

## أولاً: مفهوم الصراع وآثاره

### مقدمة:

يعرف Jones الصراع التنظيمي بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة من المجموعات مع أهداف مجموعة أخرى.

إذا كان الصراع حالة تعارض أو عدم اتفاق بين الطرفين أو أكثر داخل المنظمة فإنه يعني بالتبعية أنه موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني.

يرى البعض الصراع على أنه صورة من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية على اعتبار أن الصراع هو تغيير أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى التعطيل وإفساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه.

### حقائق أساسية يركز عليها تعريف الصراع التنظيمي:

- 1- أن الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- 2- يشير الصراع إلى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات والآراء ويظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.
- 3- تتوقف درجة تطور الصراع وحدته إلى عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصيتهم ومدى إدراك هذه الأطراف لنتائج الصراع وآثاره.
- 4- مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الأفراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي التنافس تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر فهي لا تنطوي على اتجاه عدائي غالباً وليس بالضرورة أن تؤدي إلى الأضرار بمصالح الآخرين، عكس الصراع: الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.
- 5- رغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من الآثار الإيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة.

إذا يمكن أن يعرف الصراع بأنه عبارة عن: «ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلبيًا أو إيجابًا على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم».

آثار ونتائج الصراع التنظيمي: يدرك الأغلبية بأن للصراع آثار سلبية إلا أن بعض الدراسات كشفت عن أن بعض الصراعات مفيدة للمنظمة.

والسؤال: الفرق بين الصراع الإيجابي أو البناء والصراع السلبي أو الهدام

الصراع الإيجابي	الصراع السلبي أو الهدام
هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة كأن تتصارع مدرستان حكوميتان حول أفضل السبل لتقديم خدمة تعليمية لأهالي منطقة.	هو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة.

## آثار ونتائج الصراع التنظيمي «الإيجابية»

- ١- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشاكل أو للافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار مثل شركة جنرال موتورز فقد أدت الخلافات بين مجلس الإدارة وكبار المديرين حول معدلات الإنتاج البطيئة إلى تعيين فريق إداري جديد استطاع أخذ قرارات إدارية أكثر جرأة.
- ٢- يؤدي إلى شحذ همم الابتكار داخل المنظمة حيث يلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حل الصراع عن طريق استخدام ما لديهم من طاقات وقدرات ذهنية مما ينمي مواهبهم ويزيد قدراتهم على حل المشكلات.
- ٣- يؤدي إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة لمواجهة جماعة أخرى، وبالتالي يقلل من الخلافات الفردية.
- ٤- مواجهة التحدي والمنافسة فيتم التركيز على مهام ومسؤوليات محددة بهدف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر.
- ٥- مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً فارتفاع درجة التعلم التنظيمي يصبح المشاركون في الصراع أكثر إلماماً بكيفية التصرف أو التعامل مع الخصوم.
- ٦- التنفيس عن بعض الرغبات والحاجات المكبوتة عن الأفراد الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزاعات داخل المنظمة.

## آثار ونتائج الصراع التنظيمي «السلبية»

- ١- الإدراك السلبي لأطراف النزاع (إطلاق مسميات عدوانية على الجماعات الأخرى).
- ٢- زيادة العداوة وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.
- ٣- يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية سيئة فينتج درجة من التوتر والقلق وقد يؤدي إلى الإحباط.
- ٤- غلبة المصالح والاهتمامات الخاصة على المصلحة العامة.
- ٥- يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال.
- ٦- إلحاق الضرر بمصلحة طرف دون آخر.