

أسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

The basics of organizational conflict management in company

د. جميلة أوشن*

جامعة البويرة، مخبر متعدد التخصصات في علوم الإنسان، البيئة والمجتمع، الجزائر،
dj.ouchene@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2022/08/19؛ تاريخ القبول: 2022/09/29؛ تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص:

تهدف دراستنا إلى معرفة أسس إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، فالمؤسسات المعاصرة بمختلف أشكالها ونشاطها لا تخلو من هذه الظاهرة، والتي تكون نتاج التفاعل الموارد البشرية باستمرار. إن الاختلاف في الرؤى والقيم والأهداف والمصالح أيضا يولد أشكالا متعددة من الصراعات داخل المؤسسة.

أثبتت معظم الدراسات الحديثة أن المؤسسات الناجحة والرائدة هي في الغالب الأكثر عرضة للصراع التنظيمي؛ لأنها تخطط جيداً أو تختار الأساليب الإدارية المناسبة لتكييف الصراع وتحويله إلى فرصة للمؤسسة ومكسب لها، ومحفز لرفع مردوديتها وبسط وجودها في ظلال منافسة المفروضة عليها. فأغلب المؤسسات تعتمد على شخصية ومهارات القائد أو المدير في إدارة الصراع التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي؛ أسس إدارة الصراع.

Abstract:

Our study aims to know the basics of organizational conflict management within the institution. Contemporary institutions in their various forms and activities are not free from this phenomenon, which is the result of the interaction of human resources constantly. The

difference in visions, values, goals and interests also generates multiple forms of conflicts within the institution.

Most recent studies have proven that successful and pioneering institutions are often the most vulnerable to organizational conflict, because they plan well and choose appropriate administrative methods to adapt the conflict and turn it into an opportunity and gain for the institution, and a catalyst for raising its profitability and extending its presence in light of the competition imposed on it. Most organizations depend on the personality and skills of a leader or manager in managing organizational conflict.

Keywords: organizational conflict; the basics of conflict management.

المقدمة:

يمثل العنصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها ومسارها، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط به أساسا، وهذا ما يميز المنظمات الفاشلة عن المنظمات الناجحة رغم تكافهما في الموارد المادية والتكنولوجيا المستعملة، لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال إدارة المواد البشرية والمتمثلة في عمليات التوظيف والتعيين والترقية... وغيرها، إلا أنه ومع مرور الوقت اكتشف العلماء أن هناك مؤثر آخر في أداء العنصر البشري وهو سلوك الفرد، والذي عرف بالسلوك التنظيمي⁽¹⁾.

والذي نقصد به محاولة فهم سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة، سواء كانوا أفراد أو جماعات، ومعرفة اتجاهاتهم، وميولهم، وأدائهم، وبديهي أن وجود الفرد مع زملائه في العمل في زمان ومكان واحد يؤدي إلى التفاعل والاتصال، ونتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع.

فغالبا ما كنا نسمع عن حدوث صراعات داخل المنظمات، والتي قد تؤدي أحيانا إلى تفكك المنظمة واندثارها، وأصبح الصراع يمثل احد أهم العوامل المؤثرة في

(1) Mahmoud Zouaoui, Samia Zouaoui Karoui, Le Management processus de gestion et fonction de l'entreprise, 2eme éd, edition C.L.E, Tunis, 1999, p346.

اتجاهات وأحاسيس الأفراد باتجاه عملهم، لذا اتجه العلماء والباحثون إلى تحديد أسبابه ومراحله وتحديد الطرق الممكنة لحل الصراع وإدارته بطريقة تجعله إيجابيا أكثر. اهتم العلماء والباحثون بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، من منطلق نظرية المدرسة الإدارية الحديثة التي تنظر إلى الصراع بأنه سلوك إنسان طبيعي، فالصراعات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة أصبحت سمة من سمات المنظمة العاصرة، فإدارة المنظمة تمارس دورا فعال في التقليل من حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة، ما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع، وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كبيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع، وقد تطورت هذه الأساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير، لاسيما وأن تطور نظريات المنظمة، وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هيا للإدارة بعض سبل معالجة الصراع. بناء على ما هو موطأ أعلاه تبحت دراستنا في أسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

أولا- ماهية إدارة الصراع:

بينت الدراسات حول السلوك الإنساني أن الصراع حقيقة واقعية في كل المنظمات، ولكن ليس بالضرورة أن يكون له أثر سالب دوما بل له قيمة إيجابية للتنظيم، فالصراع ذو حدين، وهذا يتوقف على طريقة إدارة الصراع، وفيما يلي نقدم المفهوم الدقيق لإدارته، وأهم الأساليب الناجعة في ذلك. ويقصد بالصراع التنظيمي التصادم والتعارض بين شخصين أو أكثر بينهما اختلافات قيمية ومصالحية يخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى إلحاق الأذى والضرر بالظرف الآخر.⁽¹⁾

لهذا تسعى إدارة المؤسسة جاهدة إلى تحقيق التوازن وإدارة مختلف الصراعات التي تعترى كيائها فالإدارة هي عمليات متسلسلة متكونة من التخطيط والتنظيم

(1) مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 01 ديسمبر 2018، ص 216.

والتوجيه والرقابة لمجموعة من الموارد الإدارية والبشرية لتحقيق هدف معين. أما إدارة الصراع فغالبا ما يكون هدفها إيجاد أرضية مشتركة للتفاهم وفتح قنوات الاتصال بين الأطراف المتصارعة ويرى محمد القريوتي أن "إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة".⁽¹⁾

في حين يعرفه محمود سلمان العميان «هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعدما».⁽²⁾

اعتمد التعريفان السابقان في تعريف إدارة الصراع، على تحديد أهم المراحل التي يتم إتباعها للتعامل مع الصراع وذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح، وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة. ومنه يكن أن نعرف إدارة الصراع بأننا: "عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تخير كل الأفراد والجماعات والوسائل الممكن لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه، وصولا لبلورة استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع.

ثانيا: العوامل المساعدة في إدارة الصراع:

عند حد معين من الصراع، يصبح واجبا على إدارة المنظمة أن تتحرك للتدخل لوضع حد للصراع وتخفيف حدته، فهنا كعدة عوامل مساعدة لتخفيف حدته وذلك حسب مستوى ودرجة حدة الصراع، نذكر منها:⁽³⁾

1. الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد.

2. العمل على تقبل الصراعات ومناقشتها صراحة، وفق إبداء حرية الرأي.

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق، الأردن، 1993، ص 206.

(2) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص381.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص262.

3. وجود نظام اتصال فعال بين أفراد المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك
4. توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ومناقشتها مع الآخرين. وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية⁽¹⁾:
- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسبابه الحقيقية، وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدأ الصراع دون معالجة حقيقة لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد.

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة

وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل بينها بدل من محاولة المساومة والتوصل لحل مقنع للصراع، فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

- التوصل إلى حلول حقيقة يكن أن تدعم من قبل أطراف النزاع

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد

يجب أن يبقى عند الأفراد والجماعات مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات يجب أن تقن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة

ثالثا: الوظائف الإدارية للصراع:

تتكون الإدارة عموما وإدارة الصراع خصوصا من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتضم إدارة الصراع: تخطيط الصراع، وتنظيم الصراع، وتوجيه الصراع، الرقابة على الصراع.

أ- تخطيط الصراع: يعرف التخطيط بأنه " تصور للمستقبل حيث ينطوي على التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلال مجموعة من الممارسات تشمل تحديد

(1) محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 381، 382.

الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج ووضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.⁽¹⁾

ويعتبر التخطيط نقطة بداية منطقية لإدارة الصراع والذي يعتمد على المشاركة بين القيادة وأفراد المنظمة المعنيين بإدارة الصراع للاتفاق على ما يجب القيام به من مهام لتحقيق الأهداف، كما تحتاج عملية تخطيط الصراع إلى التعرف مسبقاً على مكان ممارسة الصراع موضع التخطيط ومنهم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أيضاً.

إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائياً بل من أجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والأفراد معاً، إذ أن تخطيط الصراع عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف وتتضمن مهام تخطيط ما يلي:⁽²⁾

1. تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
2. تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو مجموعات عمل آخرين.
3. تحديد البرامج والسياسات التي يمكن إتباعها لمواجهة حالات الصراع التي يتزايد فيها عن الحد المرغوب أو ينعدم فيها.
4. توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن يحدثها الصراع وتقلل من أداء والفعالية على المستويات المستهدفة.
5. تحديد أولويات الهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن التخطيط لإدارة الصراع تبني على التوقعات، والتنبؤات بسلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية ما يجعلها في غاية

(1) محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 1999، ص 151.

(2) علي السلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 653.

الصعوبة، نظرا لغموض سلوك الفرد والجماعة من جهة وتعدد أسباب ومصادر الصراع من جهة أخرى.

ب- تنظيم الصراع: توجد عدة تعاريف للتنظيم نذكر منها: تعريف نيومان⁽¹⁾:

التنظيم هو عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف. "إذا فالتنظيم هو الترتيب المنسق للعمال اللازمة لتحقيق الهدف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه العمال. وتنطوي مهام التنظيم فيما يلي:⁽²⁾

- تحديد وتحليل وتصميم الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في وظيفة التخطيط.
- تجزئة وتصنيف وإعادة تجميع الأنشطة السابقة وفق معايير مناسبة في مجموعات محددة على نحو يساهم في تحقيق الأداء الفعال للنشطة.
- بناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة النشطة ويحدد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الأفراد والوحدات داخل وخارج المنظمة.

تتلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات الموجودة في المنظمة ومن ثمة تحديد النشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء والأهداف ويتم تنظيم الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في الصراع الذي لهم علاقة به، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء كانوا قياديي أو أفراد عاديين.

وتتجوز عملية تنظيم الصراع بإياد هيكل تنظيمي يؤخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات، بحيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرنا ومتفاعلا مع كل متغيرات إدارة الصراع، خدمة لصالح المنظمة بالدرجة الأولى والأفراد بالدرجة الثانية.

وتجدر الإشارة إلى أنه في النظرية الحديثة للإدارة أصبح إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته يخضع لعدة متغيرات وأسس منها التنظيم غير الرسمي الذي

(1) المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب الفني، مجلة مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، عبر شبكة الانترنت، 2008، ص 47.

(2) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 263.

أثبتت الدراسات انه موجود في المنظمة إلى جانب التنظيم الرسمي وله آثار على أداء المنظمة وهو منبع للصراعات كما اشرنا في أسباب ظهور الصراع. لذا يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي واستغلاله لمصلحة المنظمة من خلال تسخير أفراد ومعرفة قادته الأكفاء وإدماجهم في التنظيم الرسمي أو العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة في التنظيم الرسمي.

ج- توجيه الصراع:

ويعرف التوجيه بأنه هو "عملية إرشاد وتحفيز الرؤوسين لضمان تحقيق الأهداف بفعالية وذلك بتحديد اختيارات أو بدائل مهام الأفراد ومن ثم سلوكهم".

يمثل التوجه عموماً عملية اتصال مستمرة بين القيادة والفرد أو الأفراد القائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة حسب الخطط، وتتضمن عملية التوجيه كل من القيادة والاتصال والتحفيز.

إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته والظروف المحيطة به، وتزويد مختلف قيادات وأفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القيادة والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره الخطط، وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات بتوزيع الأدوار والصلاحيات بينهم، وتتضمن مهام توجيه الصراع مايلي: ⁽¹⁾

- متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة.
- تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.
- تمكين أفراد المنظمة وذلك بتزويدهم بالصلاحيات التقنية والإدارية والبشرية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

أساليب توجيه الصراع: تتعدد أساليب توجيه الصراع ونذكر منها:

(1) علي السلي، مرجع سبق ذكره، ص 655.

- إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعة يعد نوعاً من التوجيه فتعطي هذه الطريقة نتائج طيبة عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية أو متقاربة في الدرجة الوظيفية.⁽¹⁾
- الاعتماد على الاتصالات المستمرة الرسمية وغير الرسمية بين القائد والقائمين بالعمل.
- تشجيع التقويم الذاتي من أفراد المنظمة، ومناقشة كل القرارات بكل ديمقراطية وإبداء الرأي.

د- الرقابة على الصراع:

- هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف الشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت تهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية ومن ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة وتعديل النشطة التنظيمية اتجاه الأهداف. تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في الآتي:⁽²⁾
- وضع المعايير الرقابية: حيث يتم تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ.
 - قياس الأداء الفعلي: وذلك للتحقق من مدى التقدم نحو الأهداف أو المعايير المطلوبة إنجازها، وتكون عملية القياس صعبة للغاية في حالة المعايير النوعية والكيفية.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ويقارن الأداء الفعلي بما هو مخطط، بتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير.
 - التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك ما يفسر عنه نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات جوهرية غير مقبولة.
- إن الفكرة الأساسية في عملية الرقابة، أن الصراع الفعلي غالباً ما ينحرف زيادة أو

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 123.

(2) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، 441.

نقصانا عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي أو الحدة أو التوقيت وتظهر هذه المشكلة عن أسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع أو بأطراف أخرى خارجية، ما يدفع إلى إجراء تشخيص للصراع وأسبابه وأطراف هو مدى خطورته والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين للصراع الهادف.

رابعا -أساليب ومراحل إدارة الصراع:

أثمرت جهود علماء السلوك التنظيمي في السنوات الماضية عن استحداث بعض الأساليب التي تساعد المنظمات على تخفيف الصراع ولقد أبدت منظمات العمال، اهتماما بهذه الأساليب بسبب زيادة حدة التوترات في أماكن العمل، وتعتبر الدراسات الميدانية أهم مصدر لإيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، وتحديد أهم المراحل التي تمر بها عملية إدارة الصراع كخطوات أساسية لتحديد الإستراتيجية المناسبة لتخفيف الصراع.

- أساليب إدارة الصراع:

تناول العديد من الباحثين أساليب متباينة لإدارة ومواجهة الصراع، وتختلف هذه الأساليب على حسب وجهة نظر الباحث، وفيما يلي أهم الدراسات والتي تعرضت لإدارة الصراع من باب الاختصار.

1-1-دراسة بليكو موتون (1964):

تتعدد وتنوع أساليب حول إدارة الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليكو موتون ويمكن تلخيصها في الشكل رقم(1) وهي كما يلي:⁽¹⁾

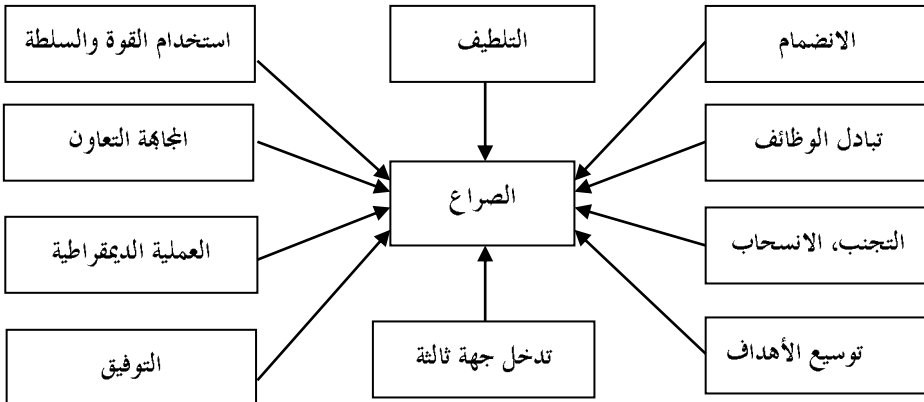
أ - الإخماد : قيام الإدارة بإصدار أوامره بإنهاء الصراع، أو أن احد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر.

ب -التلطيف :التنفيس عن الصراع بواسطة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 309.

- ج-التجنب أو الانسحاب:محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو تغيير الموضوع.
- د -التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.
- هـ -التدخل من جهة ثالثة:أي تدخل جهة أخرى غير جهتي النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.
- و -الانضمام:أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة.
- ز -العملية الديمقراطية:وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.
- ح -تبادل الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لوقع الطرف الآخر يجعله في موقف يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات، وبالتالي يسهل الحل.
- ط -توسيع الأهداف : أي إضافة أو تنوع الأهداف الحالية، بحيث يمكنهم التعاون على تحقيقها.
- ي -المواجهة: أي طرح الحقائق بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، من أجل التوصل إلى قرار واقعي.

الشكل رقم (1) أساليب حل الصراع في نموذج "بليك" و"ميرتون"



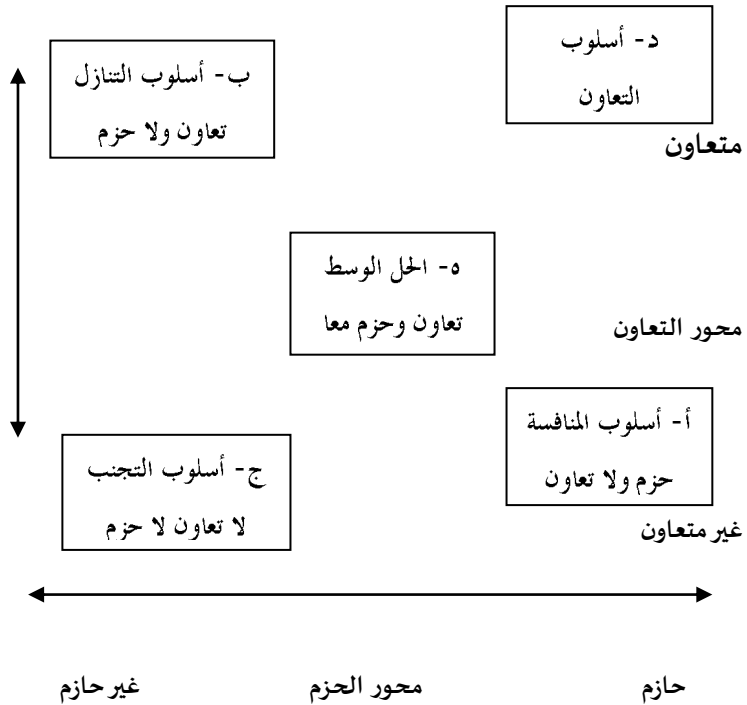
-نموذج توماس وكلمان:

يعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد خمسة أنماط لإدارة الصراع، وهما: ⁽¹⁾

-بعد التعاون: ويتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونهم من متعاون إلى غير متعاون.

-بعد الحزم أو الجد وهو أيضا مقسم إلى حازم وغير حازم.

الشكل رقم (2) نموذج توماس وكليمان لأساليب حل الصراع



(1) محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 385.

ونفسر كل حالة من الحالات الخمس الناتجة من تقاطع المحورين وهي:⁽¹⁾

1- أسلوب المنافسة: وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر، ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى ويتناسب الأخذ بهذا الأسلوب في إدارة الصراع عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع أو مهم، أو عند تدني الثقة التنظيمية.

2- أسلوب التنازل: وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الأول ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عند توفر الرغبة لدى الإدارة في معرفة آراء واتجاهات العاملين، وحل الصراع دون تصعيد.

3- التجنب: إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين، ويتفادى الصراع مع الآخرين ويتناسب هذا الأسلوب عندما يتوصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس بذي أهمية.

4- التعاون: محاولة تأمين الطرف مصالحه ومصالح الطرف الآخر، ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عندما يكون الموضوع لحل الصراع مهم جداً بالنسبة لكل الأطراف.

5- التسوية: وهو موقف وسط ويكون هذا الأسلوب مناسب في إدارة الصراع عند التوصل إلى حل مرضي لكل الأطراف، وذلك بإيجاد حل مؤقت للصراع.

وتستخدم هذه الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع والسيطرة عليه للمحافظة على الاستقرار والأمن، بحيث تعكس ثلاثاً منها وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والوظيفي للصراع وهي: استراتيجية التعاون، التنافس والتجنب، فالتعاون يعكس الجهود التي يبذلها القائد من أجل تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أما استراتيجية التنافس تستعمل في حالات يسعى فيها الفرد لتحقيق مصلحته دون أن يكتثر للآخرين، لهذا يلجأ المدير إلى إجبار العاملين للامتثال لأوامره وتعليماته من أجل الحفاظ على أمن وسلامة المنظمة والعاملين معا. بينما يكون تطبيق

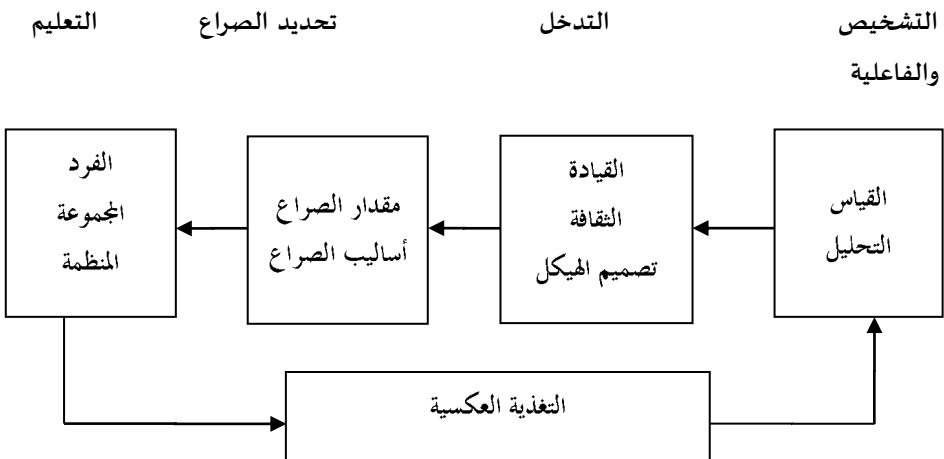
(1) هاني بن ناصر الراعي، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة السعودية، 2008، ص 73.

استراتيجية التجنب للمحافظة أكثر على الأمن، التجانس في مكان العمل ومحاولة منع انتشار الغضب والنزاع بتجاهل مسببات الصراع، بإعطاء العاملين فرصة للتفكير والهدوء ودراسة الأمر بعقلانية.⁽¹⁾

2- مراحل عملية إدارة الصراع:

تمر عملية إدارة الصراع بعدة مراحل متتابعة، باستخدام الخطوات العلمية والعملية المتبعة في ذلك، وهذه العمليات هي: التشخيص، التدخل، تحديد الصراع، التعليم والفعالية.

الشكل (3) مراحل عملية إدارة الصراع



يمكن تفسير الشكل السابق الممثل لمراحل إدارة الصراع بأن الخطوة الأولى هي التشخيص ويجب أن يتضمن قياس الصراع مثل توزيع استمارات أو لقاءات... الخ، وتحليل العلاقات بين هذه المتغيرات للوصول إلى التشخيص السليم لحقيقة الصراع، وفق التحليل المعطيات المحصل عليها حول الصراع تحدد الإدارة الأسلوب والطريقة المثلى للتدخل للحد من الصراعات بالقدر الكاف، وتلعب عوامل كثيفة مثل القيادة،

(1) نوال شادين، محمد خشمون، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأمن الاجتماعي، الجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2021، ص 1395.

والثقافة التنظيمية، وبنية الهيكل التنظيمي دورا مهما في تحديد الأسلوب المناسب. وتعزيز التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية وجعل إدارة الصراع فرصة ليست فقط لحل الصراع أو المحافظة على مستويات مقبولة منه وإنما لزيادة الفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي على جميع المستويات بدءا من الفرد مروراً بالمجموعة ووصولاً إلى المنظمة بشكل كلي، ثم الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم وتعديل العمليات وتحقيق مزيداً من الفعالية والتعلم التنظيمي.

خامساً - إجراءات تنظيمية لإدارة الصراع في المؤسسة:

لن تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراع القائم في التنظيم فلا بد من تدخل الإدارة في حالة ازدياد شدة الصراع بين الأطراف عن الحد المقبول أو في حالة انخفاض شدة الصراع عن المستوى المرغوب.

ومن أهم الإجراءات التي تتخذها الإدارة لمعالجة الصراع ما يلي:

أ - من أهم الإجراءات التي تتخذها الإدارة في حالة التخفيف من حدة الصراع:

- 1- تغيير الأهداف التي ترمي الأطراف المختلفة إلى تحقيقها أو إيجاد هدف مشترك يجعلها رغبة في التعاون لا تراه من مصلحة مشتركة في التعاون بدل الصراع.⁽¹⁾
- 2- فتح قنوات الاتصال بين الأطراف المتصارعة، واستخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم ككل.
- 3- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- 4- تخفيف درجة الاعتمادية بين الجماعات وجعلها معتمدة على نفسها وذلك بتحقيق نوع من الاستقلالية.
- 5- تبادل الموظفين: إن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

(1) محمد قاسم القريوي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

6- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

7- تلطيف الجو التنظيمي عن طريق موازنة أطراف الصراع لإعادة العلاقات الحسنة.⁽¹⁾

8- تغيير التصميم التنظيمي، إن إدارة الصراع تعتبر من أهم الدوافع لإعادة النظر في البناء التنظيمي للمنظمة، حيث أنه في بعض الحالات التي يكون الصراع نتيجة تداخل في الوظائف أو وجود اعتمادية بين الأفراد أو الأقسام يدفع الأطراف إلى الصراع الذي يمكن أن يتطور إلى تعطيل عمل المنظمة وربما حتى إلى تفككها، لذا تلجأ الإدارة العليا إلى تغيير البناء التنظيمي استجابة لإجراءات إدارة الصراع.

ب- الإجراءات التي تتخذها الإدارة لإثارة الصراع

إن غياب الصراع يدل على وجود خلل في عمل المنظمة، فالتبيعة الإنسانية تدفع إلى وجود الاختلاف ومن ثمة الصراع، ومن ثمة وجب تنشيط الصراع في المنظمة، إذ لا تقتصر إدارة الصراع التنظيمي على تسوية الصراعات الحادة فحسب، وإنما تشمل أيضاً على إيجاد الصراعات المعتدلة المعقولة لما لذلك من فوائد عديدة، أي حينما يحسن من نوعية القرارات ويحرض على الإبداع والابتكار، كما يشجع على روح حب الاطلاع والاهتمام في أوساط أعضاء الجماعة ويؤدي إلى إيجاد بيئة للتغيير.⁽²⁾

إن إثارة الصراع يعد مهمة صعبة بسبب إن هذه الإدارة التي كانت إلى عهد قريب تسعى إلى قمع الصراع، أصبحت اليوم غير مقبولة وهناك عدة إجراءات لإثارة الصراع نذكر منها:⁽³⁾

1- تغيير في ثقافة المنظمة: وهي غرس ثقافة الصراع البناء والمفيد وأنه مكانا شرعيا ومقبول في المنظمة. وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب.

2- نقل المعلومات والتوجهات الإدارية مثيرة عبر الاتصال الرسمي للمنظمة، مثل احتمال

(1) محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 383.

(2) Stephen Robbins , Bien diriger son équipe, 2eme éd, nouveaux horizons, Paris, 2009, p 119.

(3) حسين حريم، إدارة المنظمات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 73.

تسريح العمال أو جذب عمال جدد يصبحون جدد منافسي، مثل هذه المعلومات قد تدفع العمال الكسالى إلى العمل وابتكار الأفكار الجديدة.

3-التعيين من خارج المنظمة: وذلك بجلب مدراء وأفراد من ثقافات تختلف عن ثقافة الأفراد الحاليين.

4- نقد القرارات: بأن يقوم عضو أو أكثر بالنقد وبالتحدي لبعض الأعضاء، أو المواقف وينتقد البدائل التي تم وضعها، فمثل هذا النقد من شأنه أن يدفع إلى ظهور أفكار جديدة وخلقة وغير اعتيادية تسهم في جودة صنع القرار.

خاتمة:

إن معرفة الصراع وإدارته أصبحت مسألة ضرورية تخص كل موظف إداري في أي منظمة، لأن كل منظمة أصبحت معنية بالصراع فهو نتيجة حتمية لتفاعل الاختلافات في الرؤى والأهداف وحتى القيم بين العاملين، ونظرا لتزايد المد العولمي والتفتح على الأسواق أصبحت البيئة الداخلية للمنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية مباشرة، خصوصا في ظل نظام المفتوح، كما أن تجاهل الصراع أو التفكير في القضاء عليه نهائيا ليس حل له بل سيزيد من خطورته وآثاره. ولكل صراع تنظيمي أسلوب إداري لحله واحتوائه، فالأنسب لبيئة العمل تحويل الأزمة إلى فرصة وتكييف الصراعات وتحويلها إلى بيئة تنافسية محفزة وإيجابية ترفع من مردودية المؤسسة، إن هذه الخطوة مرهونة بشخصية القائد أو المدير ومهاراته فمن مهامه الأساسية إدارة الصراعات بكل عقلانية وبسط الاستقرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة.

المراجع:

المراجع العربية:

- مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 01 ديسمبر 2018.

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق، الأردن، 1993.

- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر،

الأردن، 2005.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.

- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 1999.

- علي السلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

- المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب الفني، مجلة مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، عبر شبكة الأنترنت، 2008.

- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

- هاني بن ناصر الراجحي، التأسيس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة السعودية، 2008.

- نوال شاين، محمد خشمون، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأمن الاجتماعي، الجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2021 .
- حسين حريم، إدارة المنظمات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- المراجع الأجنبية:

(1). Mahmoud Zouaoui, Samia Zouaoui Karoui, **Le Management Processus De Gestion Et Fonction De L'entreprise**, 2eme Éd, Edition C.L.E, Tunis, 1999.

(2). Stephen Robbins, **Bien Diriger Son Équipe**, 2eme Éd, Nouveaux Horizons, Paris, 2009.