

الصراع التنظيمي
"organizational conflict"

إعداد الباحثة
شيءاء حلمى شحاته حامد

الفهرس

مقدمة

أولا : تعريف الصراع التنظيمي

ثانيا : مستويات الصراع التنظيمي

- الصراع على مستوى الفرد

- الصراع على مستوى التنظيم

ثالثا : أسباب الصراع التنظيمي

- الخصائص والسمات الشخصية

- الأسباب التنظيمية

رابعا : مظاهر الصراع التنظيمي

- تشكيل النقابات العمالية

- الإضرابات

خامسا : نتائج الصراع التنظيمي

- النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي

- النتائج السلبية للصراع التنظيمي

سادسا : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خاتمة

سابعا : المراجع المستخدمة

مقدمة :

تعيش معظم مجتمعات العالم فى الوقت الحالى فى إطار من النمو التنظيمى الذى يشمل كافة مجالات الحياة المختلفة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية وفى ظل هذا النمو المتزايد تسعى التنظيمات إلى تحديد أهداف واضحة تحاول تحقيقها من خلال إستغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة .

ونجد أن , العنصر البشرى واحدا من أهم مقومات التنظيمات , الذى يجب الحفاظ عليه، والسعى لتطويره من أجل الرقى بالتنظيم , وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها . ولا يستطيع أى تنظيم أن يعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، بعضهم لبعض من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى ، فالأفراد تعتمد على بعضها البعض لتحقيق أغراضٍ متعددة، مثل تبادل المعلومات، والرأى، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمرٍ ما. وهذا التعاون والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك ، أو إلى التنافس والتعارض .

كما نجد، أن الصراعات التنظيمية أمر حتميا فى سائر التنظيمات ، حيث أنها ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، وتتم عند التفاعل بين الأدوار المختلفة التى يقوم بها الأفراد سواء بشكلٍ فرديٍ أو جماعيٍ، وتختلف وجهات النظر حول الصراع؛ حيث أن هناك اتجاهاً تقليدياً نظر إلى الصراع على أنه حالةٌ سلبيةٌ، وهناك اتجاهاً سلوكياً لموضوع الصراع، بحيث ينظر إلى الصراع باعتباره أمراً طبيعياً الحدوث داخل التنظيمات المختلفة، كما توجد نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه. لمعرفة الإدارة أسبابه ولوضع الإستراتيجية التى تعمل على تفادى هذا الصراع . ومن ثم ، تسعى الدراسة فى هذا الفصل إلى تحديد تعريف الصراع وأنواعه وأنماطه ، بالإضافة إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمى وأسبابه ، وأيضاً تحديد مظاهر الصراع التنظيمى ونتائجه ، ومن ثم ، تحديد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى .

أولاً: تعريف الصراع 'conflict'

هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى هدف ويظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر " وهو في ذلك يختلف عن التنافس " ونظراً لتطور المشاعر العدائية القوية ، فإن تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يعتبر شيئاً ثانوياً بجانب هزيمة الطرف الآخر . (1)

كما يعرف على أنه صراع على الموارد الاقتصادية والإمكانيات أو صراع على القوة والسلطة ، والمطالبة بمكانة نادرة ، أو صراع على الأهداف والحاجات الخاصة بحيث يحاول هؤلاء المشاركين التخلص من أو القضاء على قوة تأثير بعضهم البعض أو النيل منهم . (2)

كما يعرف أيضاً على أنه "نوع من السلوك الذي يحدث عندما يتعارض اثنين أو أكثر من الأطراف في معركة نتيجة لتعارض الظروف والممارسات والأهداف لمختلف المشاركين ليعبر عن الحرمان النسبي من أنشطة أو التفاعل مع شخص آخر أو مجموعة . (3)

الصراع التنظيمي : organizational conflict

هو عملية اجتماعية التفاعل ، حيث المصالح وأنشطة المشاركين سواء (أفراد أو مجموعات) في الواقع، أو على ما يبدو، يعمل فيها طرف على حجب وتعطيل تحقيق

¹ (محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 82 .

² (على عبد الرازق جلي ، علم إجتماع التنظيم " النظرية والتطبيق " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1993 ، ص ص 248 : 249 .

³ Afzalur Rahim, Managing Conflict in Organizations , Printed in the United States of America , 2001 , p17 .

أهداف طرف آخر . حيث يعمل عمدا لمنع جهود شخص من أجل المنافسة على الموارد , الأمر الذي سيؤدي إلى إحباط الشخص الآخر لتحقيق أهدافه أو تلبية مصالحه .⁽¹⁾

كما يعرف "دالتون" الصراع التنظيمي : على أنه مدى إنشغال الأفراد والجماعات في البحث العقلي المنظم عن طرق لتحقيق مصالحهم الخاصة , وتدعيم موقف قوتهم وتحسينه حتى وإن تعارض ذلك مع المصالح العامة للتنظيم .⁽²⁾

ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع بين المشاركين في التنظيم حول أهداف محددة يمكن تمييزها , من أجل بلوغ وضع إقتصادي , وكسب مورده , أو بهدف زيادة تحكمهم في بناء السلطة والوصول إلى المكانات العليا .⁽³⁾

يمكن تقسيم الصراع إلى :

1-الصراع على مستوى الفرد :

أ- تعارض الدور :

شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة , وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

(1) Kenan Spaho, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT . MANAGEMENT, 2013 . p106

⁽²⁾ محمد على محمد , علم إجتماع التنظيم " مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج " , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2009 , ص 240 .

⁽³⁾ على عبد الرازق جليبي , علم إجتماع الصناعة , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 1988 , ص 223.

ب-عدم إشباع الحاجات :

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط , وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.

ج-تعارض الأهداف :

تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف .

د-أهداف متعارضة ذات مزايا فقط :

يكون الفرد هنا أمام إختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا .

هـ-أهداف متعارضة ذات عيوب فقط :

يلجأ الفرد إلى عدم إختيار أى بديل حتى لا يقع فى مشاكل جديدة , وأحيانا يكون الفرد هنا أمام إختيار لعدة أهداف كلها تحوى جوانب إيجابية وجوانب سلبية . (1)

2-الصراع على مستوى التنظيم**أ-الصراع بين العاملين والإدارة :**

يرجع الصراع بين العاملين والإدارة للسياسة العامة التى إنتهجتها هذه الإدارة فى ممارسة الضبط وتحقيق الإمتثال عن طريق الرؤساء الذين حولتهم إختصاصات تتعدى أعباء وظائفهم . ولقد خلق هذا الموقف لدى العمال بصفة خاصة _ إحساسا بممارسة القهر عليهم والإغتراب عن الإدارة العليا بتدخل وسطاء يفصلونهم عنها والمؤكد أن مشاعر العمال نحو رؤسائهم المباشرين كانت جزءا من مشاعرهم نحو الإدارة العليا حيث أن الإتجاهات السلبية التى كان العمال يحملونها نحو الإدارة العليا

(1) أحمد ماهر , كيف تسيطر على صراعات العمل , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية ,

2006 , ص ص 17:16 .

كانت تتذبذب بين القوة والضعف نتيجة لبعض العوامل أهمها , طبيعة علاقة الرئيس أو المشرف بالإدارة العليا ومدى إحساسهم بإرتباطه بها . فكلما إشتدت علاقة هذا الرئيس بالإدارة العليا زاد شك العمال فى نواياه وتصرفاته إزائهم .⁽¹⁾

ب- صراع هيئة الإشراف أو التسلسل الإدارى :

يكشف صراع الهيئة الإشرافية أو التسلسل الإدارى عن وجود أفراد هيئة الإشراف وميلها بصفة مستمرة لتكون أكثر قوة , وذلك فى محاولتها المستمرة للحصول على أكثر الشهادات العملية , وأكثر إقتناء لعناصر أو مصادر القوة التنظيمية المتعددة . وهذا منبع لظهور الصراع , ويشكل جزءا من العلاقات الداخلية حيث يظهر بصورة خاصة عند محاولة أفراد تلك الهيئة , وتوظيف قراراتها وأفكارها على بناءات التنظيم الداخلية وإصطدامها بصورة مستمرة مع أفراد الهيئة الفنية الأخرى .

ج- صراع الهيئة الفنية :

يظهر الصراع بين الهيئة الفنية حول محاولة أعضائها لتقييم بعد تغير وضعهم التقليدى داخل التنظيمات ومحاولتهم المستمرة للحصول على فرص الترقية والمكافأة وخاصة عند تقييم وضعهم التنظيمى كأفراد هيئة التسلسل أو الإشراف حيث يحتفظ أفراد الهيئة الفنية بكثير من قوتهم التنظيمية لمعرفة خبرتهم العملية والفنية وما يعرف بالأسرار الوظيفية المهنية .⁽²⁾

ثالثا : أسباب الصراع التنظيمى

أ- الخصائص والسمات الشخصية :

(1) السيد الحسينى , علم إجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 1994 , ص 359 .

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن , علم إجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2006 , ص 281 .

تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه ، فاختلاف خصائص شخصية الأفراد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم ، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له ، وهذا من شأنه أن يغذى الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي .⁽¹⁾

ومن أهم السمات الشخصية التي تؤثر على الصراع :

1- القيادة الدكتاتورية :

يطلق عليها كذلك القيادة الإستبدادية أو الأوتوقراطية ، ويغالى القائد في ظل القيادة الدكتاتورية في تقدير إمكاناته وقدراته ، ويعتقد أنه هو وحده القادر على إتخاذ القرارات الهامة ، وتتركز السلطة وإتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصوره مطلقة دون إستشارة المرؤوسين فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع وإتخاذ القرار بنفسه ، ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ، ولا يتسامح مع أى إنحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه . وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد وتوزيع الأدوار والمهام والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها على كل فرد من الأفراد ولا يعطى أى معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل ، بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها ، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات ، وهو مصدر الثواب والعقاب ، وعادة ما يكثر من العقاب ، ومن التلويح به ، ويقلل من الثواب .⁽²⁾

يرى " روبنز " أن الصراع قد ينتج من : - الإتصالات المشوهة وغير التامة وما ينجم عنها من مشكلات ، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع .

(1) كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار النشر والتوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 24 .

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة " دراسة في علم الإجتماع النفسى والإدارى والتنظيمى " ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الأسكندرية ، 2010 ص ص 107 : 108 .

- التغييرات السلوكية والشخصية تلعب دورا هاما في مجالات التفاعل والرضا عن الدور والأهداف الخاصة .

- التباينات القائمة بين الجماعات المهنية " مثل الفنيون المتخصصون أو الجماعات المتباينة من حيث النفوذ والسلطة داخل التنظيم " ومثال ذلك الصراع الذى يحدث بين الإدارة والعمال .⁽¹⁾

- نمط إتخاذ القرار : أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالإهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ فى حين تهتم الإدارة بصناعة وإتخاذ القرار , وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب , كما نادى بمركزية إتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين .⁽²⁾

ب- الأسباب التنظيمية :

1- الصراع بين النسق الإدارى بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسى:

يرتبط هذا بالفروق الوظيفية , والفروق فى العمر , والتعليم الرسمى , والمكانة المهنية , وحاجة أعضاء الهيئة الفنية إلى تبرير وجودهم والخوف الشائع بين أعضاء التسلسل من أن تزايد حجم الهيئة الفنية قد يحطم سلطة التسلسل وقوته . فالنظرة التى توجد لدى رجال الإدارة نحو أولئك الذين إعتمدوا فى تكوين مكانتهم على المعرفة

(¹) إعتقاد محمد علام , دراسات فى علم الإجتماع التنظيمى , دار المعارف , القاهرة , 1994 , ص 202 .

(²) على السلمى , تطور الفكر التنظيمى , دارالمعرفة والنشر , الكويت , 1994 , ص 67 .

المتخصصة تنتم غالبا بالطابع السلبي ، بينما يميل أعضاء الهيئة الفنية إلى تأكيد ذاتهم . إذا فالصراع بين الهيئة الفنية ، والتسلسل الرئاسي ، ينشأ حول بعض الوظائف وفي ظروف معينة .⁽¹⁾

2- الصراع بين العمال والإدارة :

الواقع أن رجال الإدارة يرون أن كثيرا من مطالب العمال يهدد إرضاء حاجاتهم الخاصة . إذ غالبا ما تكون مطالب العمال زيادة في الأجور ، وهذا خطر يتهدد أرباح الإدارة . ومن الخطأ سيكولوجيا أن نقول إن لدى رجال الإدارة أو أصحاب العمل في المجتمعات الصناعية من الدخل ما يكفي ويزيد على إرضاء حاجاتهم التي يمكن أن تشتري بالمال . فمائة دينار في الأسبوع أو ألف دينار أو أكثر من ذلك قد لا تكون هناك دخلا كافيا من الناحية النفسية . مما يؤدي إلى زيادة الصراع بين العمال والإدارة .⁽²⁾ نظرا لأن الإدارة لم تبذل جهدا لتدعيم الإتصال بينها وبين العمال وتذويب حدة الفوارق الطبقيّة بين العاملين في التنظيم ، هذا بالإضافة إلى ما صاحب التحول البيروقراطي من تزايد ملحوظ في أعداد الموظفين الإداريين ، دون أن يكون لدى الكثير منهم مسؤوليات محددة و دون أن تكون لدى الإدارة العليا قدرة على فصل العمالة الزائدة ، و مثل هذا الموقف يجعل العمال يشعرون أكثر فأكثر بأنهم هم الذين يقومون بأداء الأعمال الرئيسية و أن الإدارة بتركيبها الحالي عبء ثقيل عليهم.

3- النقص في معدل الاتصال بين العمال و منظماتهم الشيء الذي جعلهم يقفون منها موقفا سلبيا .

(1) مجدى أحمد بيومى ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي " مدخل فى علم الإجتماع الصناعى

، دار المعرفة الجامعية ، الأسكندرية ، ب.ت ، ص 71:72 .

(2) فتحى محمد موسى ، العلاقات الإنسانية فى المؤسسات الصناعية ، دار المعرفة الجامعية ، الأسكندرية ، 2013 ، ص 229 .

4- إن التنظيمات العمالية تعمل في جو من الصراع فيما بينها ، بدلا من تكاملها ، وأن بعضها ينزع إلى الانفصال عن الطبقة العاملة و ذلك لمحاولة الإدارة و سعيها إلى استقطاب أعضائها و استخدامهم لصالحها .⁽¹⁾

رابعاً : مظاهر الصراع التنظيمي :

1-تشكيل النقابات العمالية

كان العاملون يعملون في ظروف صعبة وقاسية ، ويتعرضون للبطالة والأزمات الدورية . ويعيشون في مستوى لا يتفق مع كرامة الإنسان ، وكانوا يشعرون بالعجز والضعف أمام أصحاب الأعمال الذين يتمتعون بالقوة والسلطان ، فوجدوا أنفسهم في حاجة إلى التضامن والإشتراك في تنظيمات قوية ترعى مصالحهم ، وتدافع عن حقوقهم ، وتحقق لكل فرد منهم ما يعجز عن تحقيقه بمفرده ومن ثم نشأت النقابات العمالية ، على إعتبار أنها وسيلة تمكن العمال من الحصول على الأجر العادل ، وحل النزاعات العمالية حول مسائل العمل وتسوية شكاوى العمال .⁽²⁾

أ- تعريف النقابات العمالية ' Trade union '

تعرف على أنها منظمات العمال الجماهيرية الطبقيّة التي تجمع العمال بإختلاف إنتمائتهم وأجناسهم وعقائدهم ومهنتهم دون تمييز . وأهدافها هي الدفاع عن

(1) محمد على محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، 1975 ، ص 46:47 .

(2) طلعت إبراهيم لطفى ، الخدمة الإجتماعية العمالية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،

القاهرة ، 2008 ، ص 291 .

مصالح العمال وتحقيق مطالبهم وحماية مكاسبهم ، والتعبير عن إرادتهم ومواقفهم وتحسين شروط وظروف العمل . (1)

ب- دور النقابات العمالية

1- الدفاع عن المصالح الاقتصادية للعمال .

2- تعليم العمال أهمية الكفاح المشترك والتضامن الطبقي وممارسة الديمقراطية من خلال الحوار والتفاعل والإلتزام بقرارات الأغلبية .

3- تعظيم شعور العمال بقوتهم وقدراتهم على فرض إرادتهم وتحقيق مصالحهم من خلال التنظيم والتوحد (2)

4- للنقابة دور في تحسين ظروف العمل والمعيشة وتمثيل العمال ، وتوفير فرص الترقى والتدريب ، ولتأمين أجور عادلة للعمال .(3)

5- ظهرت النقابات العمالية ردا على النظام الإستعماري الرأسمالي الإستبدادي ، ولإستقلال الوضع الإقتصادي وإعادة البناء الإجتماعي .

6- تعمل النقابات على المساواة في الأجور بين الفقراء والأغنياء ، كما تعمل على تقديم الخدمات والفوائد التي تعكس الإحتياجات والظروف المتغيرة للمجتمع .(1)

(1) خالد على عمر ، وثائق حملة معا من أجل إطلاق الحريات النقابية وإستقلال النقابات العمالية وديمقراطيتها ، مركز هشام مبارك للقانون ، القاهرة ، 2009 ، ص 103 .

(2) المرجع سابق ، ص 103 .

(3) Shefali nandan , ashish gupta , the changing roles of trade

union sin in india , acase study of national thermal power

corporation (ntpc) , unchahar , india , 2009 , p39 .

7- العامل فى مصنعه لا يشعر فى العادة أن له صوتا وأن له قيمة , وهو لا يستشار ولا يؤخذ رأيه فى صغيرة أو كبيرة . أما النقابة ففى وسعها أن تزيد شعوره بالإنتماء والمشاركة فى تقرير الأمور الهامة . وبالتالي تعتبر النقابات العمالية وسيلة لحل مشاكل العاملين وتحقيق الرضا عن العمل .

2- الإضرابات العمالية

تعتبر الإضرابات العمالية مظهرا من مظاهر الصراع داخل التنظيمات التى يعبر بها العاملين عن عدم الرضا عن العمل داخل التنظيمات .

أسباب الإضرابات العمالية

يختار العمال الإضراب لتخفيف ما يعانیه من تأزم وتوترات مختلفة المصادر والتعويض عما يكابده من حرمان بطريقة إنشائية سليمة إشتد التأزم وتراكم وأصبح الطريق ممهدا للأساليب غير الإنشائية . ويمكن تلخيص أسباب الإضراب إلى :

1- إن كثيرا من أشكال التأزم وإحباط الحاجات تحدث فى نطاق العمل , ولأن العامل يعتقد إن صوابا وإن خطأ , إن الإدارة هى المسئولة عن هذا التأزم وإقامة العقبات فى سبيل هذه الحاجات , فلا مناص إذا من تحطيم هذه العقبات , والإضراب هو الطريقة المثمرة إلى ذلك .

(¹) kwabena nyarka otoo ,trade union services and benefits in africa , 2001 p2:3 .

2- المطالبة برفع الأجور وخفض ساعات العمل هي الأنواع الوحيدة من العدوان التي يعرفها أو يستطيع القيام بها . وغالبا ما لا تكون الأسباب الحقيقية للإضراب .

3- إن الإضراب أحد أنواع العدوان التي يقرها المجتمع في كثير من البلاد .

(¹)

خامسا: نتائج الصراع التنظيمي : (²)

أ - النتائج الإيجابية للتنظيم

1- يعمل الصراع على التحفيز على الإبداع , والإبتكار , والعمل بجدية أكبر , وإزدهار المواهب والقدرات التي تعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

(¹) فتحي محمد موسى , العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية , مرجع سابق , ص 227 .
(²) Ashimi , Rashidat Abiodun , Organizational Conflict causes , effects and remedies , centre for management development , shangisha, lagos, Nigeria , 2014 . p 5 :7 , 10, 12 .

2- يعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل , وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين , والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها .

3- يرضى بعض الحاجات النفسية مثل الهيمنة , والعدوان , وإحترام الأنا , مما يؤدي إلى تنفيس العامل عن نفسه .

4- يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الأفراد والإدارات .

ب-التناج السلبية للتنظيم

لا تقتصر العلاقات الإجتماعية بين المشاركين على علاقات الود والصدقة والتعاون تلك التي قد تحقق في النهاية التكامل بين جماعاتهم , بل تتبع المواقف المتباينة فرصة ظهور علاقات إجتماعية لها طبيعة العدوان والتنافس والصراع بين المشاركين في المستويات المتباينة والإختلاف بين هذه العلاقات إختلاف في الدرجة وليس إختلافا في النوع .

ومن المعروف أن الصراع الصناعي بين العمال وإدارة العمل أو بين نقابات العمال والإدارة من الظواهر الإجتماعية الشائعة خاصة في المجتمعات الرأسمالية ويتخذ الصراع صورا عديدة تتجم جميعها عن سخط أحد الفريقين أو كليهما وبما يترتب على هذا السخط من تأزم نفسى وعدوان وما يترتب عليه من :

1- عدم التعاون مع الإدارة , والتباطؤ في أداء العمل والإسراف في إستخدام المواد أو إتلافها أو يتخذ الصراع صورة مقاطعة الإدارة أو الإعتصام , وقد تصل الحال آخر الأمر إلى تعطيل الآلات أو تخريب المصنع إحتجاجا وإنتقاما أو الإضراب , أما صورته عند رجال الإدارة فمنها إغلاق المصانع لإخضاع العمال

بالبطالة ومنها التجسس , والعمل على تحطيم النقابة أو إضعافها أمام الرأي العام .⁽¹⁾

2- تدنى مستوى الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء في العمل وعدم القدرة على العمل الجماعي .

3- الخلاف على كيفية إنجاز المهام حيث إختلاف الأعضاء حول من يتحمل مسؤولية إستكمال واجب معين .

4- إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية .

5- تدنى مستوى العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى الصراع داخل الجماعة .

6- ظهور مستويات مرتفعة من التوتر والصراع بين القطاعات المختلفة .

7- يؤدي إلى التنافس على المصالح الفردية مع تجاوز المصلحة العامة للعمل مما يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

8- الغربة والإعتراب عن الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين , والإحباط والقلق من العمل .

9- الوقت الذي يقضيه العامل في الصراع كان من الممكن إستغلاله في زيادة الإنتاجية , وتحقيق مكاسب للمؤسسة .

سادسا : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها العاملين للتعامل مع المواقف التي يواجهون فيها عدم الإتفاق .

(1) مجدى أحمد بيومى , الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي " مدخل في علم الإجتماع الصناعى " , مرجع سابق , ص 69 .

1-الهيمنة (السيطرة) :

هذا الأسلوب يهتم بالذات أكثر من اهتمامه بالآخرين ويعرف بالكسب والخسارة ولو على حساب الآخرين.

2-التجنب (الهروب) :

لا يهتم هذا الأسلوب بالذات ولا يهتم بالآخرين وإنما يعتمد على الهروب أو التأجيل والانسحاب من المواقف الحرجة لدرجة أنه فاشل في إشباع حاجاته وحاجات الآخرين.⁽¹⁾

3-إستراتيجية الإسترضاء :

هى تلك الإستراتيجية التى يكون فيها التعاون بين العاملين يأخذ درجة مرتفعة للغاية حيث يتم فيه الإهتمام المتدنى بالذات وإهتمام عالى بالآخرين , عن طريق إهتمام الفرد بإرضاء الطرف الأخر والإعلان لمتطلباته على حساب تحقيقه لإهتماماته الذاتية فى محاولته لحل مشكلة الصراع .

4-إستراتيجية التوفيق " التكامل " :

هى تلك الإستراتيجية التى يكون فيها التعاون بين العاملين عالى , فضلا عن إستمرارية الفرد فى تلبية الإحتياجات الخاصة مع السعى لإيجاد حل مناسب لجميع الأطراف .

5- إستراتيجية التعاون :

(1) www.abahe.co.uk

هي تلك الإستراتيجية التي يكون فيها التعاون بين العاملين بدرجة عالية يحاول الفرد أن يعمل مع طرف آخر في إيجاد حلول مقبولة يلبي فيها حاجات الطرفين . (1)

6- إستراتيجية الأسلوب الديمقراطي :

لابد من توافر أسلوب ديمقراطي في القيادة والإشراف بدلا من القيادة التسلطية أو الفوضوية وضرورة وجود مناخ يسمح بمشاركة الجماعات في القرارات الخاصة بالعمل داخل بناء تنظيمي يتسم بالمرونة لحل الصراع القائم بين العمال والإدارة . (2)

1- إستراتيجية الإتصال :

يعتبر الجانب الإتصالي للعلاقات العامة حلقة وصل بين الإدارة العليا والعاملين فهي المكلفة والمؤهلة لنقل الرسائل بينهما لما لهذا الدور من خصوصية فلم يعد الإتصال الإداري ينحصر في الإتصالات الهابطة من الإدارة العليا في صيغة أوامر وتعليمات وإنما أصبح الإتصال من أهم الأهداف والواجبات المنوط إليها لعمل العلاقات العامة . فالإتصال الصاعد يعطى للإدارة صورة واضحة عن شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا (3)

(1) Zeljko turkalj , conflict management in trossmayer university in Osijek , organization, 2009, p510 .

(2) محمد على محمد , علم إجتماع التنظيم " مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج " , مرجع سابق , ص 154 .

(3) صلاح الدين عبد الباقي , السلوك التنظيمي , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية , 2002 , ص 287 .

خاتمة

وخلاصة القول ، أن الصراع التنظيمي يعد من أهم الظواهر التي يجب الإهتمام بها داخل التنظيمات . حيث أنه ظاهرة إجتماعية تعكس حالة من عدم الإرتياح أو الضغط النفسى الناتج من عدم التوافق بين الأفراد وبعضهم إلى بعض أو بين الأفراد والإدارة . ويمكن أن يكون الصراع داخليا "داخل الشخص نفسه " أو خارجيا "بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو بين جماعات مختلفة حول المصالح والقيم والموارد النادرة .

ويعتبر من أهم أسباب الصراع التنظيمي شخصية الفرد وردود أفعاله تجاه المواقف المختلفة أو الصراع بين النسق الإداري وبين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الإداري أو بين العمال والإدارة . كل هذه الأسباب دفعت العمال إلى تشكيل نقابات

عمالية تدافع عن حقوقهم . لذلك يجب على الإدارة إتباع الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع .

سابعا : المراجع المستخدمة :

أولا : المراجع العربية :

- (1) أحمد ماهر , كيف تسيطر على صراعات العمل , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2006
- (2) إعتقاد محمد علام , دراسات فى علم الإجتماع التنظيمى ' دار المعارف , القاهرة , 1994 .
- (3) السيد الحسينى , علم إجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 1994 .

- (4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان , القيادة " دراسة فى علم الإجتماع النفسى والإدارى والتنظيمى " , مؤسسة شباب الجامعة للنشر , الأسكندرية , 2010 .
- (5) خالد على عمر , وثائق حملة معا من أجل إطلاق الحريات النقابية وإستقلال النقابات العمالية وديمقراطيتها , مركز هشام مبارك للقانون , القاهرة , 2009 .
- (6) صلاح الدين عبد الباقي , السلوك التنظيمى , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2002 , ص 287 .
- (7) فتحى محمد موسى , العلاقات الإنسانية فى المؤسسات الصناعية , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2013 .
- (8) كامل محمد المغربى , السلوك التنظيمى , دار النشر والتوزيع , الأردن , 2004 .
- (9) طلعت إبراهيم لطفى , الخدمة الإجتماعية العمالية , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , 2008 .
- (10) عبد الله محمد عبد الرحمن , علم إجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2006 .
- (11) على عبد الرازق جلى , علم إجتماع التنظيم " النظرية والتطبيق " , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 1993 .
- (12) على عبد الرازق جلى , علم إجتماع الصناعة , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 1988 .
- (13) على السلمى , تطور الفكر التنظيمى , دارالمعرفة والنشر , الكويت , 1994 .
- (14) مجدى أحمد بيومى , الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجى " مدخل فى علم الإجتماع الصناعى , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , ب. ت .
- (15) محمد على محمد , علم إجتماع التنظيم " مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج " , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2009 .

(16) محمد على محمد , مجتمع المصنع , الهيئة العامة للكتاب , القاهرة , 1975

ثانيا : قواميس ومعاجم :

(1)محمد عاطف غيث , قاموس علم الإجتماع , دار المعرفة الجامعية , الأسكندرية , 2002 .

ثالثا :المواقع الإلكترونية :

www.abahe.co.uk (1)

رابعا : المراجع الإنجليزية :

- (1)Afzalur Rahim, Managing Conflict in Organizations , Printed in the United States of America , 2001 , p17.
- (2)Ashimi , Rashidat Abiodun , Organizational Conflict causes , effects and remedies , centre for management development , shangisha, lagos, Nigeria , 2014 . p 5 :7 , 10, 12 .
- (3)Kenan Spaho, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT,2013,p106.
- (4)Kwabena nyarka otoo ,trade union services and benefits in africa , 2001 p2:3 .
- (5)Shefali nandan , ashish gupta , the changing roles of trade union sin in india , acase study of national thermal power corporation (ntpc) , unchahar , india , 2009 , p39

(6)Zeljko turkalj , conflict trossmayer university in Osijek ,
management in organization, 2009, p510.