

الفصل الثانى

الصراع التنظيمى

تهنئ:

يتناول هذا الفصل ظاهرة الصراع التنظيمى، وهى ظاهرة سلوكية فطرية مارسها الإنسان منذ تواجده على سطح الأرض، وستظل تلازمه طوال حياته، فالإنسان منا يعيش صراعاً مستمراً بين الخير والشر بين الواقع والمأمول، بين مصالحه ومصالح الآخرين، بإختصار فإن عضوية الإنسان فى مؤسسات إجتماعية إبتداء بالأسرة والجماعة والمنظمة والمجتمع تجعله معرضاً بصورة مستمرة ليكون طرفاً فى شكل من أشكال الصراع، ومرد هذا الصراع يرجع إلى تعارض المصالح والرغبات الأمر الذى يؤدى بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفردى والجماعى وعلى مستوى المنظمة ككل وتشير كافة المؤشرات والدلائل إلى زيادة حدة الصراعات فى منظمات الأعمال وذلك كنتيجة طبيعية لرتم الحياة السريع وللزيادة الواضحة فى تطلعات الأفراد وطموحاتهم، وكنتيجة لتضارب المصالح وإختلاف المنهجيات وأيدولوجيات التفكير فى ظل عالم يعيش تيارات منافسة عالية مع تزايد الاتجاه لتدويل الأعمال.

وترتيباً على ذلك فالصراع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية التى يجب التعامل معها بفعالية حتى يمكن إحتواء آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الإيجابية.

ولتناول موضوع الصراع التنظيمي فإننا سوف نعرض للنقاط التالية:

- مفهوم الصراع وآثاره
- التطور الفكري لدراسة الصراع.
- مراحل الصراع.
- مستويات الصراع.
- استراتيجيات حل أو مواجهة الصراع.
- المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الصراع.

* مفهوم الصراع وآثاره:

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

It is a clash that occurs when the goal directed Behavior of one group blocks or thwarts the goals of another group.

وإذا كان الصراع حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة فإنه يعنى بالتبعية أنه موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني، كما يرى البعض الصراع على أنه صور 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 وذلك على اعتبار أن الصراع هو تغيير

أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل وإفساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصلحه.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الصراع فإننا نؤكد على عدة حقائق أساسية يجب الارتكاز إليها عند تعريف الصراع التنظيمي وهي:

١- أن الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

٢- يشير الصراع إلى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات والآراء، كما يظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.

٣- تتوقف درجة تطور الصراع وحدته على عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصيتهم، كما تتوقف على مدى إدراك هذه الأطراف لنتائج الصراع وآثاره.

٤- أن مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الأفراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي الصراع تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر، فالمنافسة لا تتطوى على اتجاه عدائي غالباً، كما لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بمصالح الآخرين على عكس الصراع الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.

٥- رغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لمصالح المنظمة.

وعلى ذلك يمكن تعريف الصراع في النهاية "بأنه عبارة عن ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلباً

أو إيجاباً على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم".

* آثار ونتائج الصراع التنظيمي:

على الرغم من إدراك الكثيرين للصراع على أنه غالباً ما يكون شيئاً سلبياً، فإن الدراسات والبحوث تكشف عن أن بعض أنواع الصراع مفيدة للمنظمة ويمكن أن ترفع من فعاليتها التنظيمية، وفي هذا الصدد يقول Gones P.55

"Although conflict is often Perceived as Something negative, research suggests that some conflict is good for an organization and can improve organizational effectiveness"

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، ما هي الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي، في محاولة للإجابة على هذا السؤال نقوم أولاً بتوضيح الفرق بين الصراع الإيجابي أو البناء Constructive conflict والصراع السلبي أو الهدام Dysfunctional conflict ، فالنوع الأول هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة.

"Conflict that contributes to a group's or individual's performance" (*)

(*) Daft, R and Noe, R (2001) Organizational Behavior, Harcourt Inc-P450.

أما الصراع السلبي أو الهدام فهو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، ولذلك يجب على الإدارة أن تتصدى له وتحاول الحد منه أو القضاء على مسبباته.

ومن أمثلة الصراع الإيجابي أن تتصارع مدرستان حكوميتان حول أفضل السبل لتقديم خدمة تعليمية مميزة لأهالي منطقة ما، فبغض النظر عن وسائل تحقيق الخدمة ونواتج الصراع فإن أهالي المنطقة سيحصلون على خدمة جيدة بمجرد تسوية الصراع بين المدرستين.

وعلى أية حال فإن هناك عدة آثار إيجابية للصراع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

(١) تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي Organizational learning نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشاكل أو للافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار distort Decision making، فمثلاً في شركة جنرال موتورز (GM) أدت الخلافات بين مجلس الإدارة وكبار المديرين حول معدلات الإنتاج البطيئة إلى تعيين فريق إداري جديد استطاع أن يتخذ قرارات إدارية أكثر جرأة حققت الشركة من خلالها تغييرات جوهرية في معدلات إنتاجها، وبنفس الطريقة فقد أدى الصراع بين رؤساء الأقسام في شركة Digital Equipment إلى تغيير جوهرى فى مجالات إهتمام الشركة فبدلاً من تركيز الاهتمام على النواحي الفنية فقط تم التركيز من خلال بعض القرارات على الجوانب التسويقية.

(٢) يؤدي الصراع التنظيمي إلى شحذ همم الابتكار Spurs Creativity Beneficial Changes داخل المنظمة، حيث والقيام بتغييرات مفيدة

يلجأ أطراف الصراع إلى التفكير فى حل الصراع عن طريق استخدام ما لديهم من طاقات وقدرات ذهنية مما ينمى مواهبهم ويزيد من قدراتهم على حل المشاكل مستقبلاً ، وبالتالي فإن الصراع فرصة لإستشارة الهمم وإبراز القدرات الكامنة لدى الأفراد.

(٣) يؤدى الصراع إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة وذلك فى مواجهة جماعة أخرى، ومع زيادة درجة التماسك تقل الخلافات الفردية وتصبح الجماعة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد ويزداد ولاؤه لها.

(٤) فى مواجهة التحدى والمنافسة يتم التركيز فى مرحلة الصراع على مهام ومسئوليات محددة بهدف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، كما يتم انتقاء قيادات نشطة لديها القدرة على السيطرة وكسب جولة الصراع، وبالتالي تكون فترة الصراع محكاً جيداً لاختبار المهارات القيادية والكشف عن قيادات واعدة يجب أن تعطى لها الفرصة فى المستقبل.

(٥) مساعدة الإدارة فى التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً، فمع ارتفاع درجة التعلم التنظيمى يصبح المشاركون فى الصراع أكثر إلماماً بكيفية التصرف أو التعامل مع الخصوم.

(٦) التفتيس عن بعض الرغبات والحاجات المكبوتة عند الأفراد الذين يكون لديهم دافع قوى لإثارة النزاعات داخل المنظمة، وبالتالي يكون الصراع فرصة أو منفذاً لإشباع مثل هذه الرغبات حتى يتسنى لهم التركيز على مسئوليات أو مهام أكثر أهمية.

من جهة أخرى فإن الصراع التنظيمى يؤدى إلى نتائج وآثار سلبية نوجزها فيما يلى:

أ - الإدراك السلبي لأطراف النزاع الأخرى، فمن وجهة نظر جماعة ما تعتبر الجماعات المتصارعة معها جماعات شريرة وعدوانية وربما يتم الإشارة إلى هذه الجماعات الأخرى بمصطلحات تبرز رغبة الجماعة في كسب المنافسة أو جولة الصراع كما يتم إطلاق مسميات معينة على أعضاء هذه الجماعات الأخرى تتعتهم بالتخلف والعجز وعدم المقدرة، كما يزداد تأثير الهالة السالبة بالنسبة لأفراد الجماعة، بينما يزداد تأثير الهالة السالبة بالنسبة للجماعات المتصارعة معهم.

ب- زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع، فمع زيادة وطأة الصراع والخلاف تقطع الأطراف المتصارعة خطوط الاتصال فيما بينها، فيما عدا تلك الاتصالات التي يحاول كل طرف من خلالها دعم موقفه في الصراع وإثبات ضعف الطرف الآخر.

ج- يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية سيئة حيث ينتج عنه درجة من التوتر والقلق الذي يؤدي بدوره إلى الإحباط Frustration ، كما يترتب على الصراع مشاكل صحية تتجسد في أمراض كالضغط والأزمات القلبية والسكر...إلخ.

د - غلبة المصالح والإهتمامات الخاصة على المصلحة العامة، حيث يحاول كل طرف أن يحقق أكبر المكاسب الشخصية أو الخاصة بغض النظر عن مصالح المنظمة.

هـ- يؤدي التوتر في الصراعات إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى آثار سيئة على موارد وإمكانات المنظمة.

و- إلحاق الضرر بمصلحة طرف دون آخر حيث يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر، مما يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة فى الصراع مرة أخرى.

* التطور الفكرى لدراسة الصراع التنظيمى

تختلف النظرة للصراع التنظيمى وأساليب مواجهته وفقاً لمراحل تطور الفكر الإدارى وذلك على النحو التالى:

١- المدرسة التقليدية: وتمثل هذه المدرسة وجهات النظر فى الفكر الإدارى حتى بداية الأربعينات من القرن السابق، ووفقاً لهذه المدرسة فإن الصراع سلوك غير مرغوب فيه ولذلك يجب القضاء عليه أو تقليله إلى أدنى حد ممكن، ومن الناحية التقليدية أخذت محاولات تقليل الصراع شكل القمع والإخماد، لكن وعلى الرغم من أن الإخماد قد ينجح فى إزالة الصراع ظاهرياً إلا أنه لا يتعامل مع الأسباب الجوهرية للصراع ومن ثم قد يعود الصراع مرة أخرى إذا ما تهيأت الظروف لذلك.

وعلى ذلك فإن رؤية المدرسة التقليدية للصراع تقوم على الإفتراضات التالية:

- أن الصراع التنظيمى ضار بالمنظمة ولذلك يجب تجنبه وتغاضيه.
- أن وجود الصراع قرينة على وجود خلل أو أشياء خاطئة فى المنظمة.
- ينشأ الصراع بصفة أساسية نتيجة الفروق الفردية بين العاملين.
- يترتب على وجود الصراع ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.

وعلى الرغم من تجاهل المدرسة التقليدية لدوافع الصراع وجوانبه الإيجابية إلا أن الكثير من المؤسسات الهامة في المجتمع مثل المدرسة والأسرة ومراكز العبادة ما زالت تعتنق المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع، ففي الأسرة تكون توجيهات الآباء واضحة بمنع الصراع وعدم تشجيعه، وكذلك تكون التعليمات في دور العبادة في نفس الاتجاه حيث يتم التأكيد على أهمية علاقات الأخوة والبعد عن النزاع أو التباغض. وفي المدارس والمؤسسات التعليمية يكون هناك ميل للأسئلة النمطية التي تتضمن إجابات متفقة وغير متباينة، علاوة على ذلك فإن كثيراً من المديرين في العديد من منظمات الأعمال يحاولون تفادي الصراع إيجابياً كان أم سلبياً، وذلك على اعتبار أن وجود الصراع يعد مؤشراً سلبياً غير مرغوب فيه وأن خلو المنظمة من الصراع يمثل قيمة هامة من القيم المكونة لثقافة المنظمة.

٢- المدرسة السلوكية: يرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة حتمية Inevitable تصاحب التعاملات الإنسانية داخل أى منظمة ولذلك لا يمكن إجتنابه أو تفاديه كما ترى المدرسة التقليدية. ومن أهم خصائص رؤية المدرسة السلوكية للصراع ما يلي:

- أن الصراع التنظيمي أمر حتمي وضروري ويجب الاعتراف بوجوده.
- يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان في الحدود المسموح بها.
- أن الصراع قد يكون إيجابياً وليس بالضرورة أن يكون سلبياً أو هداماً.
- تتعدد أسباب الصراع التنظيمي ولذلك يجب دراستها وتحليلها.
- أن انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه لا يساعد في تنمية عمليات الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

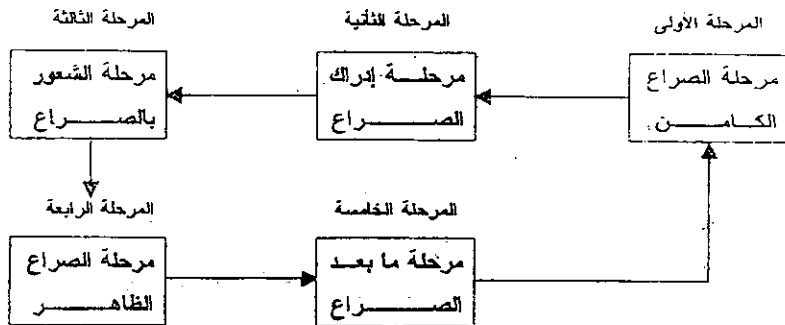
٣- المدرسة الموقفية: وهي تمثل الفكر الإداري الحديث حيث ترى أن الصراع قد يكون بناءً أو هداماً حسب الموقف محل الصراع، ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوباً فيه، بينما في مواقف أخرى قد يكون من الأفضل تقليله أو تجنبه، وعلى ذلك فإن على الإدارة تحليل ودراسة مواقف الصراع وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

* مراحل الصراع التنظيمي (١) Stages of conflict

يمر الصراع التنظيمي بعدة مراحل يمكن من خلالها تفهم واستيعاب ديناميكية عملية الصراع. ويعد نموذج بوندي Pondy's Model من أشهر النماذج التي توضح مراحل الصراع التنظيمي وهذه المراحل تتمثل في خمسة مراحل متتابعة يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (١-٢)

مراحل الصراع التنظيمي وفقاً لنموذج Pondy



(١) - المراجع -

- Jones, G (1993) Opcit, pp553- 559

- Daft, R & Noe, R (2001) Opcit, pp.455-458

وفيما يلي شرح للمراحل السابقة:

١- مرحلة الصراع الكامن Latent Conflict

تتسم هذه المرحلة بأن الصراع لا يكون صريحاً أو واضحاً No Outright Conflict exists ولكن يكون هناك من التغيرات أو العوامل ما يمكن أن يؤدي للصراع، ومن هذه العوامل إعتدائية العلاقات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع Interdependence اختلاف الأهداف والأولويات Differences in goals and priorities ، البيروقراطية Bureaucracy تبين أو إختلاف معايير تقييم الأداء Incompatible performance criteria والمنافسة على الموارد Competition for Resources

٢- مرحلة إدراك الصراع Perceived conflict

تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك وحدة أو مجموعة من أصحاب المصالح Stakeholders أن أهدافها قد تأثرت سلباً بتصرفات مجموعة أخرى، وهنا يتم التعرف على مسببات الصراع ويقوم كل طرف من الأطراف المتصارعة بتحليل الأحداث التي تقود إليه وإعداد سيناريو حول المشاكل التي تواجهها في علاقتها بالطرف الآخر فعلى سبيل المثال قد تكتشف إدارة الإنتاج بإحدى المنظمات أن العديد من مشاكل الإنتاج ترجع إلى عيوب في المواد الداخلة في الإنتاج التي تقوم بتوفيرها إدارة المواد وتبدأ كل إدارة بإلقاء اللوم على الإدارة الأخرى حسب معطياتها الخاصة بها وهنا يبدأ الصراع في التزايد Conflict escalates بسبب النزاع حول أصل المشكلة فإدارة المشتريات تحاول التوصل من المشكلة وتبدأ بانتقاد إدارة الإنتاج على أساس أنها السبب في المشكلة نتيجة قصور إمكاناتها وعدم مجاراتها لتكنولوجيا الإنتاج المتطورة. وعلى الرغم من اشتراك الإدارتين في هدف

واحد وهو الحفاظ على جودة الإنتاج إلا أنهما يرجعان تواضع مستوى الجودة لمبررات مختلفة.

٣- مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflict

فى هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة فى تنمية أو تجهيز رد فعل إنفعالى تجاه بعضها ومع تزايد الصراع سينعدم التعاون بينها ويؤثر ذلك الوضع سلباً على الفعالية التنظيمية للمنشأة فقد يكون من الصعب الإسراع بتطوير منتج جديد إذا كان هناك خلاف بين إدارات الإنتاج والمواد، والبحوث. وفى هذه المرحلة قد يكون سبب الصراع بسيطاً ولكن إذا لم يتم حله فإن الأمور تتصاعد وتتفاقم الأوضاع بحيث تتحول مشكلة صغيرة إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها أو معالجتها.

٤- مرحلة إظهار الصراع Manifest conflict

تتسم هذه المرحلة بملموسية الصراع وتجسيده فى صور مختلفة من العداء، فقد يكون العداء واضحاً وعلنياً Open aggression فى شكل مشاحنات لفظية أو عنف أو تخريب أو قد يكون عداء سلبياً Passive aggression وذلك عن طريق إصابة الطرف الآخر بالإحباط واليأس نتيجة عدم تلبية طلبات خاصة به، ومن الأمثلة على ذلك قصص الصراع بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج حيث قد تتظاهر إدارة الإنتاج بسرعة تلبية الطلبات الخاصة برجال البيع ولكنها قد لا تفعل شيئاً أو تماطل فى تسليم الطلبية مما يسبب حالة من الإحباط والقلق لدى إدارة المبيعات، بشكل عام فإن الخاسر الرئيسى فى هذه المرحلة هى المنظمة حيث تتأثر فعاليتها التنظيمية بسبب تردى وسوء العلاقات بين الأقسام والإدارات المتصارعة ولهذا فإن على جميع المديرين أن يبذلوا كافة الجهود

لمنع المنظمة أو الجهات المتصارعة من الوصول إلى مرحلة إظهار الصراع.

٥- مرحلة ما بعد الصراع **Conflict aftermath**

سواء طال الصراع أم قصر فلا بد له من حل ولكن إذا كان الحل مرضياً للطرفين فمن المتوقع أن تسود علاقات التعاون بين الأطراف المتصارعة، أما إذا أسفر الصراع عن حل لم يرض كل أو بعض الأطراف فإنه من المتوقع أن يعود الصراع مرة أخرى وربما بصورة أكثر شدة أو خطورة.

* **مستويات الصراع Levels of organizational conflict**

يمكن التمييز بين أربعة مستويات للصراع، حيث يحدث الصراع على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات داخل منظمة ما وأخيراً بين المنظمات بعضها البعض ، وسوف نناقش فيما يلي هذه المستويات المختلفة موضحين مسببات الصراع في كل مستوى.

أولاً: **الصراع على مستوى الفرد Intrapersonal conflict**

يعانى الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه ، وترجع حالة التعارض والنزاع الداخلى إلى مسببات وعوامل منها:

١- الإحباط:

يواجه الإنسان حالة الإحباط عندما لا يستطيع تحقيق هدفه بسبب وجود هدف ما يمنعه من تلبية حاجاته أو رغباته. وفي مواجهة حالة الإحباط هذه

يلجأ الفرد إلى تبني أحد أنواع السلوك الدفاعي الذي قد يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة منها:

- الانسحاب والتخلي عن الهدف.
- العدوانية.
- الجمود.
- أحلام اليقظة.
- المساواة.
- الإحلال والتعويض.
- الكبت.
- التبرير.

٢- تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الرئيسي الثاني للصراع لدى الفرد فيتعلق بتعارض الأهداف، وهناك فرق بين الإحباط وتعارض الأهداف فالأول ينشأ من تعذر الوصول للهدف بسبب عائق ما، أما الثاني فيشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف وهي:

أ - حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق أهداف متعارضة ذات مزايا فقط، بمعنى أن على الفرد أن يختار هدفاً واحداً من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا، فالمشكلة هنا ستكون تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف، وهذا التعارض بسيط لا يسبب توتراً أو ضغطاً نفسياً عالياً حيث يختار الفرد البديل الأكثر نفعاً أو الأعلى جاذبية.

ب- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا في نفس الوقت، وهذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعاً، هنا يجب على الفرد أن يقارن المزايا بالعيوب بحيث يستطيع في النهاية أن يحدد القيمة الصافية للبديل، تلك القيمة التي تصل بالعيوب إلى أقل حد ممكن وتعظم العائد إلى أعلى حد.

ج- وأخيراً حينما يكون الفرد مدفوعاً لإختيار هدف واحد بين عدة أهداف كلها ذات عيوب أو سلبيات، هنا قد يتحاشى الفرد الاختيار منعاً للمشاكل، وأحياناً قد لا يجد الإنسان مفراً من اختيار أحد البدائل، فالفرد غير المتوافق مع عمله قد يقرر إما ترك المنظمة وهذا أمر سيئ يؤثر على موارده المالية وإما أن يستمر فى العمل على مضض وهذا وضع نفسى غير مريح له.

٣- تعارض الدور وغموضه:

قد يعمل الفرد فى وظيفة تجعله محاطاً بتوقعات مختلفة تتطلب منه القيام بأدوار متعارضة مما يجعله فى حالة صراع نفسى داخلى حيث عليه أن يقرر أى المصالح عليه أن ينفذها أو يشبعها أولاً، من ناحية أخرى قد يعاني الفرد صراعاً داخلياً بسبب غموض دوره، فكلما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك، وكلما كان أقل قدره على استخدام خبراته السابقة فى التعامل مع متطلبات هذا الدور، كما يصبح عاجزاً على إنتهاج نماذج سلوكية جديدة، وعادة ما يزداد غموض الدور فى المراحل الأولى للعمل فمن المعروف أن هناك علاقة بين غموض الدور Role Ambiguity وحدثاء الدور Role Novelty.

٤- مشاكل العمل

قد يشعر الفرد بنزاع وتوتر داخلى بسبب بعض المشكلات التى يواجهها فى العمل ومن هذه المشكلات ما يلى:

- زيادة عبء العمل.
- سوء ظروف العمل.

- تدنى العلاقات مع الزملاء.

- تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.

ثانياً: الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Interpersonal Conflict

إن الصراع بين أفراد الجماعة هو أمر حتمى، فمهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد مختلفين فى شخصياتهم ومدرجاتهم وقدراتهم فى التعامل والاتصال، وتتعدد صور الصراع أو الخلاف بين الأفراد فقد يكون منصباً على المكافأة أو الترقية أو المركز الاجتماعى، وتلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دوراً هاماً فى التأثير على مدى وعى الأطراف بالنزاع أو التناقض فإذا أدرك طرف بأن ثمة خسارة أو ضرر سيلحق به بسبب سلوك طرف آخر فإن ذلك من شأنه أن يحدد بشكل كبير الموقف أو السلوك الذى سيظهره هذا الطرف، كما يزداد الصراع بين الأفراد بسبب اختلاف القيم والاتجاهات.

وعلى ذلك فإن إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عملية التكيف التفاعلى بين الأفراد وهذا ينطبق بصفة خاصة على الوظائف الإشرافية حيث يتوجب على المشرف الحرص على الإدراك بشكل سليم والحد بقدر الإمكان من النهج غير السليم فى إدراك الغير.

ولزيادة درجة التكيف التبادلى بين الأفراد هناك طريقتان هما:

١- تحليل التفاعل التبادلى (TA) Transactional Analysis

٢- نافذة أو شبك جوهارى Johari Window

وسوف نتناول فيما يلى هاتين الطريقتين:

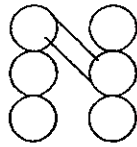
١ - تحليل التفاعل التبادلي^(١):

تعتمد هذه الطريقة على إستخدام مفهوم الأنا فى نظرية فرويد وتستعين بنظرية التحليل النفسى، فمن المفترض أن لكل فرد ثلاث حالات من الأنا وهى الطفل، والراشد، والأب، ويمكن النظر إلى التفاعل بين الأفراد على أنه تفاعل بين حالات الأنا الثلاث، وعلى ذلك فإن هناك ٣ أنواع من التفاعل التبادلي:

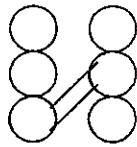
أ - تفاعلات تبادلية مكملة Complementary، ويظهر هذا النوع من التفاعل عندما توجه حالة الأنا رسالة أو سلوكاً ويتلقى استجابة متوقعة أو ملائمة من شخص آخر ومثال ذلك عندما يتصرف شخص بسلوك الأب فيستجيب له الطرف الآخر بسلوك طفل مطيع، وأفضل التفاعلات التبادلية هى علاقة راشد براشد أو أب مع طفل، أو طفل مع أب وتأخذ هذه التفاعلات الشكل التالي حيث يعبر عن التبادل المكمل بخطوط متوازية.

شكل (٢-١)

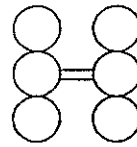
التفاعل التبادلي المكمل



راشد - لوالد



راشد - لطفل



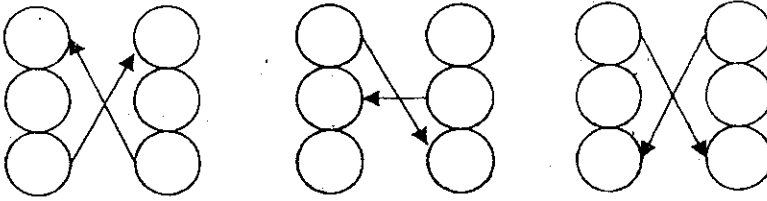
راشد - لراشد

^(١) Davis ,k and Newstrom,J(1989) Human behavior at work , N.Y, M Graw - Hill Book Co - pp 261 - 263

ب - تفاعلات تبادلية متقاطعة Crossing، وتظهر هذه التفاعلات عندما توجه الأنا لشخص ما رسالة أو سلوكاً فيستجيب لها استجابة غير مناسبة أو غير متوقعة من الأنا الخاصة بشخص آخر، مثال ذلك المشرف الذى يعامل أحد مرعوسيه على أنه طفل يستحق العطف، ولكن المرعوس يستجيب وكأنه راشد مما يؤدي إلى اضطراب عملية الاتصال وعدم ارتياح الطرفين ويوضح الشكل التالى (٢-٢)

شكل (٢-٢)

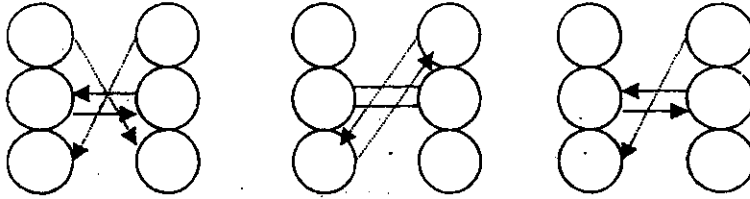
التفاعل التبادلى المتقاطع



ج - تفاعلات تبادلية خفية ulterior، وهى تشبه التفاعلات المتقاطعة فى آثارها السلبية، ووفقاً لهذا النوع من التفاعلات فإن الأنا الخاصة بشخص تشمل حالتين، فى الحالة الأولى يبدو الشخص ظاهرياً وكأنه راشد ولكن فى الحالة الثانية يتصرف كحالة الأب، وهذه التفاعلات الخفية معقدة ويصعب تعريفها وإكتشافها أو معالجتها، حيث يتضمن التبادل الخفى جدول أعمال خفى أو غير ظاهر بجانب الرسالة أو السلوك العلنى أو الظاهر، وفى ظل هذا النوع من التفاعلات تكون

الرسالة العلنية تمويهاً ويكون المقصود هو السلوك، أو جدول الأعمال الخفي فمثلاً قد تكون الرسالة العلنية موجهة من حالة راشد لراشد، أما جدول الأعمال الخفي فيشير إلى حالة أب لطفل، ويوضح الشكل (٣-٢) هذا النوع من التفاعلات حيث يمثل الخط المتصل تفاعلاً صريحاً أو علنياً أما الخط المنقطع فيشير للتفاعل الخفي:

شكل (٣-٢)
التفاعل التبادلي الخفي



وعلى ذلك يتضح أن النزاع أو الصراع بين الأفراد يتوقف لدرجة كبيرة على شكل التفاعلات التبادلية بين طرفي الصراع.

٢- نافذة جوهاري (Johari Window)

وهى طريقة بسيطة توضح أسباب النزاع والصراع بين الأفراد داخل الجماعة وتنسب إلى كل من Joseph Luft و Hary Ingham وتقرض نافذة جوهاري أن هناك أشياء يعرفها الفرد وهذا ينطبق على الآخرين، فهناك أشياء يعرفها الفرد عن الآخرين وأشياء لا يعرفها عنهم. ووفقاً للشكل التالي (٢-٤) فإن نافذة جوهاري تتضمن أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين.

شكل رقم (٢-٤)
نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
الذات الخفية (٢)	الذات المكشوفة (١)	الفرد يعرف نفسه
الذات غير المكشوفة (٤)	الذات العمياء (٣)	الفرد لا يعرف نفسه

واستناداً للشكل السابق تضم نافذة جوهاري أربع حالات هي:
الحالة الأولى: وهى أفضل الحالات حيث يعرف الفرد نفسه ويكون كذلك على بيئة بمشاعر ودوافع الآخرين مما يسهل عملية التفاعل أو التعامل معهم، وبالتالي تقل فرص الخلاف أو النزاع بين الفرد والآخرين.

(٢) Luthans, F (1989) Organizational Behavior ,5 ed, N.Y: McGraw-Hill Book pp 410- 412.

الحالة الثانية: وفيها يعرف الفرد ذاته فقط ولا يعرف الآخرين وبالتالي فإنه يعاني من الخوف والنزاع الناتج عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين ويؤثر ذلك على تعامله معهم.

الحالة الثالثة: وهنا يعرف الفرد الآخرين ولكنه يجهل حالته هو، فمثلاً قد تتوافر معلومات كأن يعلم الفرد بحركة ترقيات بعض الزملاء ولكن لا يعرف وضعه هو (ذات عمياء) وهنا يجد الزملاء حرجاً في الحديث عنه حتى لا يحس بأنه عبء على الآخرين أو أنه مغترب وسط زملائه.

الحالة الرابعة: وهنا ترتفع أو تزيد حالة سوء الفهم وسوء الاتصال، فالفرد هنا لا يعرف نفسه ولا الآخرين مما يؤدي إلى كثرة الخلافات والنزاعات بين أفراد الجماعة، ولمعالجة هذا الوضع فلا بد أن يعود الفرد للحالة الأولى بحيث يعي نفسه ويتعرف كذلك على الآخرين ويزودهم بالمعلومات اللازمة لسير العمل بحيث تنشط العلاقات بين الفرد والآخرين مما يقلل من الصراع أو أوجه الخلاف.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات Intergroup Conflict

وهو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة حيث قد تتخبط كل جماعة على الأكل في صراع أو نزاع جزئي مع الجماعات الأخرى التي تتفاعل معها، مثلاً تشهد منظمات الأعمال نزاعات مستمرة بين التنفيذيين والاستشاريين Line and staff conflict أو نزاعات بين الإدارات أو الأقسام المختلفة، بين الإنتاج والتسويق أو بين الإنتاج والمشتريات.. إلخ وهذه النزاعات قد تكون بسيطة أو بالغة الخطورة كما أن لها جوانب إيجابية وسلبية، وبصفة عامة توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في ظهور الصراع بين الجماعات وهي:

(أ) تعارض الأهداف Differences in Goals

على الرغم من أن مختلف الجماعات تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلى للمنظمة إلا أن هذا لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية، فمثلاً إدارة الإنتاج حرصاً منها على إنتاج عالي الجودة قد تبالغ في تقدير مستلزماتها الإنتاجية مما يتعارض مع بعض أهداف إدارة المشتريات أو الإدارة المالية.

(ب) التنافس على موارد محدودة Limited Resources

نظراً لمحدودية الموارد تحاول كل مجموعة أو وحدة تنظيمية الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها، ومن هنا تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات التنظيمية المختلفة وهنا يجب على إدارة المنظمة توزيع هذه الموارد بصورة عادلة حتى لا تصاب بعض الجماعات أو الوحدات التنظيمية بالإحباط ويتولد لديها اتجاهات عدوانية تجاه الجماعات الأخرى.

(ج) الاختلاف في الإدراك differences in perception

عادة ما يصاحب الاختلاف في الأهداف اختلاف في الإدراك فمثلاً قد ينشأ اختلاف في وجهات النظر بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق بخصوص أسباب انخفاض الحصة البيعية نتيجة الإدراكات المختلفة لأسباب تدنى الطلب على المنتج عند كل إدارة، فعلى سبيل المثال إذا كان هدف إدارة التسويق هو تعظيم المبيعات فإن هذه الإدارة ستفسر انخفاض المبيعات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفسر بها المسؤولون في إدارة الإنتاج مما يؤدي إلى صراع بين الإدارتين حول أسباب انخفاض المبيعات.

(د) العلاقات الإعتماضية Dependency interrelationships

وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الجماعات على بعضها البعض في نشاطاتها وتحقيق أهدافها الأمر الذي يثير الصراع فيما بينهما ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من العلاقات الإعتماضية بين جماعات العمل^(٩) وهي:

- العلاقات الإعتماضية المترابطة Pooled interdependence

ويقصد بهذا النوع أن كل جماعة تسهم بشكل مستقل في الأداء الكلي للمنظمة.

Contributes separately to the performance of the whole organization.

وهذا يعنى أنه على الرغم من عدم وجود عمليات تبادل بين جماعات العمل إلا أن إنتاجية المنظمة وفعاليتها تتوقف على أداء هذه الجماعات فمثلاً يتأثر الأداء الكلي لبنك فيصل الإسلامى بأداء مختلف الفروع الخاصة بهذا البنك على الرغم من الأداء المنفرد لكل فرع. وعلى الرغم من قلة حجم الصراع فى ظل هذه العلاقات إلا أن الأمر يحتاج إلى جهد تنسيقى من إدارة المنظمة لتقليل احتمالية التعارض.

- العلاقات الإعتماضية المتسلسلة Sequential Interdependence

وفقاً لهذا النوع من العلاقات فإن أداء أية جماعة يؤثر بشكل مباشر فى الممارسات الخاصة بجماعة أخرى ولذلك فإن أى عمل لا يمكن إنهائه عن طريق الأداء المنفرد لكل جماعة. وعلى ذلك فعلاقات التسابع تعنى أن أنشطة الجماعة (X) تؤثر فى قدرة الجماعة (Y) التى تؤثر بدورها فى قدرة الجماعة (Z).

^(٩) Jones ,J(1993) opcit 375- 381

كما تعنى هذه العلاقات أيضاً أن مخرجات إحدى الجماعات أو الوحدات تصبح مدخلات للجماعة الثانية، فمثلاً أداء أقسام الإنتاج يتوقف على أداء أقسام المشتريات فمخرجات إدارة المشتريات (مواد جيدة) تعتبر مدخلات لأقسام الإنتاج، وكذلك العلاقة بين أقسام المبيعات والإنتاج، فإنتاج منتجات بجودة عالية كمخرجات لأقسام الإنتاج تعتبر مدخلات لأقسام المبيعات، وعلى ذلك فإن أى خطأ فى بداية عمل الجماعة الأولى سيؤثر سلباً على أداء الجماعات التالية فى الترتيب، ففى كرة القدم مثلاً يتوقف أداء خط الهجوم Offense على أداء خط الدفاع defense فإذا لم يكن الدفاع قادراً على حماية المرمى لن يستطيع الهجوم أداء وظيفته فى إحراز الأهداف.

فى ظل هذه الأوضاع التى يتأثر فيها أداء جماعة بأخرى فإن احتمالية وجود النزاع تكون متزايدة مما يتطلب تدخل الإدارة للتخطيط والتنسيق الجيد بين جماعات العمل.

- العلاقات الإعتماضية التبادلية Reciprocal interdependence

تعنى هذه العلاقات أن أنشطة كل الجماعات أو الوحدات التنظيمية تعتمد على بعضها البعض بشكل كامل، فأنشطة الجماعة (X) لا يؤثر فقط على Z, y ولكن أنشطة الجماعة Z أيضاً تؤثر على أداء الجماعتين X, y، ويظهر هذا النوع من العلاقات الإعتماضية فى المستشفيات بين أطقم الخدمة المختلفة من أطباء وهيئة تمريض وحجرات أشعة ومعامل وعنابر مرضى، كما تعتبر مباريات الرجبي RUGBY والسلة BASKET BALL وكرة القدم SOCCER أمثلة لأنشطة جماعية تتضمن علاقات إعتماضية تبادلية.

وفى ظل هذا النوع من العلاقات تبلغ احتمالات الصراع أقصاها حيث تزداد درجة تعقد وتشابك العلاقات بين الجماعات المختلفة مما يجعل مهمة الإدارة أكثر صعوبة فى معالجة هذه الصراعات.

(هـ) الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة:

يؤدى إنتماء جماعات العمل لمستويات تنظيمية مختلفة إلى اختلاف فى وجهات النظر، فمن المؤلف أن نشاهد نزاعاً أو خلافاً بين المستويات الإشرافية من جهة والعمال من جهة أخرى أو أن نجد خلافاً بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أو بين المجموعات الاستشارية Staff والتنفيذية Line .

(و) اختلاف هوية الجماعة:

إن تواجد هوية واضحة ومميزة للجماعة يزيد كثيراً من احتمالات نشوب صراع بين هذه الجماعة والجماعات الأخرى وذلك بسبب اختلاف النظرة للزمن واختلاف نطاق الاهتمام والاتجاه نحو السلطة، وكلما كانت الهوية أكثر تمايزاً كلما صعب التمسيق مع الجماعات الأخرى حيث تميل الجماعة ذات الهوية المميزة إلى تكوين نظرة سلبية تجاه الجماعات الأخرى كما تميل لعدم الثقة فى هذه الجماعات.

رابعاً: الصراع بين المنظمات Interorganizations Conflict

يحدث هذا النوع من الصراع على مستوى المنظمات التى تضم جماعات عمل مختلفة، ويعبر عن حالة من التوتر التى تظهر بين منظمين أو أكثر عند تعارض أو تضارب المصالح، فكل منظمة أهدافها وقيمها التى تختلف عن أهداف وقيم المنظمات الأخرى، ويكون الصراع هنا بسبب اختلاف الأهداف، والتنافس على الموارد، ومحاولة تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب بعضها البعض.

* استراتيجيات مواجهة أو حل الصراع Conflict Resolution

لما كان الصراع يمثل جزءاً من حياة الفرد والجماعة والمنظمة، فلقد إهتم علماء السلوك التنظيمى بدراسة الاستراتيجيات التى تستطيع أن تعتمد عليها فى معالجة أو مواجهة الصراع وتتنوع الاستراتيجيات وتنوع، ولكن الأساس فى إختيار أو تفضيل استراتيجية على أخرى يكون رهناً بالشخص الذى الدقيق لموقف الصراع وطبيعة أطرافه والقائمين على حل الصراع، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلى:

١- استراتيجية استخدام القوة والسيطرة Power and Domination

وفقاً لهذه الاستراتيجية يحاول أحد أطراف الصراع أو القائمون على حله استخدام القوة التى يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع ويتم ذلك من خلال تدخل أصحاب السلطة فى المستويات الأعلى حيث يقومون باستخدام نفوذهم لإنهاء الصراع. وتعتمد استراتيجية القوة والسيطرة على الإجبار والتهديد حيث تستند إلى سلطة رسمية لتطبيق سياسة الإذعان على طرفى النزاع أو على أحد الأطراف.

وعلى الرغم من العيوب المصاحبة لإستراتيجية القوة والسيطرة، إلا أنها تعد مناسبة ومفيدة فى الأحوال التى تتطلب حلولاً وقتية سريعة مثل أوقات الأزمات والطوارئ، وكذلك فى الأوقات التى تحتاج لقرارات غير تقليدية لا تلق تأييداً من طرفى الصراع.

٢- إستراتيجية التعاون Collaborating

بموجب هذه الإستراتيجية تقوم الأطراف المتصارعة بالتعاون بينها وتطوير الحلول البديلة لحل المشكلة سبب الصراع وهنا يجب على الإدارة أن تقوم بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتكامل بين أطراف الصراع عن طريق ترسيخ الإعتقاد بتوافق الأهداف أكثر من تعارضها، والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة عمل جماعى أكثر منه فردى، كذلك يمكن زيادة درجة التعاون عن طريق إيجاد مسامير ربط Linking Pins بين الجماعات المتصارعة وذلك بواسطة أفراد تكون مهمتهم إحداث تكامل بين الإدارات وإزالة الخلافات بينها.

وعلى الرغم مما يكتنف هذه الإستراتيجية من جهود مضيئة فى التقريب بين الجماعات إلا أنها تعد مناسبة فى الظروف والحالات التالية:

- (أ) حالات الإتفاق على حل متكامل.
- (ب) حالات الرغبة فى إكتساب الخبرة بالتعاون مع الأطراف الأخرى.
- (ج) تقدير مشاعر الآخرين وآرائهم ومقترحاتهم.

٣- إستراتيجية الحل الوسط Compromising

تعتمد هذه الإستراتيجية على اللجوء للحل الوسط كأسلوب للتعامل مع الصراع وذلك عندما تتقارب قوه طرفى الصراع نسبياً، وهنا يجب على كل طرف أن يتنازل عن شئ فى محاولة للتوفيق بين الطرفين.

وعلى الرغم من المشكلات التي يمكن أن تترتب على الحل الوسط مثل عدم إثارة الأسباب الرئيسية للصراع، إلا أنها تبقى كلغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع نظراً لما تتطوى عليه من تعادل نسبي في القوة، وبالتالي فهي تبتعد عن منطق الانسحاب أو التحاشي أو القوة، كما تتضمن تجاوباً سلوكياً بين الأطراف المتصارعة وبالتالي تسهم في زيادة فعالية المنظمة.

٤- استراتيجية التجنب أو التحاشي Avoiding

تتلور هذه الاستراتيجية في شكل انسحاب سلبي على اعتبار أن أحد وسائل التعامل مع الصراع هو أن يتم تحاشيه بمرور الوقت وتأخذ استراتيجية التجنب أو التحاشي ٣ أشكال رئيسية، أولها إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل الموقف الصراعى كلية، أما الشكل الثانى فيتمثل في إقامة حواجز Buffers بين طرفي الصراع وذلك بفصل الأفراد أو الجماعات المتنازعة عن بعضها البعض، ويتمثل الشكل الثالث للتجنب أو التحاشي في جعل التفاعلات أو العلاقات الإعتماضية بين أطراف الصراع محدودة لأقصى درجة.

وعلى الرغم من بعض العيوب المرتبطة بإستراتيجية التجنب وما يترتب عليها من تخاذل وعدم تحقيق منافع في الأجل الطويل، إلا إنها قد تكون مفيدة في المواقف التالية:-

- القضايا البسيطة أو غير المهمة.
- عدم وجود أمل أو فرصة لإقناع أحد أطراف الصراع بقبول وجهة نظر الطرف الآخر.
- عدم توازن العائد مع المجهود المبذول لحل الصراع.

- الرغبة في كسب الوقت لتجميع معلومات إضافية قد تكون مفيدة لإتخاذ قرارات مؤثرة في المستقبل، وبالتالي يكون إستخدام هذه الإستراتيجية كبديل تكتيكي مؤقت.
- عدم تصعيد الخلاف بين أطراف الصراع.

٥- إستراتيجية التكيف Accommodating

وهي إستراتيجية مناقضة لاستراتيجية السيطرة والقوة، وتسمى بإستراتيجية الإيثار، بمعنى أن أحد أطراف الصراع يأخذ في اعتباره الحد الأقصى لمصالح وإهتمامات الطرف الآخر، وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجية قد تبدو استسلاماً وخضوعاً للطرف الآخر، إلا إنها قد تكون مدخلاً إيجابياً لحل الصراع وذلك في الحالات:-

- الرغبة في بناء جسور علاقات طيبة بين أطراف الصراع.
- عند شعور أحد الأطراف بضعف موقفه التفاوضي.
- عندما لا تكون القضية محل الصراع ذات أهمية متساوية لطرفي الصراع، هنا يكون من الأفضل أن يتساهل الطرف الذي تعتبر القضية بالنسبة له هامشية، لأن ذلك التساهل لا يكلفه كثيراً، علاوة على أن هذا التساهل يدعم العلاقة بين طرفي الصراع ويمثل كذلك رصيذاً لأحد أطراف الصراع عند الطرف الآخر.
- من جهة أخرى يمكن تصنيف إستراتيجية تسوية الصراع حسب النتائج المحتملة إلى ٣ إستراتيجيات رئيسية وهي^(٩):-

^(٩) Luthans,F(1989) Opcit pp . 214- 414.

١- إستراتيجية خاسر/ خاسر Lose- Lose وتتميز هذه الإستراتيجية بخسارة لكل أطراف الصراع، وتأخذ عدة أشكال منها الحل الوسط، المساومة، التجاهل، اللجوء لطرف ثالث.

٢- إستراتيجية رابح / خاسر win- Lose حيث يحقق أحد الأطراف رغباته على حساب الطرف الآخر وذلك بحشد كافة موارده وطاقاته للفوز والكسب، ومن صور هذه الإستراتيجية، المواجهة، القوة والسيطرة والتحكم الرئاسي، وفي ظل هذه الإستراتيجية قد لا نستطيع القضاء على الأسباب الحقيقية للصراع لذلك فمن المحتمل حدوث الصراع في المستقبل.

٣- إستراتيجية رابح/ رابح Win- Win وهي أفضل الاستراتيجيات وأكثرها شيوعاً حيث تبذل الجهود لإحتواء الصراعات وحلها بشكل مرضي يحقق أهداف الأطراف المتصارعة، وهنا يتم حل الصراع بشكل حقيقي حيث يؤدي الكسب المتبادل لكلا الطرفين إلى إزالة أسباب الصراع بدلاً من التركيز على مصلحة طرف دون آخر.

استراتيجيات أخرى لحل الصراع^(١):

يذكر Jones أن هناك استراتيجيتين لحل الصراع تتمثل الأولى في تغيير الهيكل التنظيمي Changing Organization Structure وذلك بهدف تقليل أو إزالة سبب الصراع Cause of conflict فمثلاً يمكن أن تتحول منظمة من الهيكل الوظيفي إلى الهيكل السلعي كي تزيل أسباب

(١) Jones, G (1993) Op cit pp . 560 – 563.