

## المحاضرة رقم 02 :

ان محاولة تحديد تعريف للصراع بصورة دقيقة من المهام العسيرة لأنه غالبا ما يكون نابعا من الاتجاهات الشخصية للمفكرين ومن ايديولوجياتهم وعقائدهم المختلفة وتخصصاتهم العلمية شانه شان كل ظاهرة ناشئة من سلوك او نشاط إنساني في تنظيم اجتماعي معين.

### مفهوم الصراع:

التعريف اللغوي: ان التحديد الاشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق وهو مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflict التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق او التناظر او التعارض او الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع الى التفاعل الذي تتعارض وتتناقض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي الى إثارة الصراع

### التعريف الاصطلاحي:

بتعدد الباحثين وتخصصاتهم تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي، وسوف نتطرق الى أهمها:

يعرف الصراع التنظيمي: بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.

كما يعرف على انه عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الأخر يؤثر سلبا على شيء -ما- يهتم به الطرف الأول

يعرف: Boulding : الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر

### خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطوي في ثناياه امكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لاجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضي به
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف اجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها
  - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به، طويلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو القسرية.
  - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم الى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
- تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

ان النظرة موضوع الصراع تطورت مع تطور الفكر التنظيمي من خلال المدارس الفكرية المختلفة لقد مرتطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الاداري بثلاث مراحل هي:

النظرية التقليدية للصراع: ظهر هذا الاتجاه في النصف الأول من القرن العشرين، يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة ولذلك فقد اتجهت الادارة الى ضرورة القضاء عليها وعدم الحديث عنها وتجاهلها.

وترتكز أفكار النظرية على عدة فرضيات أهمها:

- الصراع حالة يمكن تجنبها .
  - يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددین محدثو الاضرابات .
  - يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
  - اذا حدث الصراع فعلى الادارة أن تتجاهله.
- المدرسة السلوكية: سادت هذه النظرية المجتمع الانساني منذ فترة الخمسينيات من القرن العشرين، تبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الادارة إلا أن نتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة

وبالرغم من أن المدرسة السلوكية تنظر الى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الانسانية داخل أية منظمة وأنه لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا، الا أنها لم تدرك أهمية الصراع الوظيفي ودوره لصحة المنظمة، وترى ضرورة حل الصراع أو تخفيفه وضبط حجمه وعدم تشجيع حدوثه.

النظرة الحديثة التفاعلية للصراع: حسب هذه النظرية فان الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة اذا ما تمت على مستوى معين ، لذا فان الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للابقاء على الصراع في اطاره المرغوب حيث أنه<sup>1</sup>:

➤ اذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتخل الادارة لتقليل أثره وتخفيضه للحد المسموح به.

➤ اذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الادارة أن تشير مستوى الصراع عن ذلك

الحد الذي يبقى الصراع قائما، لكنه تحت سيطرة **الادارة** ويغذي باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية،

أي أنه ضروري مهم لانجاز الأعمال بفعالية.

وترتكز هذه النظرية على عدة فرضيات اهمها:

➤ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد .

➤ ادارة الصراع ممكنة.

➤ الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري.

النظرة الموقفية للصراع: تناولت الصراع على أساس أن تحليل الموقف وتشخيصه أساس لازم لتحديد رد الفعل المناسب ، وأنه لا توجد هناك طريقة واحدة مثلى لادارة الصراع يمكن استخدامها في كافة الظروف، وإنما توجد هناك استراتيجيات مثلى لإدارة الصراع تناسب مواقف معينة، وبموجب التناول الموقفى يتم تشخيص الصراع بهدف معرفة أسبابه ودوافعه، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه من بين الابدال المطروحة على أن تؤدي الى ربح كل الأطراف المتصارعة.

مما سبق يظهر أن المدارس التنظيمية تختلف في نظرتها الى الصراع، كما يظهر أن هناك تطورا في نظرة هذه المدارس الى ظاهرة الصراع ففي حين نظرت المدرسة التقليدية الى الصراع على انه أمر سلبي يجب القضاء عليه، أعدته المدرسة الحديثة أمرا طبيعيا له اثار ايجابية وأخرى سلبية .