

الصراع التنظيمي: مفهومه، عوامله، آثاره واستراتيجيات إدارته

Organizational conflict: its concept, factors, effects and management strategies

د.عبد السلام عويسي^{*1}¹ كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة غليزان (الجزائر)، abdeslem.aouissi@univ-relizane.dz

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2022/03/02

تاريخ الاستلام: 2022/01/19

ملخص:

يعد موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع التي شغلت الباحثين المهتمين بميدان العلوم السلوكية التنظيمية لاسيما منها علم النفس والسلوك التنظيمي، لما يخلفه من واقع مربك وصعب يعيشه الفرد وتواجهه المنظمة ، فالتفاعل الحاصل بين الأفراد داخل التنظيم واختلافهم في القيم أو المصالح أو الاتجاهات أو عدم انسجامهم في طريقة أداء الأنشطة أو البحث عن السلطة وغيرها من العوامل الأخرى، قد يؤدي بهم إلى نوع من الغموض وعدم الانسجام الأمر الذي يتسبب بدوره في نشوء الصراع بمستويات مختلفة سرعان ما يؤثر بشكل أو بآخر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

في هذا المقال العلمي سنحاول التعرض بالتحليل والمناقشة إلى تعقل مفهوم الصراع التنظيمي ذاته، عوامله وآثاره ، فضلا عن مختلف الاستراتيجيات المتبعة في إدارته وتوجيهه توجيها ايجابيا على الصعيد الفردي والتنظيمي

كلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، العوامل، الآثار، الاستراتيجية، الإدارة.

Abstract:

Organizational conflict is one of the major concerns of a large number of researchers in the field of behavioral and organizational sciences, particularly in organizational psychology, and this because of the difficulties that confront the individual and the entire organization.

Indeed, the interaction between individuals within the organization, their differences in terms of values, interests, orientations, as well as their differences in the performance of tasks and the search for power can generate ambiguities and inconsistencies which in turn lead to the emergence of conflicts at different levels. These affect in one way or another the effectiveness of the individual and the organization.

In this article we will try, as far as possible, to define and analyze the notion of organizational conflict, its factors, its effects, as well as the different strategies used to manage it positively at the individual and organizational level.

Keywords: Organizational conflict; management; factors; effects; strategy.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تجمع جلّ الدّراسات والأدبيات المتعلقة بمفهوم المنظمة على أنها : ذلك الجهاز الذي يسعى الى تحقيق أهدافه من خلال مهام ،علاقات، أدوار وفق بناء محدد له معايير، قيم ،قواعد ،نظم ،حيث يتولد عن ذلك عمليات اجتماعية مختلفة تارة تكون تكامل وتعاون، وتارة أخرى تنافس، تناقض واختلاف. هذه الأخيرة تنمو بفعل ظروف إلى أن تتسبب في نشوء صراع بيئة العمل .تترتب عنه آثار قد تكون أحيانا وسيلة للإبداع وأحيانا أخرى وسيلة للتدمير والهدم. ومادامت الأنظمة البشرية لا تستطيع أن تكون في حالة ثبات فان وجود مثل هذه الخلافات في بيئة العمل تزايد باستمرار ما يستدعي الأمر ضرورة التدخل للتقليل قدر الإمكان من نتائجه السلبية وتوظيف نتائجه الايجابية وفقا للإستراتيجية المتبعة في إدارته.

من هنا تتأتى أهمية دراسة موضوع الصراع داخل المنظمة التي تمثل وعاء لرصد السلوكات والتمثلات وفهم طبيعة العلاقات بين الأفراد الفاعلون داخلها.

2. مفاهيم الدراسة:

1.2 مفهوم الصراع التنظيمي:

إن ما يتعين الإلماع إليه معرفيا ومنهجيا أن مصطلح الصراع التنظيمي في معناه الدلالي يرتبط بالتوجس والقلق والتوتر..الخ وفي هذا السياق يمكن اعتباره من المفاهيم التي تضحمت بشأنها المقاربات والدراسات، فمن بين أهم التعاريف التي وردت بشأنه نجد تعريف ستونر وفريمان " Stonr and freeman " الذي ذهب إلى أن الصراع هو: "عدم إتفاق عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل التنظيم .وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لإختلاف مركزهما وأهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما "(ابن المنظور، ب س، ص43)

أما pondy يرى "أنه تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أوفي تقنياتها مما تجعل الفرد يعيش صعوبة إختيار بدائل الفعل والأداء" (*Le grand dictionnaire En cyclopédique de la langue Française , 1996, p255*)

بينما روبنز "robenz" يعرف الصراع "التنظيمي على «أنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه" (العميان، 2002، ص323)

يعرف الصراع التنظيمي أيضا على أنه :جملة الأحداث التي تدفع بأحد العاملين إلى تعارضه مع بقية العاملين الأمر الذي يؤدي الى الإضرار بالأنشطة الوظيفية ومن ثمة انخفاض كفاءة الانتاج. (الصيرفي، 2008، ص05)

من خلال ما تم عرضه من تعاريف للصراع التنظيمي يتبين لنا بأنه حالة عدم إتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة نتيجة عدم إنسجامهم في المدركات أو الأهداف أو القيم أو التصرفات ،مما يؤدي بهم إلى القلق والإحباط والعداء الذي يتسبب في جعل الفرد عاجز عن الإختيار بين البدائل المتاحة أمامه وغير قادر على إتخاذ القرار . وعموما فالصراع التنظيمي يمكن أن يحدث في الحالات التالية :

- 1- وجود مصالح متعارضة بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية أو بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة .
- 2- تباين القيم والأهداف والمدركات بين الأفراد في المنظمة .
- 3- التعاملات بين الأفراد التي تهدف إلى تحقيق إنتصارات على حساب الآخرين ،في هذه الحالة يتسبب طرف في إحباط الطرف الآخر .
- 4- الرغبة في فرض السيطرة والتأثير على الآخرين .
- 5- تشبك العلاقات بين أفراد التنظيم الناجمة عن عدم الإلتزام بالقواعد والقوانين والقيم التي تحددها المنظمة .

ثانيا: عوامل الصراع التنظيمي :

ينشأ الصراع في المنظمات بين الأفراد والجماعات لأسباب متعددة ومتنوعة أهمها:

1- العوامل الشخصية: وتتمثل فيما يلي :

إختلاف الإدراك: تختلف الأفراد والجماعات في مستوى إدراكهم للأشياء بسبب تباين متغيراتهم الشخصية كالسن ، الجنس ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، التخصص وغيرها من العوامل الأخرى ، فتفسير موقف ما بمفاهيم ومعارف مختلفة يتسبب في نشوء الصراع.

إختلاف أنماط الشخصية: تضم المنظمة أنماط مختلفة من الشخصية ، منها الشخصية الإنعزالية ، الشخصية المرفهة الحس ، الشخصية العدوانية ، من هذه الشخصيات مانجد منها أكثر عرضة من غيرها للصراع ، فعلى سبيل المثال: هناك من الناس من يستمتع ويتلذذ عندما يؤذي الآخرين. (Pondy, 1967, p300). وعليه فالتعامل مع هذه الأنماط من الشخصية يعد أمر صعب كونهم لا يملكون القدرة للتعامل مع الآخرين وهذا يتنافى مع متطلبات العمل .

عدم الرضا عن العمل: ان عدم رضا الفرد عن عمله يجعله يسلك سلوكات غير مرغوبة تتسبب في نشوء الصراع بيئة العمل والذي يتم الكشف عنه بعدة مظاهر منها العلنية والخفية كالتمارض، التغيب عن العمل ، عدم إتقان وأداء المهام المطلوبة منه ، عدم رغبته في التعاون مع الآخرين ، التخريب ، العنف اللفظي وغيرها من السلوكات الأخرى. (زايد، 1995، ص527)

الإختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في المنظمة أو جماعة معينة ، ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة وللأفراد في المنظمة ثقافات متباينة. (المرجع السابق، ص527) ، فاختلاف الأفراد والجماعة في الثقافة يعني الإختلافات في السلوكات والتصرفات وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور علاقات يسودها التناقض في الأفكار والتصرفات .

غياب القيم الدينية في العمل: كلما كثرت الصفات السيئة كالحقد ، الغيبة ، النميمة ، الإستخفاف بأفكار الآخرين ، الرغبة في الثأر ، الإنتقام ...وما شابه ذلك كلما قل احتمال

التعاون في العمل. يرى الباحثين جيرالد جرينبرج "و" روبرت بارون "أن هناك عوامل مرتبطة بالعلاقات الشخصية تلعب دور قوي في خلق الصراع وتتمثل في: التفسيرات الخاطئة Faulty attribution والاتصالات الخاطئة Faulty Communication والواقعية الساذجة Naive Realis (عبد الوهاب، 2000، ص124)

فالتفسيرات الخاطئة Faulty attribution: تتمثل في الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند تفسيرهم لأسباب حدوث سلوك معين. والاتصالات الخاطئة Faulty Communication: تكون عندما يتم الاتصال بطريقة تغضب الآخرين. دون أن يقصدوا ذلك أما الواقعية الساذجة Naive Realism ويقصد بها تضخيم الفروق بين وجهات نظر الأفراد.

2- العوامل التنظيمية: لا يمكن أن نرجع أسباب نشوء الصراع التنظيمي إلى أسباب متعلقة بشخصيات الأفراد واتجاهاتهم فحسب وإنما هناك أسباب تنظيمية بحثه يمكن إدراجها فيما يلي:

تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين: فكلما تعددت المستويات الإدارية تعددت معها الأهداف والإهتمامات وهذا التعدد ينشأ من تعدد الأدوار الوظيفية والاجتماعية للعاملين، حيث يصعب توحيد الأهداف الخاصة بالأفراد مع الأهداف العامة للتنظيم وهذا بدوره يعمل على خلق جو مليء بالتناقضات والخلافات (العميان، مرجع سبق ذكره، ص225).

غموض الدور: إن النقص في المعلومات وعدم توضيح مسؤوليات وواجبات العمل وطرق إنجازه يتسبب في حدوث توتر ينتاب الفرد العامل أثناء أدائه للأعمال ويضعف تركيزه في العمل، فتوضيح قواعد وإجراءات العمل أمام العمال أي ما يسمى بـ **Formalization** يبعدهم عن الأخطاء ويقلل من فرص نشوء الصراع.

صراع الأجيال: إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تكون أحد الأسباب المؤدية للصراع فعادة ما نلاحظ الكبار يهتمون الشباب بعدم النضج والجدية في قراراتهم في المقابل نلاحظ الشباب يهتمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين (جريندبرغ، 2004، ص: 280-281). لكن في الحقيقة لا يمكن تعميم هذه الفكرة لأن الشباب يحتاجون للعمل مع الكبار ليستفيدوا من خبراتهم الحياتية والعملية. كما أن

الكبار يبحثون دوماً على الجديد عن طريق الإحتكاك بالكفاءات الجديدة (الشباب) لأداء العمل بطريقة سهلة من أجل إختزال الوقت وإستبعاد الحركات الغير ضرورية (الزائدة)
 التعارض في الأدوار: يحدث الصراع لدى الفرد عندما يطلب منه القيام بدورين متعارضين في آن واحد ، فيصاب الفرد بالتوتر نتيجة تداخل بعض المهام والأنشطة .
 التنافس على الموارد: يسعى أفراد المنظمة إلى الإستفادة من الموارد المتاحة في المنظمة بغية إشباع حاجاتهم ، ونظرا لصعوبة الموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المرغوب تحقيقها تحدث إشتباكات وتوترات وسط العمال ..، وأبرز مثال على ذلك : السكنات الوظيفية التي توزع على العمال ، المنح التي تقدم للأساتذة ، فعادة ماتسجل صراع بين الأقسام أو بين الجامعات أو بين الأساتذة نتيجة التنافس على الموارد التي تمتلكها المنظمة .

الإعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد إحتتمالات الصراع بين الوحدات في حالة ما اذا اعتمدت وحدتان أو أكثر على نفس الموارد المحدودة مثل : الموارد المالية ، خدمات السكريتاريا ، أدوات نسخ الأوراق، وسائل النقل...إلخ. (القيوتي، مرجع سبق ذكره، ص251).

نمط إتخاذ القرار بالمشاركة: على الرغم من وجود آليات واضحة للحوار تقوم على أساس الإحترام المتبادل لمناقشة قرار معين ، إلا أن الأفراد غالبا ما يجتازوا قواعد الحوار ويغتنموا الفرصة للتعبير على التناقضات والنزاعات الموجودة بينهم وتتوفر الفرصة لظهور إختلافات أخرى .

الإعتماد المتبادل: مهما كانت طبيعة كل عمل فإنه يمر بمراحل مختلفة تحتاج إلى تعاون متبادل بين الوحدات أو الأقسام ، ففي حالة عدم التنسيق بين جهود الأفراد في مختلف الوحدات ينشأ الصراع . فمثلا الصراع الذي يحدث على مستوى المبيعات قد يرجع سببة إلى وحدة الإنتاج التي لم تقدم التقارير في مواعيدها أو لم تنفذ ما إتفقوا عليه . وهذا بدوره يؤثر مباشرة على وحدة الإنتاج وتتعطل هي الأخرى عن العمل .

تعارض الأهداف التنظيمية مع أهداف العاملين: يفتح هذا التعارض المجال أمام العاملين لممارسة مظاهر الصراع والمتمثلة في : اللامبالاة ، التغيب ، العنف اللفظي ،

التخريب ، الشجار ، عدم الرضا ، الإضراب ... وغيرها من المظاهر الأخرى التي تعرقل أداء الفرد من جهة وتعطل سير الإنتاج من جهة أخرى .

وأبرز مثال على ذلك : أشهر الإضراب هو "إضراب عمال المناجم في بريطانيا عام 1984 الذي إستمر مدة سنة كاملة بسبب تعارض أهداف العمال مع الأهداف التنظيمية ، حيث توقف العمل في غالبية مناجم الفحم البريطانية وقد كلف هذا الإضراب الحكومة البريطانية مئات الملايين من الجنيهات وأدى في نفس الوقت إلى انخفاض قيمة الجنيه الإسترليني وقضى المواطنين شتاء بارد جدا نتيجة نقص المعروض من الفحم المستخدم للتدفئة" (عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص126).

عدم كفاءة الهيكل التنظيمي : إن وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجودها بسبب عدة مشاكل للموظفين ويولد لهم الإحساس بعدم الإستقرار والانتماء نتيجة تشابك وعدم وضوح المسؤوليات والواجبات مما يؤدي بهم إلى التصرف بطريقة عشوائية لا معنى لها وهذا يورطهم في خلافات وصراعات مع مسؤوليهم .

يرى المؤلف "موسى اللوزي" في كتابه التطوير التنظيمي أن :الإتصالات الإدارية تعتبر من الأسباب المباشرة التي تؤدي إلى الصراعات داخل المنظمات ، لأن عدم وجود إتصالات مستمرة وبأكثر من إتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وإنعزالية الأفراد (حريم، 2003، ص247)

وكما هو ملاحظ أحيانا هناك من الجهات في البيئات التنظيمية المختلفة تعتمد إلى إخفاء المعلومات عن بعض الجهات الأخرى من نفس محيط العمل فيؤدي هذا الموقف إلى عدم الإستقرار والثبات والتغير في العلاقات ، كما أنه لسوء فهم تعليمات العمل من طرف العمال يؤدي إلى بروز الصراع فيما بينهم (عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص123) . وضعف عملية الاتصال أيضا تعتبر من العوامل التي تخلق خلافات في محيط العمل (Lewly, 2004, p165)

تعارض القيم الفردية مع القيم التنظيمية : إن العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة هي علاقة تبادلية ويطلق عليها بالعقد النفسي ، ويتضمن العقد مطالب تخص الفرد ومطالب تخص المنظمة

فالمنظمة تتوقع من الفرد مستوى معين من الإنتاج (قيمة الإنضباط) والفرد يقبل هذا المطلب مقابل الحصول على إمتيازات (قيمة الامتثال) فإن لم يكن هناك تطابق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية فإن هذا يؤدي إلى نشوء الصراع .

ثالثاً: آثار الصراع التنظيمي:

إعتبر البعض أن الصراع ظاهرة سلبية يجب القضاء عليها في حالة بروزها بإعتبارها نوع من أنواع العنف والسلوك اللا عقلاني الذي يؤثر على قدرات المنظمة ومواردها . في حين ينظر البعض الآخر إلى الصراع على أنه ليس بالضرورة دائماً يكون ضار بل يساهم في إعادة تحقيق الأهداف وتغيير وتطوير المنظمة ومن ثمة فالحديث عن آثار الصراع يتضمن جانبين أحدهما سلبي والآخر إيجابي . وذلك على النحو التالي :

1- الآثار السلبية : وتتمثل في العناصر:

- يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التفكك والإنقسام داخل الجماعة المتنازعة مما يفقدها قوتها وتماسكها .

- ينقص مقدار إتصال بين أطراف الصراع (الأفراد ، الجماعات، الوحدات) وإن كان هناك إتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي

- إنتشار الأفكار والسلوكات السلبية (الحقد ، الغيبة ، النميمة) وإخفاء المعلومات وتخريب الآلات .

- يهدر الوقت والمال والجهد سواء نتيجة عملية الصراع أو نتيجة محاولة الإدارة لحل وعلاج الصراع (اللوذي، 2003، ص84).

- يؤدي إلى فقدان الثقة بين الإدارة والأفراد خاصة في ميل الإدارة لطرف دون الآخر .

- يؤدي إلى فقدان القدرة على الأداء ويؤثر على الأنشطة التي تحقق الأهداف

الأساسية للمنظمة

- يهدم العمل التعاوني بين الأفراد والجماعات وبالتالي تتوقف أنشطة التنسيق

بينهما .

- يضعف الصراع مستوى كفاءة وفعالية المنظمة بسبب الخسائر المادية (تعطيل الآلات ، الإنتاج) والمعنوية (فقدان الثقة بالنفس وبالإدارة ، ظهور الأزمات النفسية ...).
- يخلق الصراع عادة حالة تطرف من قبل احد الأطراف المتنازعة أثناء تقدير مصلحته على حساب مصلحة الطرف الآخر أو المصلحة الكلية للمنظمة (أندرودي، 1995، ص270)

الصراع مرهق ومتعب للإدارة ، حيث يؤدي إلى إرتفاع دوران العمل خاصة لدى المديرين نتيجة فقدانهم للثقة بالنفس وتدني تقديرهم لذاتهم خاصة إذا فشلوا في إدارته .

- يمكن أن يؤدي بالفرد أو الجماعة إلى تحريف بعض المعلومات أو الحقائق عند وصف موقف الصراع من أجل إثبات موقفهم وكسب الموقف لصالحهم
- يدفع الصراع غالبا المسيرين إلى تغيير نمطهم القيادي كالتحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة (صالح، 2003، ص210)
- 2- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- قد يحقق الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات مزايا عديدة تعود عليهم وعلى الأهداف التي يراد تحقيقها . ومن أهم الآثار الإيجابية مايلي :
- يمكننا الصراع في أغلب الأحيان من الكشف عن بعض الحقائق والمعلومات المكبوتة ، التي تسهل علينا تشخيص بعض المشاكل التنظيمية .
 - يتيح الصراع التنظيمي الفرصة لإشباع الحاجات النفسية للأفراد ذوي الميول العدوانية .
 - يكسب الصراع الأفراد أحيانا راحة نفسية ، عند تفريغ لما في صدورهم من عوامل حقد وكراهية طرف الصراع .(عياصرة، 2008، ص47)
 - يساهم الصراع التنظيمي في فتح المجال لظهور قنوات إتصال جديدة لم تستعمل من قبل كالقنوات الشفاهية (وجها لوجه) .
 - يكون الصراع مفيدا عندما تخلق الخلافات جو التنافس بين الأفراد أو الجماعات الذي بدوره تحقق الفائدة للمنظمة .

- عند إنتهاء الصراع عادة ما يكسب الافراد خبرة تعليمية تمكنهم في المستقبل من تجنب المشكلات التي ظهرت أثناء الصراع .

- يؤدي الصراع بأطراف النزاع الى استعمال التفكير المنطقي الذي يؤدي بهم الى فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا ، الأمر الذي يحفزهم على اتباع التفكير الإبداعي من خلال دمج وجهات نظرهم .(جيرالد، مرجع سابق، ص483)

- يقود الصراع التنظيمي في غالب الأحيان الأفراد إلى رفع مستوى ولائهم للمنظمة من خلال المناقشات التي تتم بين وجهات النظر المتعارضة ويتيح لهم الفرصة لفهم بعضهم البعض مما يعزز إرتباطهم أكثر للمنظمة على عكس المنظمات التي لا تسمح لعمالها بتبادل الآراء المتعارضة .

زيادة التماسك والتعاون بين الجماعات المتحالفة مما يؤدي إلى ظهور إستعدادات وإبداعات لا تبرز في ظل ظروف عادية .

- يمكننا الصراع عادة من الوصول الى أفضل القرارات مقارنة بالقرارات التي تتخذ أثناء الظروف العادية ، ويحدث هذا عندما يجبر متخذ القرار على تحدي فروضه الأساسية . (عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص125)

- يحمل الصراع في معناه معاني إيجابية : المغامرة ، التنافس ، الإثارة ، التحدي ، القوة ...وغيرها من المعاني الأخرى التي تقوي عزائمهم وترفع روحهم المعنوية وتؤتي ثمار عالية في الإنتاج .

رابعا: إدارة الصراع التنظيمي:

لم يصبح الصراع حقلا من الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين والمنظرين في الفكر الاداري و التنظيمي إلا في أواخر الستينات من القرن العشرين ولم تظهر أساليب حل الصراع كموضوع متخصص إلا في أواسط السبعينات من نفس القرن (جيرالد، مرجع سبق ذكره، ص483)

إن إدارة الصراع لاتعني القضاء عليه وإزالته وإنما تعديله حسب المستوى المطلوب، فإذا كان منعدما يجب الإستعانة ببعض الوسائل من أجل إستشارته وإذا كان زائد يجب تقليله وإن كان أقل يجب زيادته .

ولكي تتم إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية (المرجع نفسه، ص 484)

- 1- حتى نتمكن من معالجة الصراع معالجة حقيقية لا بد من التعرف على أسبابه الحقيقية .
- 2- محاولة التوصل إلى التكامل بين أفكار الأطراف المتنازعة حتى يتسنى الوصول إلى حلول ترضي الطرفين.
- 3- التوصل إلى حلول حقيقية نهائية تطبق عمليا ،فالحلول المؤقتة تخدم الصراع لفترة محدودة سرعان ما تعمل على إثارته مرة أخرى .
- 4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار معتدل من التوتر الذي بدوره يخدم مصلحة المنظمة .

خامسا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

نشط البحث في موضوع إستراتيجيات الصراع التنظيمي ولقي إهتمام واسع من طرف الباحثين ، فظهرت آراء متعددة بشأن هذا الموضوع ، ومن الإستراتيجيات المقترحة في هذا المجال : إستراتيجيات الباحث "كيلى " KELLY وتتمثل فيما يلي : (Butz, 1981, p02)

- 1- التفاوض : وهي العملية التي بموجبها يتم جمع أطراف الصراع ، بهدف الوصول إلى حل تتقف عليه الأطراف المعنية .
- 2- التوسط : هي عملية اللجوء إلى طرف محايد ، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية بالصراع لمساعدتهم في حله .
- 3- التحكيم الإختياري والتحكيم الإجباري : فالتحكيم الإختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع في حين التحكم الإجباري يفرض بموجب قوانين وأنظمة .

4- وتعرض الباحثة " Follet هي الأخرى ثلاث (03) إستراتيجيات لإدارة الصراع هي (العميان، مرجع سبق ذكره، ص282).

أ- إستخدام القوة : والتي تمتلكها جهة رسمية تقوم بفرض إرادتها في موضوع الصراع القائم لصالح الأطراف .

ب- الحل الوسيط : وفيه يتدخل طرف ثالث يقوم بدور الحكم للفصل بين طرفي النزاع وفي الغالب يخرج الطرفين راضيين عن نتيجة الصراع .

ت- التنسيق والتكامل : وبموجبها تقوم أطراف الصراع بالتعاون معا للتعرف على أبعاد الصراع والتوصل إلى حلول مبتكرة ترضي الطرفين .

لقد وفرت الباحثة "Follet" إستراتيجيات متنوعة ومتسلسلة في نفس الوقت لإدارة الصراع حيث بدأت بعرض الأسلوب الصارم والمتمثل في :

إستخدام القوة أي تدخل الإدارة العليا للمنظمة لفك النزاع ، ويصلح هذا الأسلوب عندما يتشبث كل طرف برأيه وتزداد الأمور تعقيدا فتقوم الجهات الرسمية بوضع الحلول ، ويخضع بذلك طرفا النزاع إل الحلول المقترحة من طرف الإدارة العليا ، ثم الحل الوسط و يطبق هذا الأسلوب عندما يكون طرفا

النزاع متساوون في القوة والرأي فإنه يتطلب ذلك تدخل طرف ثالث يعتبر بمثابة الوسيط " حيث لا يقدم الحلول بل يعمل على تقريب وجهات نظر طرفا الصراع ، وأخيرا عرضت الباحثة أسلوب التنسيق والتكامل الذي يأخذ شكل التضامن في الأفكار بين أطراف النزاع من أجل معالجة الصراع الموجود بينهم ، حيث يتنازل كل طرف عن بعض من مصالحه إتجاه الطرف الآخر ، وما يلاحظ على هذا الأسلوب أنه يتضمن التزام أطراف النزاع بالحلول المقترحة لإدارة الصراع

أما الباحث " محمد الصيرفي " يقترح في كتابه السلوك الاداري "العلاقات الانسانية"، خمسة إستراتيجيات لإدارة الصراع الذي يحدث داخل الفرد وذلك على النحو التالي :

استراتيجيات إدارة الصراع داخل الفرد : وتستخدم الإستراتيجيات التالية : السمو ، التعويض ، الإنسحاب ، التبرير الإسقاط (نفس المرجع السائق، ص 384) وفيما يلي نحاول عرض هذه الإستراتيجيات بالتفصيل :

إستراتيجية السمو:

تعد من أفضل الآليات في تخفيف وظيفتها بفضلها يستطيع الشخص أن يرتفع بالسلوك العدواني المكبوث الى فعل آخر مقبول حيث تعمل هذه الإستراتيجية على التخفيف من شدة الصراعات و التوثر الداخلي الذي يعيشه الفرد من خلال تحويل تلك الأفكار والصراعات إلى مجالات مفيدة مهنية واجتماعيا ، فالتسامي هو الارتفاع بالدوافع التي لايقبلها محيط العمل إلى مستوى أعلى وأسمى والتعبير عنها بوسائل مقبولة.

إستراتيجية التعويض :

يتبناها الفرد لتغطية موقف الصراع والتحرر من الشعور بالنقص ، حيث يقوم بسلوكات صالحة تختلف عن السلوكات الغير مقبولة لانقاص حالة التوثر، اذ يبذل ما بوسعه للتعويض عن فشله أو عجزه عن طريق التفوق في مجال آخر وعليه فالضعف في هذه الحالة يكون محرك الأداء الممتاز والمتقن.

إستراتيجية الإنسحاب :

يعبر الانسحاب عن عدم اهتمام الفرد بموضوع الصراع لكن هذه الاستراتيجية قد تزيد من حدة الصراع لأنه عادة ما يصاحبها عدم الثقة والشعور بالاكنتاب.

إستراتيجية التبرير:

حيث يقوم الفرد باعطاء أسباب مقبولة اجتماعيا للسلوك بغض النظر عن الأسباب الحقيقية لتبرير موقفه فقد يعبر الفرد العامل عن تغيبه وتأخره عن العمل بقلّة المواصلات أو مرضه.

إستراتيجية الاسقاط :

والتي يقوم فيها الفرد بالتخلص ببعض السلوكات الغير مرغوبة و انكارهم بوجودها في ذواتهم ، حيث يقومون بالصاقها في أشخاص آخرين .

أما الباحثان "طوماس وكولمان" "Thomas & Kolman": يرون أن هناك خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع . ويتم التفريق بين هذه الإستراتيجيات على أساس بعدين هما :

التأكد أو الثقة. وتعبر عن مدى تأكيده على اشباع اهتماماته الخاصة. 2- التعاون أي مدى تأكيد الفرد على اشباع اهتماماته الخاصة وإهتمامات الآخرين (الخشاني، 2004، ص06)

إن توحيد هذين البعدين يعطينا خمس إستراتيجيات (أساليب) هي : إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التنافس أو الإلحاح وأسلوب التسوية أو التوفيق وأسلوب التجنب وأسلوب المجاملة أو التنازل (الصيرفي، 2007، ص188) ومن أشهر النماذج التي تدير عملية الصراع نموذج الباحثان : "بلاك وموتون" Black and Mouton 1970 ، ويتكون هذا النموذج من خمس إستراتيجيات هي : إستراتيجية الإلحاح ، إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية التهدئة ، إستراتيجية الحل الوسط ، إستراتيجية المواجهة (32)، من أحدث الإستراتيجيات وأكثر تطبيقا وإستخداما إستراتيجيات الباحثان "بايكر وزملائه" Bacquer et al وهي ثلاث إستراتيجيات والمتمثلة في : إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التنافس، إستراتيجية التجنب (الخشاني، مرجع سبق ذكره، ص07).

وفيما يلي نقدم شرحا وجيز لهذه الإستراتيجيات:

إستراتيجية التعاون : ويقصد به أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما وبذلك يكون الهدف من سلوكيات الأطراف حل المشكلة لذلك يسمى هذا الأسلوب بأسلوب الريح وأسلوب التعاون ، يتميز بإهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم (المعشر، 2005، ص44). لا تتحقق هذه الإستراتيجية إلا إذا كان هناك تعاون فعلي من قبل أطراف النزاع الذين يجمعهم هدف مشترك ، والأمر الذي يساعد على تحقيق ذلك هو دور الإدارة التي تقوم من حين لآخر بدعم عمالها بالأفكار الإيجابية وتوجيههم الوجهة الصحيحة للتفاعل مع بعضهم وتذكيرهم في كل وقت بأن أهدافهم واحدة أكثر منها منافسة أو مستقلة ، ويتيح المجال بذلك أمامهم لفهم وجهة نظر بعضهم ، وزيادة تماسكهم .

إستراتيجية التنافس: ويسعى الفرد إلى تحقيق مصالحه وأهدافه الذاتية بغض النظر عن أهداف ومصالح غيره. (زايد، مرجع سبق ذكره، ص530)، وعليه فالنتيجة المتوقعة عند تطبيق هذه الإستراتيجية هي ربح طرف وخسارة طرف آخر مادام تحقيق أهداف أحد الأطراف في هذه الحالة يعيق أهداف الطرف الثاني .

إستراتيجية التجنب: بمعنى الإبتعاد عن موقف الصراع ومصادرة ومحاولة فصل

الأطراف المتنازعة عن بعضها البعض والسماح لهم بالتفاعل بصورة محددة ورسمية لكن ما نلاحظه على هذا الأسلوب أنه يحمل جانبيين متناقضين أحدهما إيجابي والآخر سلبي فالجانب الأول يعطي الفرصة لأطراف الصراع إلى إعادة النظر في المشكل الموجود بينهما عن طريق التفكير الجيد والتروي بينما الجانب الثاني يشكل خطر على الأداء وفعالية التنظيم من خلال الكبت والإخماد الذي يعتمد أطراف الصراع هذين العاملين يساهمان في تفجير الصراع مرة أخرى وبشدة أكثر من الأولى

وهناك أساليب أخرى لإدارة الصراع في المنظمة تتمثل في أسلوب سلوكي وأسلوب هيكل، فالأول يتم فيه تعديل اتجاهات وسلوكات الأفراد وتمكينهم من تعلم على كيفية إدارة الصراع التنظيمي بكافة أشكاله ومستوياته. أما الأسلوب الهيكلي يتم من خلاله تغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة كإعادة تصميم الوظائف.

وما يمكن قوله من خلال ما تقدم: إن إستراتيجيات إدارة الصراع تعدد وتنوع بتعدد وتنوع اتجاهات الباحثين ، لكن إختيار الإستراتيجية الفعالة يتوقف على نوع وطبيعة الصراع والعوامل المنوطة به ، وبذلك علينا أن نلفت إنتباه المسيرين والمدراء حول الدور الذي يلعبه الصراع في المنظمة فهو كالسيف ذو حدين قد يكون بئاً ، وذلك عندما يكون في المستوى المرغوب فيه (الطبيعي والعادي) وقد يكون هدام إذا زادت أو نقصت شدته عن المستوى المقبول .

فإذا زاد الصراع التنظيمي عن مستواه المرغوب فيه بإمكان المدراء أو المسيرين اللجوء إلى إستراتيجيات إدارة الصراع من أجل معالجة الوضع وتخفيضه إلى المستوى العادي .

أما إذا كان الصراع في المنظمة منخفض أو منعدم يجب أن يستعينوا بوسائل أو آليات تنظيمية من أجل إثارته (خلقه).

خاتمة:

لقد حاولنا - بنوع من التركيز الذي أردناه أن يكون دالا ومعبرا عن القضايا الرئيسية التي كنا نود طرحها- أن نقدم، في العناصر السابقة التي تضمنتها هذه المساهمة العلمية، ما يمكن اعتباره قاعدة أساسية في تعقل مفهوم الصراع التنظيمي باعتباره حقيقة من الحقائق التي تواجهها المنظمات، ينشأ من خلال تفاعل جماعات العمل مع بعضهم بعض ومع مختلف المصالح الموجودة بالمنظمة، وينتج عن شبكة من العوامل المشار إليها سابقا، ويستدل عليه بأشكال علنية (كتخريب معدات العمل ، الإضراب، الشكاوي) و أخرى خفية (كالتغيب، التمارض، زيادة الإنتاج عن المستوى المطلوب، تضيق الوقت). والحاصل أيضا أنه عادة ما ينظر إليه (الصراع التنظيمي) نظرة دونية، الأمر الذي يتوجب في المقابل الإلمام بمختلف أساليب إدارته حتى يتم توجيهه توجيها أفضل على الصعيد الفردي والتنظيمي.

قائمة المراجع:العربية:

1. ابن المنظور، عبد الله العلايلي إعداد يوسف حياط:لسان العرب ، المحيط ، مجلد 2 ، لبنان ، (دت).
2. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن ، 2002.
3. محمد الصيرفي:إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2008.
4. عادل محمد زايد : "إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات المتحدة "، الإدارة العامة ،الأردن ، مجلد 34، العدد 4، 1995.
5. أحمد جاد عبد الوهاب:دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ، دار الوفاء ، مصر، 2000.

6. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي بسيوني ، دار المريح للنشر، ط7، 2004.
7. حسن حريم : إدارة المنظمات ، منظور كلي ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003.
8. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
9. أندرو دي سي زيلاحي ، مارك جي ولاس : السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1995.
10. عبد الباقي صلاح : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
11. معن محمود عياصرة : مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط العمل والتغير ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2008.
12. شاكر جار الله الخشاني " إستراتيجيات الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع " - دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد 7 ، العدد 1 ، 2004.
13. محمد الصيرفي: السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية " ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2007.
14. زياد يوسف المعشر: الصراع التنظيمي "دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب ادارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظة جنوب الأردن، المجلة الأردنية ادارة الأعمال، المجلد 1، العدد، 2005.

الأجنبية:

1. Butz c .G Conflict Management , University of the pascific , stock ton , california ,February ,1981
2. Lewy – boyer : le psychologue et l'entreprise , Maison paris , 1980.
3. Djebt M les conflits de travail , Revue , Ressources humaines , sanatracq , juillet ,2004.
4. Le grand dictionnaire En cyclopédique de la langue Française ,edition de la connaissance 1996.
5. pondy ,L,R Organisational conflit :concepts and Models Administrative science Quartrly ,1967.