



## ادارة الصراع والتفاوض

### أولاً: الصراع

أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام او الخلاف والشقاق أما كلمة ( conflict ) فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف أما اصطلاحاً لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ويعرف الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى. أو هو عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد ، أو الجماعات ، أو المنظمات وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح ، أو المركز والقوة ، أو الحاجة للسيطرة على الموارد النادرة أو الاختلاف في السياسات.

لغة : هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

أما الصراع اصطلاحاً: " مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflictus والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق. "المعنى اللفظي : "يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية

وفي تعريف Kelly : يرى أن الصراع هو " نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة .

### ثانياً: الصراع التنظيمي

يعرّف Smith الصراع التنظيمي : بأنه " الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة. ويشير هذا المفهوم 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 .

ويشير Parker : بأن الصراع التنظيمي يحدث في تلك المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة ، أي تلك المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التدخل معها ، أو تعارضها ، بما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة . .

ويعرفه Robbins " بأنه النشاط المعتمد ، الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر ، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص ، وتتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه أو مصالحه.

مما سبق يلاحظ بان الصراع التنظيمي " عبارة عن التعارض في الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى". وهو إحدى الإشكالات الرئيسية للتفاعل ، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وان تم ذلك من خلال القضاء على احد أطراف الصراع. ويبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على كل شئ ما يهتم به الطرف الأول".

### ١. آثار الصراع الإيجابي

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار والابداع .
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد

### ٢. آثار الصراع السلبي

- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس سلباً على عملهم وابداعاتهم
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة
- الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة .

### ثالثاً: الأبعاد النظرية للصراع

فلسفة ابن خلدون تقوم على ثلاثة مرتكزات هي:

١. صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين ، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات .
٢. لا بد من وجود العدل بين الناس .
٣. مقاومة العدوان وإقامة العدل .

### رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي:

١. على المستوى الفردي : يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .
- يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

- ✓ السمو : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية .
- ✓ التعويض : يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر .

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي :

- ✓ الإنسحاب : تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .
  - ✓ التبرير : إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً .
  - ✓ الإسقاط : إلقاء اللوم على غيره من الأفراد .
٢. على المستوى الجماعي : يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .
٣. على المستوى التنظيمي : يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة .

وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم : يقسم إلى قسمين:

- أ- صراع مؤسسي : يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية
- ب- صراع طارئ : يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية .
٤. الصراع بين الجماعات : يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل .
- الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

- أ- الصراع الوظيفي : ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره .
- ب- الصراع غير الوظيفي : هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقله نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .
٥. الصراع على مستوى المنظمة : ويأخذ أحد الأشكال التالية :
- أ- الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه .
- ب- الصراع العمودي : يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف .
- ج- الصراع بين الموظفين والاستشاريين : ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .
- د- صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله .
- هـ- الصراع بين المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين

ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين

الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

١. **نكران الذات** : أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة .
٢. **التعاون** : أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين .
٣. **المنافسة** : يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما ، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد .
٤. **الاختلاف** : ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض