



مجلة التراث

J-ALT

2018/ Vol:8 N°01

Available online at: <http://www.asjp.cerist.dz>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/393>

الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين فلاحي المنظمات

شاهلي جويده، جامعة الجزائر3. الجزائر.

مجلة التراث، العدد 29 / ديسمبر 2018، المجلد الأول، الجزء الأول

لتوثيق هذا المقال:

شاهلي جويده، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، مجلة التراث، العدد 29، المجلد الأول، ديسمبر 2018.

تاريخ الإيداع: 2018/05/30

تاريخ النشر: 2018/12/16

تاريخ قبول النشر: 2018/12/29



ملخص:

حضيت ظاهرة الصراع التنظيمي باهتمام الكثير من العلماء والباحثين كرجال الاجتماع ، وعلماء الاقتصاد والمهتمين بالشؤون السياسية وحتى الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي ، في محاولة منهم لتفسير و معالجة هذه الظاهرة التي أصبحت تخيم على بيئة المنظمات المعاصرة و تفرض عليها تحديات كبيرة تؤثر على قدرتها وبقاءها واستمرارها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

الصراع التنظيمي ، استراتيجيات إدارة الصراع، أداء العاملين ، تقييم الأداء.

Abstract:

The phenomenon of organizational conflict has been with the attention of many scholars and researchers such as sociologists, economists, political stakeholders and even researchers in the field of management and organizational behavior, in an attempt to interpret and address this phenomenon which has become overshadowed by the environment of contemporary organizations and imposes Significant challenges that affect their capacity, viability and sustainability and the achievement of their strategic

Any organization or organization is a social system consisting of a group of individuals who differ in their goals, tendencies, and preparations ... and this generates many differences between them, which can turn into an organizational conflict that may reflect negatively or positively on the performance of employees and the institution.so organizations that want to succeed must control the levels of conflict in a way that ensures the good conduct of their activities.

تعريف الصراع

الصراع لغة: في اللغة العربية كلمة الصراع تعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما الكلمة اللاتينية (Conflict) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف¹.

الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي فقد وردت العديد من التعاريف :

عرفت الدهان الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"²

ويرى المغربي أن الصراع التنظيمي هو الاختلاف أو التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقيدتين مختلفتين داخل مؤسسة ما، وقد يكون على مستوى أكبر بين حزبين أو تنظيمين متعارضين في صراع على السلطة والحكم، ويشير إلى أن الاهتمام به قد بدأ حديثاً من قبل الدارسين والإداريين في حقل الإدارة.³

ويعرفه ويليام بأنه تلك الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه على التنظيم، وهو يعني أيضاً حالة التوتر بين شخصين أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية، وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير.⁴

يعرف بدر الصراع بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.⁵

وبالتالي نستنتج أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية إنسانية طبيعية تنشأ بسبب تضارب المصالح أو المنافسة على الموارد أو اختلاف المواقف ووجهات النظر، ويمكن أن تنشأ بين طرفين أو أكثر في أي تنظيم نتيجة لتعارض الأهداف بين الأفراد أو الجماعات، وذلك عندما يدرك طرف أن الوضع التنظيمي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه، وهذا قد يترتب عليه عرقلة في أداء العاملين وسيرورة أنشطة المنظمة .

تطور مفهوم الصراع: مر مفهوم الصراع على ثلاث مراحل هي:

النظرة التقليدية: اعتبرت النظريات التقليدية أن الصراع حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تنتج ردود أفعال سلبية وتشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها، ولذلك يجب القضاء عليها بالتهديد والعقاب وفرض الرقابة .

النظرة السلوكية: رأى المدخل السلوكي أن الصراع أمر طبيعي و لا مفر منه ويتكرر باستمرار نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي المستمر بين الأفراد الذين يعتبرون كائنات حية تمتلك العديد من الحاجات والرغبات المتعارضة فيما بينها.⁶ وقد اتجهت النظرة السلوكية كسابقتها إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه .

النظرة التفاعلية : رأت هذه المدرسة بأن الصراع ليس حتمياً فقط، بل وقد تكون له جوانب ايجابية ذات فائدة للمنظمة في أحيان معينة ومن ثم فإنه ليس من مصلحة المنظمة أن تقضي نهائياً على الصراع، وإنما يجب إدارة الصراع بشكل يخدمها.⁷ أنواع الصراع:⁸

الفردى (الذاتى): الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور).

الصراع بين الأفراد: وهو صراع يحدث بين أفراد المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة داخل الجماعة مثل الصراع بين الزملاء، بين الرئيس والمرؤوس، أو بين المدير التنفيذي والاستشاري...

الصراع بين الفرد والجماعة: يرتبط هذا الصراع بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها، ومدى امتثاله للقيم والمعايير التي تتمسك بها.

الصراع بين الجماعات: يحدث نتيجة والتناقضات وتباين وجهات النظر بين مجموعات من الأفراد في المنظمة، أو بين الإدارات والأقسام كالصراع بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، أو بين التنفيذيين والاستشاريين. ويرجع ذلك إلى التباين في الأهداف أو تداخل السلطات فيما بينها.

الصراع بين المنظمات: يحدث بصفة خاصة في المجال الاقتصادي، بسبب المنافسة التي تؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة أو إحداث تطوير في التقنيات، أو خفض الأسعار. وقد تشتد المنافسة مما يؤدي إلى سيطرة منظمة على أخرى.

نتائج الصراع التنظيمي:

الآثار السلبية: إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعاً للآثار الناتجة عنه بادئ الأمر ومن بينها:

- ضعف التواصل بين أطراف الصراع وتوليد آثار نفسية سلبية لدى أطراف الصراع كزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي، وظهور السلوكيات العدوانية في محيط العمل.
- استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية، ونقص الإبداع والابتكار.
- انخفاض مستويات الدافعية والشعور بالانتماء وتراجع الثقة بين أطراف الصراع وبالتالي انخفاض الأداء وضعف الإنتاج، وإعاقة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- إضاعة الجهد والوقت، وتقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات وتركيزهم على الاهتمامات الشخصية.
- انتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة وإخفاء المعلومات، لإيقاع الضرر بالطرف الآخر والإضرار به.⁹

■ إن كل هذه الآثار السلبية من شأنها أن تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة، وخسائر فادحة يمكن أن تؤدي بها للفشل والنزول، لكن هذا ليس في كل الحالات، حيث يمكن أن يكون الصراع مصدر قوة للمنظمة إذا توفر بقدر معين ومدروس.

■ وبما أن الفرد هو المحرك الرئيس للمنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها فمن الطبيعي أن تحدث خلافات قد تتطور إلى درجة الصراع، مما يترتب عليه بعض النتائج والآثار على المنظمة والعاملين على حد سواء نذكر منها:

ضعف الرضا الوظيفي: إن الجو المتوتر و الخلافات والصدمات داخل المؤسسة تؤثر سلبا على الروح المعنوية، وتؤدي إلى تراجع رضا العاملين عن وظائفهم، و عدم الالتزام بالتعليمات و اللوائح، وإعاقة التعاون بين الزملاء .

دوران العمل: إن تفشي المشاكل والصراعات داخل المؤسسة يؤدي بالعاملين إلى ترك العمل، وبالتالي يزداد معدل دوران العمل في المؤسسة وهذا ينعكس سلبا عليها، كونها ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها وتدريب العاملين الجدد، و الأكثر من ذلك قد تخسر كفاءات يصعب تعويضها.

التغيب عن العمل : عندما يزداد استياء العاملين من مشاكل وظروف العمل، ويزداد عدم الاستقرار وحدة الصراعات في محيط العمل، يلجأ العاملون إلى التغيب لحجج المرض وزيارة الطبيب، أو غيرها من المبررات التي قد تكون في كثير من الأحيان غير حقيقية، و هذه الظاهرة تفشت بسبب عدم الرضا وفقدان الدافعية وعدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية و تفشي الصراعات في محيط العمل.

تدني أداء الأفراد العاملين: إن كثرة الصراعات في محيط العمل تؤدي إلى ارتفاع مستويات الغياب وضعف أداء ومردودية العاملين وبالتالي ضعف إنتاجية المؤسسة....

الآثار الإيجابية:

■ الصراع عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة، وينشط عملية الابتكار و الإبداع، والتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات والاستشارات.

■ يزيد الصراع من الدافعية في أداء واجبهم، ويزيد من مستوى الطاقة لأعضاء الجماعة.

■ الصراع يكشف عن المشاكل ويدفع الأطراف للعمل على حلها من خلال إيجاد البدائل واختيار البديل الأفضل للمنظمة، وبالتالي الحصول على نوعية جيدة من القرارات .

■ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.¹⁰

■ يسمح الصراع بتكوين خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين، كما يسمح بتكوين قاعدة من المعلومات، يمكن الرجوع إليها مستقبلا.

■ يمكن للصراع أن يؤدي لنشوء نوع من التعاون والانسجام بين الأفراد، ويفتح قنوات و طرق جديدة

للاتصال.¹¹

وبالتالي يمكن للصراع التنظيمي أن يسهم بشكل إيجابي في تطوير المنظمة والمنتجين إليها، من خلال بعث طاقة إيجابية في العاملين نحو الإبداع والتغيير وتحسين الأداء. ويمكن الوصول إلى هذه النتائج الايجابية إن تمت إدارة الصراع بالطريقة الصحيحة والمناسبة لطبيعته وأطرافه، أما إن أسيء التعامل مع الصراع، يترتب عنه جملة من النتائج السلبية على العمال والمنظمة.

مراحل الصراع:

مرحلة الصراع الكامن (الضمني) تنشأ توترات داخل النظام و بنائه لأسباب مختلفة ، بين الأفراد العاملين لكن لا يدرك الفرد بعد وجود هذا الصراع .¹²

مرحلة الشعور بالصراع: يبدأ أطراف الصراع بالشعور بالقلق والتوتر، و يتبلور الصراع بشكل أوضح، وتظهر الحاجة إلى اتخاذ موقف معين .¹³

مرحلة إظهار الصراع : وتمثل المرحلة التي تبدأ فيها المشاحنات العلنية ،ويقوم كل طرف فعلاً بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر، سواء بالاعتداء المادي أو الكتابي أو اللفظي ..¹⁴

مرحلة ما بعد الصراع : وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع . فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون، وإما أن تسود حالة عدم الرضا، وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتنفجر.¹⁵

وبالتالي فالصراع التنظيمي عملية ديناميكية، تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع " . وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل .¹⁶

مراحل حدوث الصراع¹⁷



أسباب الصراع في المنظمات:

لا يعقل أن يكون هناك تفاعل بين الأشخاص دون حدوث أدنى نوع من النزاع الذي يصل في بعض الأحيان إلى صراع، لذلك فالصراع التنظيمي من وجهة نظر الكثير من الباحثين ينشأ لعدة أسباب منها ما يلي:

. أسباب تنظيمية: وهي تتمثل في:¹⁸

- التنافس على الموارد المحدودة حيث يرغب أحد الأطراف أو كليهما في الحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة، كالتواحي المالية، أو النواحي الفنية، وتعارض أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة .
- عدم تحديد المسؤوليات وصلاحيات العاملين بشكل دقيق مما يؤدي لغموض الأدوار و يجعل العاملين في حيرة ، وبالتالي يصبحون غير قادرين على العمل بشكل سليم، لذلك تحدث الخلافات والنزاعات بين زملاء العمل، التي تؤدي إلى إعاقة العمل و إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسبة في الوقت المناسب .
- عدم فاعلية نظام الاتصال بين الأفراد أو الأقسام والإدارات يؤدي إلى عدم توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات ، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض.
- قد يؤدي التغيير الإداري في المناصب الإدارية إلى إرباك بين الأفراد والمجموعات، مما ينتج عنه حدوث صراعات بين الموظفين.
- العلاقة السلبية بين الرئيس والمرؤوس تولد أشكال مختلفة من الصراعات تؤثر سلبا على الأداء والسير السليم لأنشطة المنظمة.

. أسباب شخصية: ترتبط بشخصية كل الأفراد العاملين داخل المؤسسة ، ومن هذه الأسباب:

- . إن التفاوت والاختلاف في الصفات الشخصية من فرد لآخر كالسن، القيم والمعتقدات...، كما أن اختلاف التركيب السيكولوجي (النفسي) للأفراد داخل المؤسسات والذي قد يختلف حتى داخل الأسرة الواحدة يزيد من احتمال ظهور النزاعات والصراعات، فنجد أن أحد أفراد الأسرة يميل إلى العدوانية، وآخر يميل إلى التعاون، وآخر له حساسية مفرطة، وآخر حاد الطبع، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا حتى داخل المؤسسة.¹⁹
- . التعارض في الأهداف والمصالح الشخصية قد يسبب تناقضات تؤدي إلى أشكال مختلفة للصراع وتؤثر سلبا على العاملين والمؤسسة.

. إن الاختلاف في إدراك الأفراد للظواهر المختلفة، والتفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين، وشعور الفرد بعدم الثقة والخوف يؤدي إلى نشوب الخلافات والصراعات بين الأفراد.²⁰

استراتيجيات إدارة الصراع:

التوفيق Compromise : الإستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتنازل كلا الطرفين عن أشياء و مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين .وتتميز هذه الإستراتيجية بدرجة عالية من التعاون .

التعاون Collaporation : تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح بين أطراف الصراع، ويكون هناك تبادل للمعلومات²¹، ويتم في الأخير الاتفاق على قرار يرضى جميع الأطراف.

التنافس Competition : يحاول كل طرف إجبار الطرف الأخر على قبول وجهة نظره والامتثال لها، ويناسب هذا الأسلوب الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، وإذا كان المدير متأكدا من صحة قراراته، ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي.²² وتتميز هذه الإستراتيجية بتوجه المكسب أو الخسارة ، و تحقيق أهداف طرف على حساب الأخر.

التجنب Avoidance : تكون عن طريق الانسحاب والهروب وتجنب المواجهة، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع ولا يتم حله، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه ما يلبث أن يعود للظهور وربما بصورة أشد خطورة، وهذه الإستراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون²³.

إستراتيجية الاسترضاء (المجاملة accommodating): يضحى طرف باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الطرف الآخر وتحقيق رغباته، وتتصف هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية.

التسوية: إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع ، وتتوسط هذه الطريقة بين الحزم، و التعاون، حيث تواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب، ولكن ليس بعمق التعاون²⁴.

ورغم اختلاف وتعدد استراتيجيات حل الصراع إلا أنه يجب الاختيار الحسن للإستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع وذلك في ضوء النتائج والأهداف المراد الحصول عليها.

مظاهر الصراع التنظيمي: ينجر عن تفشي الصراع في المنظمات العديد من المظاهر نذكر منها:

1-تشكيل النقابات العمالية:

إن تزايد ديناميكية العلاقات الوظيفية، وتزايد المطالب العمالية وتنامي الصراعات التنظيمية، أدى إلى ظهور وتشكيل النقابات العمالية لمواجهتها وتحقيق مطالب العمال، فهي عبارة عن تنظيم يشمل جميع العمال الذين ينتمون إلى مؤسسة أو شركة أو قطاع معين ، بصرف النظر عن المنصب الذي يشغلونه، مثل : نقابة العاملين بقطاع التربية ونقابة العاملين بقطاع الصحة، نقابة العاملين بصناعة الحديد والصلب.. .وتلعب النقابات دورا كبيرا في الدفاع عن حقوق العمال ومصالحهم وحمايتهم من خلال:

- ✓ المطالبة بتحسين أجور العمال و تحقيق الأمان الاقتصادي والوظيفي لهم .
- ✓ حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية و الارتجالية.
- ✓ توفير الرعاية الاجتماعية لأعضاء النقابة من العمال، و منح العامل الفرصة للقيادة والتزعم.

فالنقابة تستمع إلى شكاوي العاملين وتناقش معهم كيفية حل مشاكلهم، و تمنع تعسف الإدارة، وتسعى لحل الصراع القائم بين العاملين و الإدارة، بإيجاد حلول مشتركة تضمن حقوق العمال وتشبع حاجاتهم الاجتماعية و المادية .²⁵

2. الإضرابات العمالية :

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر الصراع الذي يظهر عادة عندما لا تسوى حاجات العمال، ويكون في شكل توقف مؤقت للعاملين عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للضغط من أجل قبول مطالبهم وللحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل، أو للمطالبة بحقوق يرونها مهضومة.

و يعتبر الإضراب حقا مشروع للعاملين يعبر عن حالة الفوضى و التدمير و الإهمال التي يعيشونها داخل المنظمة، ويلجأون إليه عندما يعتقدون بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزم مشاكلهم للتعبير عن تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير.²⁶ و من أهم المطالب التي تسعى النقابات لتحقيقها: الزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين و الأنماط التسييرية للمنظمات...

تعريف الأداء الوظيفي:

لقد اختلفت وتعددت تعريفات الأداء الوظيفي، وهذا يرجع إلى اختلاف كيفية تناوله في علم الإدارة حيث يعرف الأداء التنظيمي بأنه: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة كبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت و اقل تكلفة."²⁷

ويقصد بالأداء مجموعة السلوكيات المعبرة عن قيام الفرد بعمله، والتي تتضمن جودة ومستوى الأداء، والقدرات والمهارات المطلوبة مثل مهارات الاتصال والتفاعل مع زبائن المنظمة ومدى الالتزام بالأنظمة الإدارية والاستجابة لها.²⁸ ويقصد بتقييم أداء العاملين قياس كفاءتهم، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.²⁹

ويهدف تقييم الأداء إلى تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تلتقي عندها جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافز ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة...)³⁰

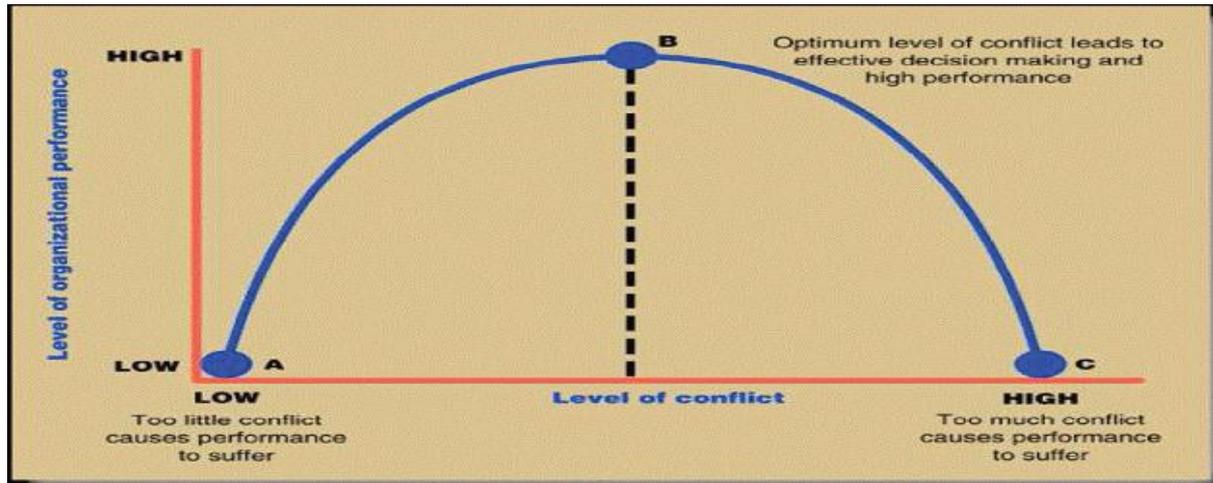
أ. مسؤولية تقييم الأداء: إن الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء هي:

. الموظف نفسه (التقييم الذاتي)

- المشرف (الرئيس المباشر)
- عدد من المشرفين
- الخبراء الخارجيين
- المرؤوسين أو الزملاء
- العملاء

تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين :

يمكن توضيح العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء بالشكل التالي والذي يصور منحنى الأداء :
الصراع التنظيمي ومنحنى الأداء



المصدر: عودة مشاركة، عطية مصلح، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الثاني - عدد 5 - حزيران 2016، ص 29.

نلاحظ أن الأداء في بداية المنحنى (النقطة A) منخفضا بسبب الركود واللامبالاة وغياب التنافس بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ثم يأخذ بعد ذلك في الارتفاع، نتيجة عدة تغييرات أدت لزيادة مستوى الصراع، ويستمر في الارتفاع حتى النقطة (B)، وعندها يكون هناك قدر مناسب من المنافسة والتميز والتفوق يرتفع مستوى الأداء إلى حده الأقصى، ثم يبدأ الأداء في الانخفاض ثانية حتى يصل إلى النقطة (C) بسبب تزايد درجة الصراع بين العاملين عن المستوى المحمود، حيث تصبح المنافسة سببا للإضرار ببعضهم البعض، وتنتشر الفوضى وتتفكك الجماعات ويتجه الأفراد لإعاقة بعضهم البعض وبالتالي يصبحون بمثابة تهديد لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وبقائها.

لقد أكد العديد من الباحثين على العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء من خلال الدراسات التي أجريت، و منها:

دراسة (Agwu, 2013) تحت عنوان إدارة الصراع وأداء العاملين conflict management and Employees Performance) وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع الصراع التنظيمي وأثره أداء العاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى انه توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين، وقد أوصى الباحث بضرورة استخدام إستراتيجية الإدارة الديمقراطية في التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة (Mughal & Khan, 2013) بعنوان "تأثير الصراع وإدارة الصراع على الأداء التنظيمي Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance" ، وهدفت إلى معرفة كيفية إدارة الصراع وأثره على أداء المنظمة، وقد توصل الباحثان إلى أن للصراع جوانب ايجابية وسلبية في نفس الوقت، وان عدم معالجته ومتابعته تؤدي إلى المزيد من الضغط والتوتر وظهور الخلافات ، والنفور بين العاملين، وهذا يؤدي إلى ضعف عام في أداء المنظمة، مما أدى إلى إظهار كل من الإدارة والعاملين لمخاوفهم من الآثار السلبية للصراع.³¹

دراسة محمد الرقاد تحت عنوان اثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في الأردن، هدفت الدراسة إلى قياس إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات القطاع العام والخاص في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن الصراعات التنظيمية تعود لأسباب شخصية وتنظيمية، ويستخدم المديرين أسلوب التعاون والحل الوسط والتجنب، التنازل، التنافس، كما أن هناك بعض الاختلافات في أساليب إدارة المديرين للصراع في القطاع العام والقطاع الخاص.

دراسة Nwokerie Edwin Chigozie تحت عنوان :تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين في فنادق مختارة (لاقوس نيجيريا) ،وقد توصلت إلى وجود علاقة هامة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين وتركهم للعمل ،حيث ينجر الاستياء عن عدة عوامل كالخلافات وصراع الأدوار وغموضها وعدم عدالة الأجور وعدم تناسبها مع الجهد المبذول، وهذا ما انعكس سلبا على أداء وجودة المنظمة ورضا العملاء.

خاتمة

إن الصراع هو احد العمليات الاجتماعية الهامة فهو ظاهرة اجتماعية حتمية الظهور على مستوى المجتمع و التنظيمات و الجماعات و الأفراد تعبر في جوهرها عن الخلاف و التضاد بين الأفراد والجماعات والتنظيمات حول تحقيق أهداف معينة بموارد محدودة لا تتيح المجال للجميع لتحقيق أهدافهم .
ويمر ظهور وتشكل الصراع بعدة مراحل فهو لا يظهر فجأة، وتكون له آثار مختلفة فالصراع ليس في مجمله عملية سلبية ، فقد يكون له العديد من الفوائد التي يمكن التوصل إليها من خلال الإدارة الجيدة للصراع بإتباع استراتيجيات مختلفة يمكن للمنظمات إنتهاجها في التعامل مع الصراع ومعالجته ،وهناك بعض الأساليب التي تمكنها من التحكم في درجة و اتجاه الصراع سواء عن طريق تقليل الصراع أو زيادة حدته وذلك حسبما تقتضيه الظروف، وسواء كان الصراع مرتفعا أو منخفضا فهو يؤثر على أداء العامل والمنظمة سلبا أو إيجابا وما على المنظمة إلا أن تدرس ظاهرة الصراع كي تتعرف على المستوى اللازم من الصراع الذي يسمح بالسير الحسن لأنشطتها.

التهميش:

- ¹ اياد ابراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، 2012، ص 28.
- ² أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، ط 1، عمان: مطبعة الصفدي، 1992، ص 150.
- ³ عطية مصلح، عودة مشاركة، "الصراع التنظيمي و تأثيره على اداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 5، حزيران 2016، ص 26.
- ⁴ زرفاوي امال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير غي منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، 2013، ص 19.
- ⁵ بدر حامد أحمد، قراءات في السلوك التنظيمي، القاهرة: دار النهضة العربية، 1994، ص 194.
- ⁶ WERNER HAVENGA, Gender and age differences in conflict management within small businesses, , Journal of Human Resource Management, Department of Human Resource Management, University of Johannesburg South Africa, Correspondence to: Werner Havenga , Vol. 6 No. 1 p 22 . (<http://www.sajhrm.co.za>)
- ⁷ أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى (المملكة العربية السعودية) ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008م، ص 18.
- ⁸ نفس المرجع الانف الذكر، ص 25.
- ⁹ نفس المرجع ، نفس الصفحة.
- ¹⁰ إياد المدهون، المرجع السابق ، ص 38.
- ¹¹ أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي ، المرجع السابق، نفس الصفحة.
- ¹² زرفاوي امال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة- ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم ، 2013-2014، ص 87.
- ¹³ المدهون، المرجع السابق ، ص 33.
- ¹⁴ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 8، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 828.
- ¹⁵ عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير للمملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية، 2013، ص 14.
- ¹⁶ إياد المدهون ، المرجع السابق ، نفس الصفحة.
- ¹⁷ عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، المرجع السابق، ص 14.
- ¹⁸ مصطفى يوسف ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، عمان: دار الفكر العربي ، 2005 ، ص 388386.
- ¹⁹ عثمان قدور، القيم التنظيية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات بقسنطينة، شهادة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، 2009، 2008، ص 60.
- ²⁰ غربي صبرينة، بن عامر رحمة، الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، عدد 11 ديسمبر 2013، ص 81.
- ²¹ محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، الرياض: مرا مر للطباعة، 1993 ، ص : 353 .
- ²² أحمد حامد بدر السلوك التنظيمي، ط 1، دار القلم، الكويت، 1988، ص: 203.
- ²³ Nina Pološki Voki (Croatia), Sanja Sontor (Croatia); The relationship between individual characteristics and conflict handling styles – the case of Croatia ; Problems and Perspectives in Management, Volume 8, Issue 3, 2010 ;p57.

- ²⁴ ليث عبد الله سليمان القهوي ، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الاردنية، جامعة الزرقاء الاردن ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد الخامس عشر - العدد الأول ، 2015، ص 218 219.
- ²⁵ أمال زرفاوي، المرجع السابق، ص 106.
- ²⁶ نفس المرجع الأنف الذكر، ص 107.
- ²⁷ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة ركتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب شتمة، قسم العلوم الاجتماعية، 2014. 2015، ص 16.15.
- ²⁸ زينب عبد الرزاق ، عبود ظفر ناصر حسين، "أسباب الصمت التنظيمي واثره على الاداء"، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العدد 1، المجلد 2016، ص 64، ص 240.
- ²⁹ عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية مصر: دار النهضة العربية ، 1964، ص 458.
- ³⁰ **Entreprise, Ed Uimm, Des ressources humaines et compétitivité de la gestion** Pascal Noferi, Paris, 1987, p63
- ³¹ عودة مشاركة، عطية مصلح، المرجع السابق، ص 31 32.

قائمة المراجع:

أ. الدراسات:

1. الخالدي أحمد بن محمد بن مهدي ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى (المملكة العربية السعودية) ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008م.
2. زرفاوي امال ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة ، مذكرة ماجستير غي منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية ،شعبة علم الاجتماع، 2013-2014.
3. السعدون عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز ، أساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير للملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية، 2013 .
4. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة ركتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب شتمة، قسم العلوم الاجتماعية، 2014. 2015.
5. عاطف محمد عبيد. إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية مصر: دار النهضة العربية، 1964 .
6. قدور عثمان ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة، شهادة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، 2009، 2008.

7. المدهون اياد ابراهيم خليل ،العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،رسالة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة،عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، 2012 .

ب . الكتب :

1. أحمد حامد بدر السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1988.
2. بدر حامد أحمد، قراءات في السلوك التنظيمي، القاهرة :دار النهضة العربية، 1994.
3. الدهان أميمة ، نظريات منظمات الأعمال ، ط 1، عمان:مطبعة الصفدي، 1992 .
4. محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض:مرامر للطباعة، 1993 .
5. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط8، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.
6. مصطفى يوسف ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، عمان: دار الفكر العربي ، 2005 .

المقالات:

1. زينب عبد الرزاق ،عبود ظفر ناصر حسين، "أسباب الصمت التنظيمي وأثره على الاداء"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العدد1، المجلد، 2016.
2. عطية مصلح، عودة مشاركة، "الصراع التنظيمي و تأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني ،العدد5، حزيران 2016.
3. عودة مشارقه، عطية مصلح، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الثاني - عدد5 - حزيران 2016.
4. غربي صبرينة، بن عامر ربحة، الذكاء الانفعالي وإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط، جامعة قاصدى مرياح ورقلة (الجزائر)، دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية، عدد 11 ديسمبر 2013.
5. القهوي ليث عبد الله سليمان ،أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الاردنية، جامعة الزرقاء بالاردن ،قسم ادارة الاعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد الخامس عشر - العدد الأول، 2015.

المراجع الأجنبية:

1. Nina Pološki Voki (Croatia), Sanja Sontor (Croatia) ; **The relationship between individual characteristics and conflict handling styles – the case of Croatia** ; Problems and Perspectives in Management, Volume 8, Issue 3, 2010 .
2. Pascal Noferi, **gestion Des ressources humaines et compétitivité de l'Entreprise**, Ed Uimm, Paris, 1987 .
3. WERNER HAVENGA, **Gender and age differences in conflict management within small businesses**, , **Journal of Human Resource Management**, Department of Human Resource Management, University of Johannesburg South Africa, Correspondence to: Werner Havenga , Vol. 6 No. 1 .(<http://www.sajhrm.co.za>)

كل الحقوق
محفوظة