

# النزاع (الصراع) التنظيمي ORGANIZATIONAL CONFLICT

كلية الإدارة و الإقتصاد

قسم إدارة المنظمات السياحية

م. أسرين رمزي حسن

Nov.7<sup>th</sup>,2023

## مقدمة

- لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح و أن تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة عبر المستويات و الوحدات التنظيمية المختلفة.
- فالأفراد و الجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض شتى، مثل تبادل المعلومات، و التعاون، و التشاور، و التنسيق و غيرها. و هذه الإعتماضية و الترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون أو النزاع و التعارض. فالنزاع بين الأفراد و الجماعات في المنظمات أمر شائع و مألوف مثل شيوع التعاون و التماسك، بل و أكثر.

## ما هو الصراع؟

- الصراع هو ذلك السؤال الذي يوجهه الأفراد في المنظمة نحو معارضة أفراد آخرين.
- هي العملية التي تبدأ حينما يدرك طرف ما بأن طرفاً آخر قد تسبب أو يوشك أن يتسبب في إفشال أحد شؤونه.
- الصراع يحدث حينما يظهر عدم إتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد الإنفعالات العدائية إحتكاكاً بين الأفراد و الجماعات.

## الصراع التنظيمي

- **الصراع التنظيمي:** يشمل جميع أشكال و أنواع و صور التعارض و عدم الإتفاق و التفاعل العدائي بين الأفراد و الجماعات المختلفة، و يتراوح الصراع ما بين ثانوي و هامشي و صراع جوهري و مدمر.
- أن الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد (داخل الفرد)، و على مستوى الجماعة (فيما بين أعضاء الفريق/ الجماعة الواحدة)، و على مستوى المنظمة (بين الجماعات المختلفة). و هكذا فإن الصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه.
- ليس بالضرورة أن يكون الصراع دائماً ضاراً، بل قد يكون مفيداً و مرغوباً في بعض الحالات.

## أسباب الصراع

1. **الإعتمادية بين الوحدات/ الأعمال-** بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد كثيراً على وحدة أخرى و ليس العكس، فالوحدة الثانية- التي يميل ميزان القوة لصالحها- قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة.
2. **الاختلاف في الأهداف و القيم و المدركات-** معنى الاختلاف في الأهداف و الأولويات و الأفضليات، و القيم، و كذلك الاختلاف في إدراكها للمواقف و الأحداث.
3. **التمايز/ التقسيم العالي-** فكلما زاد التمايز/ التقسيم بين الوحدات، زادت احتمالات الصراع بسبب الاختلافات الداخلية الجوهرية بينها. فالتمايز العالي يؤدي إلى أهداف متفاوتة، و نظرة مختلفة للوقت، و فلسفة إدارية مختلفة.
4. **الإعتماد على موارد محدودة مشتركة-** بمعنى أن تعتمد وحدتان أو أكثر على نفس الموارد المحدودة، مثل المخصصات المالية، و خدمات السكرتارية، و الطباعة، و المكان، و الأدوات... الخ.
5. **عدم تكافؤ السلطة و المسؤولية-** أن لا تتوافق سلطات وحدة معينة مع مسؤولياتها.

## أسباب الصراع (تكملة)

6. الرسمية المتدنية- حينما تكون الرسمية متدنية تكون الأدوار و المهام و السلطات و الإختصاصات غير واضحة و غير محددة.
7. الإختلاف في معايير التقييم و نظم العوائد- بمعنى تأكيد الإدارة العليا و إهتمامها بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة، بدلاً من الأداء الموحد (العام للمنظمة)، تزداد إحتتمالات الصراع.
8. إتخاذ القرارات بالمشاركة- تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات و التعارضات المتواجدة، و بذلك توفر فرصة لظهور الإختلافات.
9. عدم تجانس الأعضاء- كلما زادت الإختلافات بين الأشخاص (الشخصية و القيم و الإتجاهات و التعليم و العمر...الخ) كلما قل إحتتمال العمل بتعاون و سلاسة.
10. تشويه الإتصالات- صعوبات و مشكلات الإتصالات في المنظمة من المصادر الشائعة للصراع.

# مراحل عملية الصراع

## LOUIS PONDY

- 1- مرحلة الصراع الخفي: هناك مصدر للصراع و يحتمل أن يتطور.
- 2- مرحلة إدراك الصراع: إدراك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه.
- 3- مرحلة الشعور بالصراع: نشؤ إنفعال عاطفي لدى أطراف الصراع يسعى للفوز و لو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
- 4- مرحلة الصراع المكشوف: يظهر الصراع إلى العلن، ويصبح مكشوفاً و يتم التعبير عنه سلوكياً من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه، و عدم التعاون، و التخريب. و هذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا المستوى.
- 5- مرحلة ما بعد إدارة الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته.

## النتائج و الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي المعتدل

1. ينمو لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل، فالنزاع يشحذ طاقات الناس ليصبحوا مبدعين.
2. المشكلات التي قد تكون مكبوتة و مدفونة، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها.
3. يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.
4. نتيجة لحل النزاع، يصبح الأفراد أكثر إلتزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

## إدارة الصراع DESSELER

1. **التنافس:** الطرف الآخر يتخذ موقفاً محدوداً و يتمسك به.
2. **التجنب/ الهروب:** الطرف الآخر يحاول تجنب التفاوض.
3. **التنازل:** الطرف الآخر يستسلم.
4. **التسوية:** الطرف الآخر يقترح حلاً وسطاً أو تسوية.
5. **التآزر:** أحد الطرفين يكشف ما لديه من معلومات و يشجع الطرف الآخر على عمل الشيء ذاته.
6. **المواجهة:** يبقى الطرفان يواجهان بعضهما البعض حتى يتوصلا إلى أفضل حل.
7. **التهديئة:** يحاول الطرف الآخر أن يقلل من أهمية المشكلة على أمل أنها ستزول.
8. **الإكراه:** أحد الطرفين يفرض وجهة نظره على الطرف الآخر، و إلا يحال الأمر إلى سلطة أعلى.

## أساليب تسوية الصراع الأكثر شيوعاً

- 1- **التهرب/ التجنب:** الإنسحاب من موقف الصراع أو كبتة.
- 2- **التنازل:** إعطاء الأولوية و الأفضلية لمصلحة الغير على مصلحته.
- 3- **الإجبار/ الإكراه:** فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الأخر.
- 4- **المساومة/ الحل الوسط:** تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول لديها، حيث يحقق جانباً من مطالب كل طرف، و على كل طرف أن يتنازل عن شيء ذات قيمة.
- 5- **التآزر/ التعاون:** تعمل أطراف الصراع معاً لتحقيق مطالبها، ومناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، و تتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه رابحين.