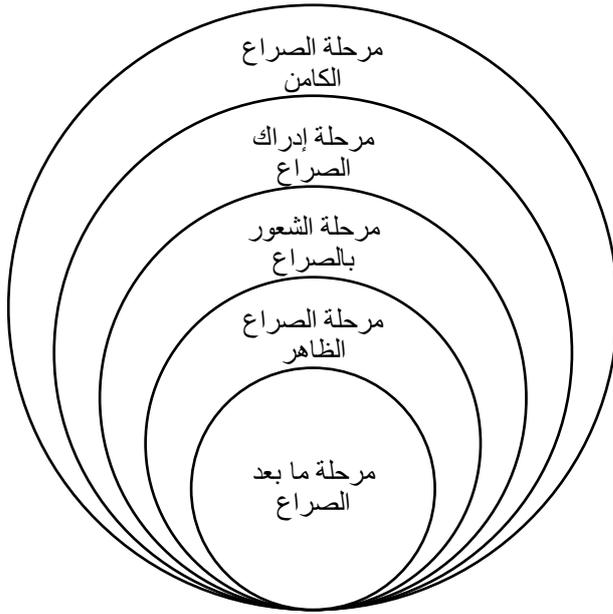


## ثانيًا: مراحل الصراع التنظيمي

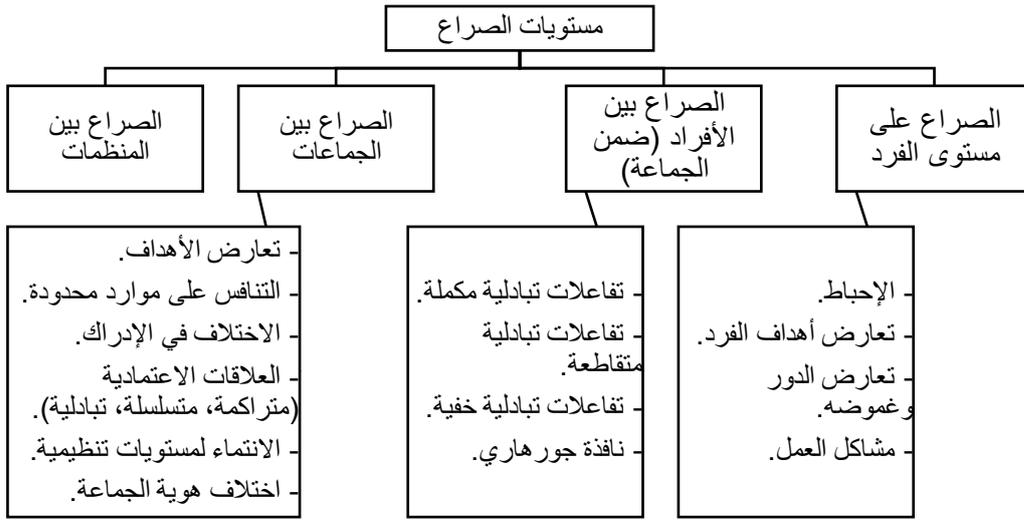
من أشهر نماذجه نموذج بوندي

Pondy's Model



- ١- مرحلة الصراع الكامن: لا يكون الصراع صريحًا أو واضحًا ولكن هناك تغيرات أو عوامل يمكن أن تؤدي للصراع منها:
  - إعتيادية العلاقات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع.
  - اختلاف الأهداف والأولويات.
  - تباين أو اختلاف معايير تقييم الأداء والمنافسة على الموارد.
- ٢- مرحلة إدراك الصراع: تبدأ عندما تدرك وحدة أو مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلبًا بتصرفات مجموعة أخرى، وهنا يتم التعرف على مسببات الصراع ويقوم كل طرف بتحليل الأحداث التي تقود إليه وإعداد سيناريو حول المشاكل التي تواجهها في علاقتها بالطرف الآخر.
  - مثال: اكتشاف إدارة الإنتاج أن العديد من مشاكل الإنتاج ترجع لعيوب في المواد الداخلة في الإنتاج التي توفرها إدارة المواد.
- ٣- مرحلة الشعور بالصراع: تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية أو تجهيز رد فعل انفعالي تجاه بعضها فمع تزايد الصراع سينعدم التعاون بينها ما يؤثر سلبًا على الفعالية التنظيمية للمنظمة مما قد يسبب صعوبة الإسراع في تطوير منتج جديد.
  - قد يكون سبب الصراع بسيطًا ولكن إذا لم يتم حله فإن الأمور تتصاعد وتتفاقم الأوضاع ما يحول المشكلة الصغيرة إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها أو معالجتها.
- ٤- مرحلة إظهار الصراع: تتميز بلموسية الصراع وتجسيده في صور مختلفة من العداة فقد يكون العداة واضحًا وعلنيًا كالمشاحنات اللفظية أو العنف أو التخريب أو عداة سلبية كإصابة الطرف الآخر بالإحباط واليأس نتيجة عدم تلبية طلباته الخاصة.
  - مثال: تظاهر إدارة الإنتاج بسرعة تلبية الطلبات الخاصة برجال البيع ولكنها لا تفعل وتماثل ما يسبب حالة من الإحباط والقلق لدى إدارة المبيعات فالخاسر الرئيسي هي المنظمة.
- ٥- مرحلة ما بعد الصراع: إن طال أو قصر الصراع فلا بد أن يحل ولكن بأن يكون مرضيًا للطرفين لتسود علاقات التعاون بين الأطراف المتصارعة أما إذا كان الحل لم يرضي كل أو بعض الأطراف فمن المتوقع عودة الصراع بصورة أكثر شدة أو خطورة.

## ثالثاً: مستويات الصراع



**أولاً: الصراع على مستوى الفرد:** يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه وترجع حالة التعارض والنزاع الداخلي إلى مسببات وعوامل هي:

- 1- **الإحباط:** يواجه الإنسان عندما لا يستطيع تحقيق هدفه بسبب وجود هدف ما يمنعه من تلبية حاجاته أو رغباته ولمواجهة ذلك يلجأ إلى تبني أحد أنواع السلوك الدفاعي ومن صورته:
  - الانسحاب والتخلي عن الهدف.
  - أحلام اليقظة.
  - العدوانية.
  - المساواة.
  - الجمود.
  - الإحلال والتعويض.
  - الكبت.
  - التبرير.
- 2- **تعارض أهداف الفرد:** وهناك فرق بين الإحباط وتعارض الأهداف فالأول ينشأ من تعذر الوصول للهدف بسبب عائق ما، بينما الثاني فيشير إلى تعارض الأهداف نفسها.
- 3- **تعارض الدور وغموضه:** عمل الفرد في وظيفة تجعله محاطاً بتوقعات مختلفة تتطلب منه القيام بأدوار متعارضة مما يجعله في حالة صراع نفسي داخلي وعليه أن يقرر أي المصالح يجب تنفيذها أو إشباعها أولاً.

قد يكون بسبب غموض دوره فكما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك وعادة يزيد غموض الدور في المراحل الأولى فهناك علاقة بين غموض الدور وحادثة الدور.

- 4- **مشاكل العمل:** فيشعر الفرد بنزاع وتوتر بسبب بعض المشكلات التي يواجهها في العمل مثل:
    - زيادة العبء.
    - تدني العلاقات بالزملاء.
    - سوء الظروف.
    - تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.
- ثانياً: الصراع بين الأفراد ضمن الجماعة:** يتغير أمر حتمي مهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد مختلفين في شخصياتهم ومدركاتهم وقدراتهم في التعامل والاتصال.  
من صورها: الخلاف على المكافأة أو الترقية أو المركز الاجتماعي.  
إن إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عملية التكيف التفاعلي بين الأفراد بالأخص في الوظائف الإشرافية.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات: يحدث بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة فقد تنخرط كل جماعة على الأقل في صراع أو نزاع جزئي مع الجماعات الأخرى التي تتفاعل معها.

مثال: تشهد منظمات العمال نزاعات مستمرة بين التنفيذيين والاستشاريين أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة بين الإنتاج والمشتريات.

تعتبر نزاعات بسيطة أو بالغة الخطورة كما لها جوانب إيجابية وسلبية.

#### العوامل التي تسهم في ظهور الصراع بين الجماعات هي:

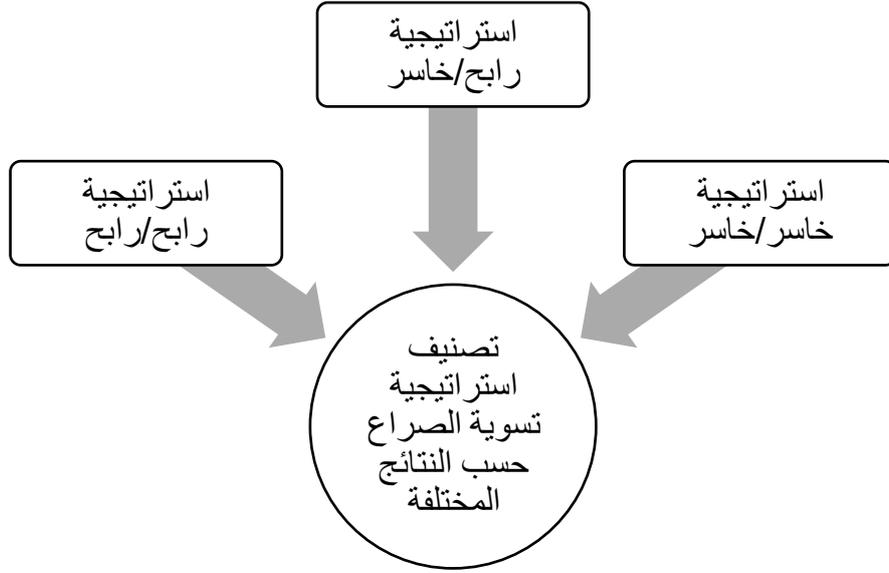
- أ- تعارض الأهداف: مختلف الجماعات تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي للمنظمة وهذا لا يمنع من وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.
- ب- التنافس على موارد محدودة: نظراً لمحدودية الموارد تحاول كل مجموعة الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها.
- ج- الاختلاف في الإدراك: عادةً يصاحب الاختلاف في الأهداف اختلاف في الإدراك.
- د- العلاقات الاعتمادية: هي العلاقة الناشئة عن اعتماد الجماعات على بعضها البعض في نشاطاتها وتحقيق أهدافها ما يثير الصراع فيما بينهما.

رابعاً: الصراع بين المنظمات: يحدث على مستوى المنظمات التي تضم جماعات عمل مختلفة وسبب الصراع هو اختلاف الأهداف والتنافس على الموارد ومحاولة تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب بعضها البعض.

#### رابعاً: استراتيجيات مواجهة أو حل الصراع

- 1- استراتيجية استخدام القوة والسيطرة: يتم حل الصراع بتدخل أصحاب السلطة في المستويات الأعلى وتعتمد على الإكراه والتهديد، وتعتبر مناسبة في الأحوال التي تتطلب حلاً سريعاً ووقتياً.
- 2- استراتيجية التعاون: تقوم الأطراف المتصارعة بالتعاون فيما بينها وتطوير الحلول البديلة لحل المشكلة. مناسبة للحالات التالية:
  - الاتفاق على حل متكامل.
  - الرغبة في اكتساب الخبرة بالتعاون مع الأطراف الأخرى.
  - تقدير مشاعر الآخرين وآرائهم ومقترحاتهم.
- 3- استراتيجية الحل الوسط: تستخدم عندما تقترب قوة طرفي الصراع نسبياً مما يتوجب تنازل كل طرف عن شيء للتوفيق.
- 4- استراتيجية التجنب أو التحاشي: تمثل الانسحاب السلبي على اعتبار أن التحاشي مفيد بمرور الوقت. أشكالها:

- إهمال موضوع الصراع.
- إقامة حواجز بين الطرفين.
- جعل العلاقات الاعتمادية بين الطرفين محدودة.
- 5- استراتيجية التكيف: تعتبر مناقضة لاستراتيجية السيطرة والقوة ويطلق عليها استراتيجية الإيثار. تعتبر مدخلاً إيجابياً لحل الصراع في الحالات التالية:
  - عند شعور أحد الأطراف بضعف موقفه التفاوضي.
  - عندما لا تكون القضية ذات أهمية متساوية لطرفي الصراع.



إن حل الصراع داخل الجماعة يمكن أن يتم من خلال:

- ١- التركيز على موضوع الخلاف لا على الأشخاص.
- ٢- التركيز على نقاط الاتفاق كنقطة انطلاق لحل الصراع.
- ٣- الاستماع إلى وجهات النظر دون التحيز لأي منها.