

مقرر قيادة التغيير

المحاضرة العاشرة :

قيادة التغيير وإدارة الصراع التنظيمي

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة العاشرة : قيادة التغيير ٧٢١



• تناولنا في المحاضرة التاسعة بعنوان قيادة التغيير وإدارة الإبداع

- ❑ مفهوم الإبداع.
- ❑ دوافع الإبداع.
- ❑ كيف تتم عملية الإبداع.
- ❑ شروط الإبداع.
- ❑ مستويات الإبداع.
- ❑ أسباب تبني الإبداع في المنظمات
- ❑ معوقات الإبداع في المنظمات
- ❑ مفهوم إدارة الإبداع.
- ❑ مستويات إدارة الإبداع.
- ❑ المراحل العملية لإدارة الإبداع.
- ❑ مفهوم الإبداع الاستراتيجي.
- ❑ استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
- ❑ سمات القيادة الإبداعية

واليوم سنتناول بإذن الله محاضرة بعنوان قيادة التغيير وإدارة الصراع التنظيمي



مقرر قيادة التغيير

محاور المحاضرة العاشرة :

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

www.midocean.ae

- مفهوم الصراع.
- وجهات النظر لمفهوم الصراع.
- أسباب ومصادر الصراع.
- المؤشرات أو الأعراض التي تدل على الصراع
- أساليب إدارة الصراع.
- التعامل مع الصراع.
- أنواع الصراع.
- دور الإدارة عندما يقل الصراع



إن الصراع والخلاف في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الاستحالة تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، وتضاؤل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعقد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً؛ على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع.



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

وينشأ **الصراع** بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «**فرق تسد**» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ **الصراع** بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.



مفهوم الصراع.

يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

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 أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

الصراع هو تضاد بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارك وشجار وتعارض في المصالح والمبادئ والمنهجية والآراء وتنافر في الممارسات الشعور والنتائج وتداخل في الأحداث والأنشطة والبرامج الزمنية وكفاح ذهني ناجم عن متطلبات متعارضة أو مفاجئة تصادم. والصراع قد يكون داخل ذات الفرد أو بين أفراد أو بين فرد وجماعة أو بين جماعات.



ما وجهات النظر التي تناولت الصراع التنظيمي؟



إدارة الصراع التنظيمي

وجهات النظر لمفهوم الصراع

هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعلة للنمو والرقى وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن أن يكون ايجابياً، ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهتي نظر محددين هما:

١- النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم 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.

فأصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ، وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة ، وبصفة عامة ، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات الاتصال ، وتحديد المهام ، والاختصاصات الوظيفية ، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية ، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي .



- 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.

وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الأطراف المختلفة غير متكاملة فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنة من بين البدائل المتوافرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بدل ربح - خسارة هو أقلها إنتاجاً، بينما بديل ربح - ربح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن ربحهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجية ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه.



كما يمكن تقسيم 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 والهياكل 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. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.



ما أسباب ومصادر الصراع التنظيمي؟



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.



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.

ع- 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 أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع.



0- 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 مايلي:

- 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.



ولكن كيف يمكن التعرف على الصراع المنتج البناء من الصراع غير المنتج الهدام داخل فريق العمل الواحد؟ والإجابة في المقارنة التالية:

- الفريق يصل إلى قرارات وتوصيات **مقابل** الفريق يصل إلى طريق مسدود.
- المناخ السائد تعاوني **مقابل** مناخ تنافسي.
- عدم الاتفاق هي مشكلة عادية **مقابل** عدم الاتفاق بهدف خلق رابح-خاسر.
- الالتزام بأهداف الفريق **مقابل** الالتزام بأهداف شخصية.
- روح تضامنية عالية **مقابل** روح تضامنية ضعيفة.
- إنصات الأعضاء **مقابل** رؤية وجهة النظر الشخصية.
- الاختلاف الموضوعي على المسائل المطروحة **مقابل** الهجوم على الأشخاص.



ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي؟



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 تم تحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد يمكن توضيحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما : الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ، والاهتمام بالإنتاج وجعلها 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 المرؤوسين.



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 ففاعليته 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 أحد 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, علما فاعالا 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 إنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

أما لورانس ولورس فيريا 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.



وأيضاً 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 والتهديئة، 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 .

ولاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، وهنا لا بد للإدارة والمدير من الاستعانة بالإرشادات التالية في عملية الصراع :

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 .



كيف يمكن التعامل مع الصراع؟

التعامل مع الصراع

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

- ١- العقلانية:- حاول الإنفعال 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:- لاتخذ 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:- إقبل 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 حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأميناً.

ما هي أنواع الصراع التنظيمي؟



انواع الصراع التنظيمي.

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

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 الاجباري ويحدث عندما يفرض احد الرؤساء على مجموعتين او اكثر التفاعل معاً لتحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة او لادارته, إن عدم التعاون يعنى عدم التنسيق وليس الصراع.

ب- **المنافسة:** الكفاح او السعى الموجه للحصول على تفضيلات اكثر أو مزايا بحيث يعوق الحصول على هذه التفضيلات حصول احد الجماعات الاخرى على هذه التفضيلات (حجب التفضيلات عن الاخرين).

ج - **أما الصراع:** يرى Dumcan ان الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الافراد او الجماعات او المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداء وربما الرغبة فى الاضرار .

فالصراع هو نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام فى الانشطة فأى نشاط لاينسجم مع غيره سيعوق او يمنع او يتدخل او يعتدى على غيره من الانشطة على شكل الذى يجعلها من المحتمل ان تكون غير فعالة ويمكن ان تشمل الانشطة غير المنسجمة على شخصية او اكثر كما يمكن ان تكون داخل / بين الجماعات او داخل / بين المنظمات .

وهناك انواعاً عديدة من الصراع التنظيمى وذلك بسبب اختلاف الأساس المستخدم فى تصنيف الصراع ،
وفيما يلى اهم أنواع تصنيفات الصراع :-

(١) الصراع طبقاً لنوع الاطراف المتنازعة :-

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

ب - الصراع بين الافراد، وغالبا مايحدث نتيجة للفروق فى 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 فى الصراع بين الادارة والاقسام المختلفة داخل المنظمة
الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات فى توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ
ملائم للنزاع التنظيمي.

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

(٢) أنواع الصراع طبقاً لمرحلة الصراع :-

١- 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.

٢- 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 التعليمات 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.

(٣) انواع الصراع طبقاً لنتائجه :-

يمثل هذا التقسيم اهمية كبرى فى كيفية التعرف على طبيعة الصراع وكيفية التحكم فيه، فالنظرة التقليدية للصراع تنظر الية كدلاله للإدارة السيئة أو علامة من العلاقات غير المرغوبة فى العلاقات أما النظرة الحديثة فترى غير ذلك وهناك صراع مرغوب وصراع غير مرغوب، فلا ننس أن للصراع آثار إيجابية كما له آثار سلبية، فهناك مظهران للصراع فى البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

١- 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 فى الرأي أو فى وجهات النظر.
- تشجيع الابداع والابتكار.
- تحفيز مجهودات الأفراد والجماعات للتميز.
- يساعد على إتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة.
- يساعد على إحداث التغير.



فمن آثاره الإيجابية ماهو مفيد فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه, ويهدف إلى توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ولذلك لابد من زيادة وتيرتها من خلال :

- شحذ الهمم وزيادة الإبداع, توضيح أو تفسير الأفكار.

- زيادة فهم المسائل المطروحة.

- تحسين القواعد الأساسية للتعامل داخل فريق العمل.

ومن صوره مبادرة العاملين بتقديم أفكار ومقترحات ووجهات نظر متباينة ومتعارضة مع المدير أو مع زملائهم, تقديم الأفكار والمقترحات الموضوعية التي تهدف إلى تطوير إجراءات العمل وسياساته وخطته وزيادة إنتاجية المنظمة. القيام بمضاغفة العمل والإنتاج للفوز بجوائز وترقيات وحوافز مادية ومعنوية. شيوع روح المنافسة وسيادة روح العمل الجماعي التعاوني بين العاملين حتى في ظل اختلاف الرأي وتعارضه مع الطرف الآخر.



- ٢- الصراع السلبي: وهو أى مواجهه أو تعامل تتم فيه الجماعات ويترتب عليه إحداث الفوضى في التنظيم وإعاquته عن تحقيق أهدافه، ومن صور الصراع السلبي:
- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية.
 - عدم تشجيع التعاون.
 - الإنعزاله حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.
 - خلق الضغوط غير الضرورية.
 - العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات.
 - الإضرار بالأطراف المتنازعة، مما يؤدي إلى إنهيار المؤسسة.



والصراع السلبي يحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها، ومن الآثار السلبية للصراع ما يكون مدمر فيجب الحد منها ومكافحتها وتشمل:

- إنخفاض الانتاجية، وضعف التواصل.
- وإيذاء التحسين وعدم الثقة في تطبيقه.
- وإيذاء التحسين وعدم الثقة في تطبيقه.
- وإيذاء التحسين وعدم الثقة في تطبيقه.
- وإيذاء التحسين وعدم الثقة في تطبيقه.

وأخيراً عندما يحتدم النقاش والصراع بين العاملين ويبلغ ذروته، ويتركز عندئذ جهد المدير والعاملين على حل المشكلات الناجمة عن الصراع بدلاً من حل مشكلات العمل وتطوير الأداء، والصراع في هذه الحالة يكون معطلاً لعملية اتخاذ القرارات السليمة بسبب التوتر والغضب المصاحب له والرغبة الجامحة لكل الأطراف في كسب المعركة وإقناع الطرف الآخر بتغيير موقفه.

إن وجود مستويات معينة من الضغوط والصراع قد يساعد في خلق مناخ صحي وتحرك إيجابي نحو تحقيق الاهداف، ومهمة المدير عند التعامل مع الصراع هو إدراكه لنوع وكمية الصراع، ومعالجته بشكل فعال، بإستغلال الصراع الإيجابي والتغلب على الصراع السلبي، وهدف المدير في ذلك هو إدارة الصراع بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بدلاً من إن يجاهد في شكل تحقيق الإنسجام والتوافق الدائم ولكن غير العملى.

دور الإدارة عندما يقل الصراع :

لقد اختلفت المدارس الإدارية في نظرتها وتعاملها مع الصراعات التنظيمية ، فوجهة النظر التقليدية تعتبره أمرا سلبيا وتعدده مرادفا للعنف والتخريب يجب على المنظمة تجنبه ، أما المدرسة السلوكية فقد اعتبرته ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ، أما الاتجاهات الحديثة في الإدارة فتدعو إلى تشجيع المديرين ليس فقط على الإبقاء على حد معين منه بل على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات لزيادة الكفاءة والفاعلية. ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع نذكر مايلي :

- تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام : عن طريق أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمنجزات قسم معين أو فرد من الأفراد .

- الاستعانة بأفراد أو بهيئات من خارج المنظمة : إذ أن استعمال هذا النوع من الوسائل هو لإثارة الأفراد والأقسام البطيئة إذ يتم الاستعانة بأفراد ممكن أن تكون خلفياتهم وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر مع استعمال هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ .

- **الاتصالات:** والتي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة كذلك العمل على تسريب بعضها عن طريق بعض الأفراد .
- **تغيير الهيكل التنظيمي:** الذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد ، إذ أن إعادة التنظيم يعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر



ويتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية ، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة .فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة وخاصة في مجال العمل التربوي الذي يحتاج مثل هذا التعاون فيما بينهم فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع ، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين ولما كان الصراع جزءا من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة ، على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الرياضية "ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى فالأستاذ الجامعي مثلا يقوم بدور الزوج،والأب والمرشد والمروؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع "



"وان ظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات. وبما أن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية , وبما انه لكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه ووسائل وأساليب التفاعل فيه , وكما أن الأفراد يشكلون العنصر الأساسي في أي نظام " .

ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لان الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فان الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فان الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في اطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيضه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة



أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الرياضي وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الرياضية وندرة الموارد تباور مفهوم الصراع وأهميته دول المنافسة وأساليب التنافس وان أي منظمة تربوية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها. فهناك تفاعلات بين المنظمات التربوية وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة و على المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية وبشكل يؤدي إلى حدوث تغيرات مستمرة في المنظمة.



كلمة أخيرة:

لنكن أكثر مواكبة في ممارساتنا الإدارية بتبني استراتيجية التعاون في إدارة الصراع, وتقوم هذه الاستراتيجية على عدد من الأسس هي: خلق بيئة ومناخ مؤسسي محفز على الصراع الحميد يسوده التنافس وبذل المزيد من العمل المنتج الذي يعود بالنفع والفائدة على العاملين وعلى المنظمة, تطوير اتجاهات العاملين نحو مفهوم الاختلاف, وأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية, وأن نجاح المنظمة مرهون بتناغم الأهداف, إكساب العاملين المفهوم الصحيح للتنازل للطرف الآخر لمصلحة العمل, وأن التنازل لا يعنى الربح أو الخسارة, فالعمل لعبة ينص قانونها على أن "الكل يعمل ليكسب".



وقبل أن ننهي المحاضرة نسترجع سريعاً ما تم تعلمه



وفي الختام
أشكر لكم حسن استماعكم

