تعريف الصراع:

هو حالة تحدث عند وجود الأفراد في موقفٍ معينٍ يختلفون فيه بالرأي، أو وجهات النظر، أو الحكم على شيءٍ ما، وقد يبدأ الصراع من مجرد كلامٍ عاديٍ يتطورُ بعد ذلك حتى يتحول لصراخٍ مرتفع، وأيضاً يُعرفُ الصراع بأنه:

تنافسٌ مجموعةٍ من الأشخاص معاً على اتخاذ قرارٍ معينٍ، قد يرتبطُ بهم بشكلٍ شخصي، أو في بيئة العمل، أو في شيءٍ مؤثرٍ على أشخاصٍ، أو أشياءٍ تؤدي نتيجة الصراع إلى التأثير عليها تأثيراً واضحاً.

ومن التعريفات الأخرى للصراع، هو اختلافٌ بين طرفين، أو أكثر على فكرةٍ ما ويسعى كُلُّ طرفٍ لتأكيد أنه على حقٍّ، ويظلُّ الصراعُ مستمراً طالما لم يتوصل أيُّ طرفٍ من الأطراف إلى حلٍّ يساهم في التوقف عن الصراع، وقد يكون هذا الحلُّ سياسياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً.

طبيعة الصراع :

هي الحالة، أو الهيئة التي تظهر ضمن الحوار، أو الموقف الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بين الأشخاص، وتعتمد طبيعة الصراع على جانبيين الأول إيجابي، والثاني سلبي، فيرتبط الجانب الإيجابي للصراع بأنه قادرٌ على توجيه الأفراد من أجل العمل على إيجاد حلولٍ للمشكلات من خلال الاعتماد على الحوار، أما الجانب السلبي للصراع فهو ما يؤثر تأثيراً سلبياً على الحوار، ويحوّله من مجرد حوارٍ لمناقشة الأفكار إلى نوع من أنواع محاولة تدمير الأطراف لبعضها البعض، وحرص كل طرفٍ على فرض رأيه على الطرف الآخر. إنّ تميّز طبيعة الصراع بالعقلانية، والموضوعية، والشفافية يعتمد على المبادئ، والأسس التي يعتمد عليها أطراف الصراع في التعامل معاً، فإذا كانت هذه المبادئ تعتمد على الجانب الإيجابي للصراع عندها سوف يتم الوصول إلى نتائج مفيدة، ولكن في حال كان الاعتماد على الجانب السلبي للصراع، فعندها لن يتم الوصول إلى نتائج مفيدة، وسيستمر الصراع لوقتٍ طويلٍ جداً.

أشكال الصراع:

الاختلافات: وهي عدم اتفاق بين الأفراد على شيء ما، وهي جزء من الطبيعة البشرية؛ إذ ينظر كل إنسان إلى الأشياء المحيطة به بنظرة خاصة فيه، ويتعامل مع المواقف التي يوجد في بيئتها بأسلوبه الخاص؛ لذلك ينتج غالباً عن الاختلافات حدوث صراع ويسعى فيه كل شخص إلى إثبات أن نظرته، وأسلوبه هما الصحيحان، ومن الممكن أن ينتهي الخلاف مع تفاهم كافة الأطراف للوصول إلى نتيجة مناسبة.

النزاعات : هي عبارة عن مجموعة من الاختلافات التي ترتبط بوجود أسباب تؤدي، أو ترفض رأياً، أو قراراً ما، وتؤدي بشكل مباشر إلى حدوث الصراعات بين المتنازعين، ويعتمد النزاع على المجادلة، والنقاش الذي يجب أن يقترن بوجود حالة من الغضب الشديد ضمن جلسة النزاع، مما ينتج عنه زيادة في حدة الصراع، ولا يؤدي للوصول إلى أي نتائج، أو قرارات يتم الاتفاق عليها بين الجميع.

الأزمات: وهي الكوارث، والمشكلات التي تحدثُ على نطاقٍ دوليٍّ، فتؤدي إلى اندلاع الصراع بين مجموعةٍ من الدُول بصفقتها أطراف للأزمات، وغالباً تؤدي إلى حدوث حُرُوبٍ دوليّةٍ، فتسعى كافة الأطراف إلى محاولةٍ إيجاد حلولٍ للأزمات، بالاعتمادِ على وجودِ طرفٍ محايدٍ للتقريب بين وجهات النظر، من أجل الحيلولة دون تفاقم الصراع، ومن الأمثلة على هذه الأزمات: الحروب العالمية.

الصراع التنظيمي:

لا تخلو دولة ولا مجتمع من وجود الصراع التنظيمي أو الوظيفي في مختلف الدوائر الوظيفية، فالصراع التنظيمي هو إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يعقد عملية الاختيار بين البدائل المتاحة، ومتى كان الصراع في مستوى معين ومقبول فله إيجابيات ؛ إذ إنه يعطي المجال للتشجيع والتحفيز مما يعود بالنفع على الأداء الوظيفي لدى الأفراد والمجتمعات، ولكن في حال وصوله لدرجات ومستويات عليا فتمة آثار سلبية عديدة تترتب عليه، وأسباب لهذا النوع من الصراع، وبعض الحلول له.

الصراع التنظيمي هو 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

النظرة الكلاسيكية (التقليدية) للصراع:

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 وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه .

فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة، وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق . وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية.

النظرة الوظيفية (السلوكية):

من جهة أخرى، يتبنى بعض الباحثين في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل، فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

تعتمد هذه النظرة على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية.

اتجاهات المنظمات حول الصراع فيما يلي:

- ١- **الاتجاه الإيجابي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢- **الاتجاه السلبي:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدرًا كبيرًا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلًا مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.
- ٣- **الاتجاه المتوازن:** وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانات.

أسباب ومصادر 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 :

١- مشكلات الاتصالات الإدارية :

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد والتخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم وبين الجهات العليا، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال 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.

٢- 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 .

٣- 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، وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على إحداث الصراع هي :

- **الظروف:** كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

- **إدراك الصراع :** كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

- **ترجمة الصراع:** كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

٤- الاعتماد المتبادل في العمل:

ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقيق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.

٥- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما:

اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى

ومن أسباب الصراع أيضا ما يلي:

- الانتماءات والولاءات الوظيفية والمهنية.
- التباين في الصفات والأنماط الشخصية.
- سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق.
- شهوة السيطرة على فريق العمل.
- الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل، وتراخي المسؤولين.

ومن المؤشرات أو الأعراض التي تدل على وجود الصراع:

- نفاذ صبر الأعضاء.
- تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها.
- انحياز الأعضاء إلى تحالفات.
- إبداء الملاحظات والتعليقات بشكل انفعالي.
- التعبير عن الغضب وعدم الارتياح كلاميا أو بالإشارة.

أساليب إدارة الصراع

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب .. وقد قام (بليك وموتون) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها يعدان هما : الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من (صفر) إلى (٩) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة ، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط ، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع.

١- أسلوب التجنب: ويقصد به علمية الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك إن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل احد المرووسين.

٢- أسلوب المجاملة:

وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد إن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع.

٣- أسلوب الحل الوسط:

ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

٤- أسلوب المنافسة:

يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع علمية ضرورية.

٥-أسلوب التعاون: عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا انه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على أنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

أما لورانس ولورس فيريا قالوا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:

١-الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

٢-الاتجاه البيروقراطي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم واستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية.

٣-اتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم.

أورد لونغنيكر وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

- ١- السيطرة على الجماعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فأن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير إن يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.
- ٢- المساومة بين المتنافسين: إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.
- ٣- تعديل العلاقات التنظيمية: في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وان مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها:

- أسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام.
- أسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.
- أسلوب التوفيق والتهذية، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.
- المواجهة ، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة .

المحاضرة العاشرة : قيادة التغيرات ٧٢١

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

بالإرشادات التالية في عملية الصراع :

١. الرؤية: أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

٢. الأهداف: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق .

٣. الاتصال: تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين .

٤. القيادة: وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد .

٥. التعليم: ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية .

التعامل مع الصراع

أما فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الصراع ففيما يلي بعضا من مبادئ الحل البناء للصراع:

- ١- العقلانية:- حاول الانفعال بمعقولية حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محددا ولا تعمم.
- ٢- التفاهم:- حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح. ابحث عن جذور الصراع هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟
- ٣- التواصل:- شاور الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، إمداده بالمعلومات سيشجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.
- ٤- الموثوقية:- لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.
- ٥- التأثير غير القسري:- لا تفرض أمورا على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.
- ٦- القبول:- اقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم.
- ٧- النوايا الحسنة:- قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصلحة الطرفين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر.

انواع الصراع التنظيمي.

يختلف مفهوم الصراع وأنوعه الرئيسة عن صور التفاعل الاخرى بين الجماعات والتي تتمثل أهميتها في الآتي:

أ- **التعاون:** ويتحقق عندما يعمل فريقان أو أكثر لتحقيق اهداف مشتركة وقد يأخذ هذا التعاون الشكل الاختياري وذلك عندما يكون ذلك التعاون ناتجاً من رغبة الافراد المشاركين فيه، أما النوع الاخر فهو التعاون الإجباري ويحدث عندما يفرض احد الرؤساء على مجموعتين او أكثر التفاعل معاً لتحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة او لإدارته، إن عدم التعاون يعنى عدم التنسيق وليس الصراع.

ب-المنافسة: الكفاح او السعي الموجه للحصول على تفضيلات اكثر أو مزايا بحيث يعوق الحصول على هذه التفضيلات حصول احد الجماعات الاخرى على هذه التفضيلات (حجب التفضيلات عن الاخرين). ويرى **Dumcan** ان الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الافراد او الجماعات او المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداء وربما الرغبة في الاضرار.

وهناك انواعاً عديدة من الصراع التنظيمي وذلك بسبب اختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع ، وفيما يلي اهم أنواع تصنيفات الصراع :-

(١) الصراع طبقاً لنوع الاطراف المتنازعة :-

أ- الصراع داخل الفرد، وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من (غموض الادوار) أو عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد، وكذلك (صراع الادوار) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها .

ب - الصراع بين الافراد، وغالبا ما يحدث نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد، ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الادوار، والعلاقات التصادمية بين الافراد.

ج- الصراع بين الافراد والجماعات، وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الافراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

د- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتمثل في الصراع بين الادارة والاقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.

هـ- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات، وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

(٢) أنواع الصراع طبقاً لمرحلة الصراع :-

- **الصراع المستتر:** عند وجود احتمالات للصراع دون التصرف على علاقات محمودة له، 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.
- **الصراع المدرك:** وهو الصراع المعروف أسبابه وله دلالات أو العلاقات بسيطة، وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

٣- الصراع المحسوس: ويظهر في شكل ضغوط نفسية على طرفي الصراع ينتج عنه قلق وتوتر وغضب وروح عدائية وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

٤- الصراع الصريح: وهو الصراع الظاهر في سلوكيات الافراد والجماعات بشكل واضح في التعاملات وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان.

١ أنواع الصراع طبقا لنتائجه:

- الصراع الإيجابي البناء: يعنى المواجهة بين جماعتين أو أكثر يؤدي الى تعزيز أو تدعيم الأداء إلى دعم التغيرات الايجابية ومحاولات التكيف وجهود الابتكار، فالصراع الإيجابي:
- يساعد على تجنب الفتور واللامبالاة.
- يساعد على وجود اختلاف في الرأي أو في وجهات النظر.
- تشجيع الخلق والابتكار.
- يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح.
- تحفيز مجهودات الأفراد والجماعات للتميز.
- يساعد على اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة.
- يساعد على إحداث التغير.

٢- الصراع السلبي: وهو أي مواجهه أو تعامل تتم بين الجماعات ويترتب عليه إحداث الفوضى في التنظيم وإعاقة تحقيق أهدافه، ومن صور الصراع السلبي:

- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية.
- عدم تشجيع التعاون.
- الانعزالية حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.
- خلق الضغوط غير الضرورية.
- العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات.
- الإضرار بالأطراف المتنازعة، مما يؤدي الى انهيار المؤسسة.

ملخص المحاضرة: تناولنا الموضوعات التالية بالشرح والتحليل :

الصراع التنظيمي

أولاً: تعريف الصراع

ثانياً: طبيعة الصراع وأشكاله

ثالثاً الصراع التنظيمي

سادساً أنواع الصراع التنظيمي

سابعاً: التعامل مع الصراع التنظيمي

- الحريري، رافده (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية.
عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ملحوظة:

**على الطالب الاعتماد على العروض التقديمية وخبرته البحثية واللقاءات
المباشرة بالإضافة للكتاب**



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

