

دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات
an analytical study on the concept if organizational
conflict and methods of managing

بسة خميسي *، جامعة محمد لمين
دباغيين سطيف2
besma.khemissi18@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/05/22 تاريخ القبول: 2023/06/18

ملخص:

إن وجود الصراع في المنظمات حقيقة لا يمكن تجنبها أو إنكارها لأنه من غير المعقول تخيل منظمة تضم مجموعة من الأفراد مختلفين من حيث قيمهم وأهدافهم ومصالحهم وحاجاتهم وثقافتهم أن يكونوا متعاونين أو متفاهمين دائماً ، فالعلاقات بينهم يمكن أن تمتاز بالتعاون والانسجام والتوافق ويمكن أن تمتاز بالتناظر والتنافس والصراع ، وهذا الأخير يعتبر أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي اليومي القائم بين الأفراد والجماعات وينشأ عن أسباب عديدة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة ويخلف أثارا سلبية ومدمرة عليها إن لم تتم معالجته بالطريقة المناسبة ، لكن هذا لا يمنع من أن له جوانب إيجابية يمكن تعود بالفائدة على المنظمة ، لهذا كان لزاما علينا تسليط الضوء على هذه الظاهرة التي باتت من أكبر التحديات التي تواجه المديرين في عملهم اليومي وذلك من خلال التعرف على أسبابها والبحث عن أهم الطرق والأساليب التي تساهم في معالجتها وإدارتها والحد منها من أجل إعادة الاستقرار والتعايش للمنظمة وضمان استمرارها وبقائها.

الكلمات المفتاحية: الصراع - الصراع التنظيمي - إدارة الصراع - المنظمة -
أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

*المؤلف المراسل

Abstract:

The existence of conflict in organizations is a fact that cannot be avoided or denied, because it is unreasonable to imagine an organization that includes a group of individuals who are different in terms of their values and goals and interests and needs and cultures to be always cooperative or understanding. The latter is considered one of the normal results of the daily social interaction that exists between individuals and groups and arises from many reasons, including those related to the individual and others related to the organization, and leaves negative and destructive effects on it if it is not treated in an appropriate way, but this does not preclude that it has positive aspects that can benefit. On the organization, that is why we had to shed light on this phenomenon, which has become one of the biggest challenges facing managers in the most important methods and methods that contribute to addressing, managing and limiting them in order to restore stability and coexistence to the organization and ensure its continuity and survival.

Keywords: conflict, organizational conflict, organized conflict management, organizational conflict management methods, organization.

مقدمة:

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية وجزء لا يتجزأ من الحياة اليومية ، فقد يحدث بين أفراد العائلة أو في الشارع أو المدرسة أو الجامعة أو بين الدول أو المنظمات. فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي في حياة المنظمات حسب ما تراه المدرسة التفاعلية ، فما دام هناك تفاعل وتواصل بين الأفراد والجماعات فيها ، فيمكن أن يؤدي هذا التفاعل في كثير من الأحيان إلى اتفاق العاملين في مواقف وتعارضهم في مواقف أخرى وهذا التعارض والاختلاف يمكن أن يؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي ، ويعتبر هذا الأخير من الإشكالات التي تواجه قادة المنظمات في عملهم اليومي. لذلك وجب عليهم إدارته وتوجيهه الوجهة التي تخدم مصلحتها وأهدافها واستغلال جوانبه الإيجابية ومعالجة آثاره السلبية ، وبناء على ذلك فإن

هذه الظاهرة تعد أحد مظاهر البيئة التنظيمية التي لا يمكن تجنبها أو تفاديها، فهذا يسرق والآخر يكذب، وهناك من يثير المشاكل، وذلك يناق وآخر يحقد ويفار، وهذا يتعدى على حقوق الآخرين فتسود الفوضى وينتشر الشك وتعدم الثقة فيقل التعاون والانسجام فيترب عن ذلك ظهور الصراعات والنزاعات.

وعليه فالصراع التنظيمي يعد أحد الملامح الطبيعية التي يتعرض لها التنظيم والسبب في ذلك يعود إلى العديد من المتغيرات والعوامل المتداخلة والمتشابكة داخل البيئة التنظيمية فتفاوت السمات الشخصية للأفراد، واختلاف وجهات النظر وتعارض الأهداف والمصالح وضعف قنوات الاتصال، وعدم العدالة في تقديم المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى نمط التسيير وتداخل المهام كلها عوامل يمكن أن تؤدي إلى تأجيج مواقف الصراع، فيخلق نوع من التوتر والقلق والضغط النفسي مما ينعكس ذلك سلبا على نفسية الفرد وسلوكه وأدائه وعلاقاته مع الآخرين، ويخلق آثارا سلبية على المنظمة فيعيقها في تحقيق أهدافها هذا إذا لم تتم معالجته بطريقة هادفة، لكن هذا لا يعني أن أي صراع يحدث ضار وغير مفيد بل بالعكس فإن وجود قدر معين منه أمر مرغوب فيه لأنه يعمل على خلق جو من المنافسة ويحث الأفراد على التفكير المبدع ويدفعهم إلى الابتكار ويقضي على الخمول والجمود والرتابة في العمل، ومن واجب المدير أو القائد الموازنة بين منع الصراع السلبي وعلاجه بسرعة قبل استفحاله من جهة وإتاحة الفرصة لقدر معين من الصراع الإيجابي واستغلاله لصالح المنظمة.

والجدير بالذكر أنه لم يتم التعامل مع الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة لها جوانب إيجابية إلا حديثا لأن المدرسة الكلاسيكية كانت تنظر إليه على أنه أمر ضار وظاهرة سلبية تصيب المنظمات يجب رفضها والقضاء عليها بشتى الطرق. في حين المدرسة الحديثة ترى بأن الصراع أمر لا بد منه خاصة إذا غاب الإبداع وسادت الرتابة وقلت الدافعية للعمل لذلك فالمطلوب من المديرين أن يستثيروا قدر معتدل منه حتى تخلق الحيوية والتنافس بين الأفراد مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وبالتالي يؤدي إلى الإبداع وزيادة فعالية المنظمة ومن ثم تحقيق التطور والبقاء.

ومن هنا وجب على الإدارة الفعالة أن تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة يمكن أن تحدث في أي وقت وتحت أي ظرف وتتطلب حلاً ضمن مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والتفاهم والمشاركة والحوار لأنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة. إن إدارة الصراع التنظيمي ليست بالأمر الهين وتتطلب وقتاً وجهداً ومهارة من أجل التعامل معه ويجب على المديرين وقادة المنظمات أن يتولوا إلى جانب وظائفهم الإدارية وأن يملكوا المهارات والقدرات اللازمة لتسيير هذه الصراعات وتوجيهها لخدمة التنظيم وذلك بإتباع أساليب علمية فعالة، والمدير الذي يستطيع إدارة الصراع بدرجة عالية من القدرة والكفاءة هو الذي يمكنه أن يعيد الاستقرار لمنظّمته وذلك من خلال العمل على بناء علاقات جيدة مع تابعيه وتكون لديه القدرة على التفاهم والتواصل والتأثير مما يمكنهم من تغيير وتعديل سلوكهم وأهدافهم، ويعمل على خلق جو يسوده التعاون والانسجام بين العاملين مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائهم، في حين أن المدير الذي لا يملك القدرة والكفاءة الإدارية اللازمة لإدارة الصراع فإن ذلك قد يؤدي إلى تحمل المنظمة تكاليف مرتفعة وقد يؤدي ذلك إلى انهيارها وزوالها، لذلك فإن مهارة إدارة الصراع من المهارات التي يجب أن يتحلى بها المديرين وأن يتقنوها من أجل إعادة التعايش والاستقرار للمنظمات من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

وعليه فإن هذا المقال يهدف إلى تسليط الضوء على إحدى الظواهر السوسولوجية الهامة والتي تعد من أكبر التحديات التي تواجه المديرين في عملهم اليومي بحيث يقضون معظم أوقاتهم في تسييرها ومعالجتها ألا وهي ظاهرة الصراع التنظيمي، وعلى ضوء ذلك تتمحور إشكالية هذا المقال من خلال تبيان:

- مفهوم الصراع التنظيمي ونظرت مدارس الفكر الإداري إليه.
- تبيان العوامل والأسباب المؤدية إلى الصراع التنظيمي.
- تبيان أهم الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في تسييره وإدارته في المنظمات.

أولاً: تحديد مفاهيم الدراسة

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي أحد الظواهر الطبيعية التي تتعرض لها البيئة التنظيمية ولعل السبب في ذلك يعود إلى التباين والتداخل في العوامل المؤثرة له كتشابه وتعدد في العلاقات بين أفراد التنظيم والاختلافات الموجودة بينهم. وقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد وشامل له وذلك نظراً لتباين واختلاف المدارس التي ينتمون إليها وفيما يلي وسوف نقدم مفهوم الصراع التنظيمي.

- تعريف الصراع لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور فإن الصراع هو الطرح بالأرض وخصه في التهذيب بالإنسان، صارعه فصرعه يصرعه صرعا، والصراع معالجتهما أيهما يصرع صاحبه. ويعرف لغة بأنه الخصومة والمنافسة، النزاع، المشادة. والصراع يعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق (مقرون، ص 215).

- تعريف الصراع التنظيمي اصطلاحاً:

تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم. فعرف "لويس كوزر" الصراع التنظيمي على أنه النضال على القيم والمطالبات بالمكانة النادرة أو المرموقة، ومن أجل القوة والاستحواذ على المصادر التي تؤدي إلى هزيمة الخصم (اعتماد وإجلال، 2013، ص 159).

أما "مارش وسايمون" قالوا أن الصراع هو حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.

في حين عرف "بولدنك" الصراع بأنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل (ديري، 2011، ص 287).

بينما عرفه بعض العلماء المحدثون في المجال الإداري والتنظيمي بأنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق والاختلاف أو عدم الانسجام داخل ذوات الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينها، إذن فالصراع يعتبر حالة تفاعلية

على شكل خلافات أو اختلافات، أو عدم توافق بين كيانات اجتماعية تشمل الجماعات والمنظمات، ويحدث الصراع جراء عوامل كثيرة وقد اقترح كل من " هوج وإنتوني" أن الصراع يحدث بسبب التعارض أو التغيير في الأدوار أو التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة أو التغيير في المركز أو حدوث ازدواجية وتداخل في العمل والتنافس والاختلاف في الثقافة (بن عون، 2021، ص 205).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة إنسانية تحدث في المنظمات نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والتي تنشأ نتيجة عدة مسببات كاختلاف في الرأي والثقافة والتعارض في المصالح والأهداف وتختلف آثارا متعددة على الفرد والمنظمة.

2- تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها. وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة (بورغدة، 2005، ص 148-149).

ثانيا: تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

إن الاستقرار والثبات في المنظمات يكاد يكون أمرا مستحيلا في ظل الاختلافات والتناقضات الموجودة بين أفراد التنظيم، فالصراع أمر محتوم ولا بد من وجود قدر معين منه، بشرط أن لا يزيد أو ينخفض عن المستوى المطلوب، وقد اختلفت نظرت المدارس الفكرية للصراع وفيما يلي سوف نوضح ذلك:

1- المدرسة الكلاسيكية:

يرى أصحاب النظرة التقليدية (الكلاسيكية) بأن الصراع ظاهرة سلبية تصيب المنظمات وهو أمر ضار وغير مرغوب فيه يجب رفضه والقضاء عليه بشتى الطرق، وتقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته. ومن أجل تجنب وقوع الصراع في المنظمة يتطلب الأمر وضع أهداف واضحة وتوفير كافة الإمكانيات البشرية

والمادية لتحقيقها واختيار الأفراد بطريقة صحيحة وتدريبهم، وتوزيع الموارد بشكل عقلاني، وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على التقليل من فرص احتمال ظهور الصراع.

إن الاتجاه التقليدي يعطي انطبعا سيئا حول مفهوم الصراع ويرى بأنه أمر غير مرغوب فيه وينتج عن أسباب كثيرة، بحيث يؤدي إلى قلة التعاون والانسجام بين الأفراد ويعمل على تقليل روح الجماعة وانخفاض الروح المعنوية. فأصحاب هذه النظرة يرون أن الصراع أمر سلبي وغير فاعل وخلل وظيفي لذلك يجب علاجه والقضاء على مسبباته، وذلك من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام والمسؤوليات، وتكوين هيكل تنظيمي مناسب ووضع قوانين وإجراءات تنظيمية تساهم في علاجه.

2. المدرسة السلوكية:

حسب هذه النظرة فإن وجود الصراع في المنظمة أمر طبيعي وحتمي ولا يمكن تفاديه ويجب الاعتراف بوجوده، ولا يمكن لأي منظمة أن تخلو منه وعلى الإدارة أن تحدد المستوى المقبول منه وأن تتدخل عندما يزيد عن حده وتستثيره عندما يقل عن الحد المرغوب فيه، وأن تبقيه في إطاره المرغوب. فالسلوكيون لهم نظرة مخالفة لتقليديون حول مفهوم الصراع فهم يرون بأنه ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وهو على نوعين صراع سلبي غير فعال وصراع إيجابي فعال، فالصراع الإيجابي يساعد على تطوير ونمو المنظمات ويعتبر عنصر حيوي في عملية التغيير خاصة إذا ما تمت إدارته بفعالية وتوجيهه الوجهة التي تخدم مصلحتها وتحقيق أقصى استفادة منه، أما الصراع السلبي فيعيق المنظمة في تحقيق أهدافها ويؤثر سلبا عليها، والإدارة الرشيدة هي التي تستغل الجوانب الإيجابية للصراع وتوجهه لخدمتها وتعمل على علاج الجوانب السلبية له.



3- المدرسة التفاعلية:

تنظر هذه المدرسة إلى الصراع على أنه أمر طبيعي وحتمي وظاهرة صحية في المنظمات لأنه يعمل على زيادة حركيتها وحيويتها، ووجود قدر معين منه حسب هذه النظرة أمر لا بد منه وشرط ضروري من أجل استفزاز التنظيم واستثارة الأفراد وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة فيهم من خلال التحدي والمنافسة، لتحقيق الإبداع والتجديد لكنه إذا زاد عن المستوى المرغوب فيه فإنه سوف ينقلب من وسيلة لتحقيق الإبداع والتميز إلى وسيلة لهدم وإعاقة المنظمة في تحقيق أهدافها، كما أن انعدامه أو وجوده بدرجة ضعيفة ليس من مصلحة المنظمات المعاصرة فالمطلوب القدر المعتدل منه، والمدير الفعال هو الذي تكون له نظرة إيجابية للصراع بحيث يستغل جوانبه الإيجابية ويحوّله إلى قوة إيجابية من أجل الاستفادة منه، ومعالجة جوانبه السلبية.

4- المدرسة الحديثة:

تنظر هذه المدرسة للصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومألوفة وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، فيجب تشجيعه وإيجاد حد أدنى منه لأنه يزيد من حيوية المنظمة وقدرتها على الإبداع والابتكار. والمطلوب من الإدارة أن تتدخل إذا زاد عن الحد المرغوب فيه بتقليله، واستثارته وتنشيطه إذا انخفض عن المستوى المطلوب وإبقائه في إطاره المرغوب، وأن تتعامل مع الصراع بطريقة إيجابية وأن تعرف كيف تديره وتوجهه لمصلحتها.

ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي في بيئة العمل

إن ظهور الصراع في المنظمة يأتي نتيجة لعدة أسباب منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة وظروفها وفيما يلي نوجز أهم هذه الأسباب:

1- الأسباب الشخصية للصراع:

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأهمها:

- ❖ الشعور بالحق والضعيفة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
 - ❖ سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور.
 - ❖ الاتصالات السيئة بين الفرد وبين الآخرين.
 - ❖ العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين.
 - ❖ خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
2. الأسباب التنظيمية للصراع:

- وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة وبنائها وهيكلها التنظيمي والتي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وأهمها:
- ❖ المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة.
 - ❖ غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.
 - ❖ اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية (أو الجماعات) على بعضها البعض في إنجاز بعض الأعمال أو المهام.
 - ❖ نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
 - ❖ رغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام (أو الجماعات الأخرى) (ماهر، 2006 ، ص13-14).
- وهناك أسباب أخرى تعزز هذه الظاهرة بشتى صورها في المنظمة ومن أهمها:
- ❖ نمط اتخاذ القرارات.
 - ❖ تعارض الأهداف والمصالح.
 - ❖ تفاوت معايير تقييم الأداء وغياب العدالة في توزيع المكافآت.
 - ❖ تشويه الاتصالات الإدارية وعدم وضوحها.
 - ❖ الاختلاف في المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي للفرد.
- رابعا: إدارة الصراع التنظيمي**

إن استمرار الصراع بين الأفراد أو الجماعات دون معالجته أو تجاهله يمكن أن يسبب الكثير من الأضرار ويعيق المنظمة في تحقيق ما تصبو إليه ، لذلك وجب على المديرين أن يولوا أهمية كبيرة بإيجاد حلول كفيلة لهذه المشكلة ومحاولة استغلال جوانبها الإيجابية لمصلحتها ومعالجة الجوانب السلبية لها. والمنظمة الفاعلة هي تلك التي تعترف وتقر بوجود الصراعات داخلها وتعتبره أمر

طبيعي وحتمي الحدوث ينشأ نتيجة التفاعل اليومي بين الأفراد والجماعات ويحدث نتيجة أسباب متعددة، ويظهر في مختلف الوحدات والأقسام والمستويات الإدارية، وبناءً على ذلك فإن الإدارة الفعالة تتدخل لحفز الصراع المفيد وتشجيعه وتتدخل كذلك لمنع الصراع الضار وتحله، وتعمل على توجيهه في الاتجاه الإيجابي. ولكي يدار الصراع بطريقة فعالة يجب مراعاة النقاط التالية:

1- اكتشاف الصراع في مكان العمل:

إن اكتشاف الصراع في بداياته الأولى يساعد الإدارة في التعامل معه والتقليل من آثاره السلبية، والصراع التنظيمي لا يظهر بشكل علني ولا يتم اكتشافه فجأة وإنما يمر عبر مراحل، ولقد اقترح "لويس بوندي" أنموذجاً يبرز من خلاله خمس مراحل يمر بها الصراع والمتمثلة في الآتي:

1- مرحلة الصراع الكامن: تتسم بعدم وضوح الصراع، نظراً لانخفاض حدته أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

2- مرحلة الصراع المدرك: والتي يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد أو الجماعة، حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول مضمون الصراع مع الطرف الآخر.

3- مرحلة الصراع المحسوس: في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في تجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها البعض، ويتجلى ذلك في الشعور بالقلق والتوتر.

4- مرحلة الصراع العلني: وفيها يمارس الفرد أو الجماعة الصراع بشكل ظاهر، يتبلور في سلوك علني بصور متعددة (التحدي، المشاحنات، العنف...).

5- مرحلة ما بعد الصراع: حيث من المتوقع في هذه المرحلة أن يسود جو من التعاون بين الأطراف إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية للجميع، أما إذا كانت نتائج حله غير مرضية أو قيام الأطراف بكبت شعورهم تجاه الصراع، فإن الحالات الكامنة ستكون سبباً لصراعات أخرى قد تدوم طويلاً (عمروش، 2022، ص354).

2. تشخيص الصراعات التنظيمية:

من أجل إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية لا بد من تشخيصه بشكل صحيح لأن هذه العملية تعتبر قاعدة أساسية لإدارته بطريقة صحيحة ، وذلك من أجل التعرف على مشكلة الصراع وتحديد أسبابها الحقيقية وقياس حجمها لكي يتم تقديم العلاج المناسب لها . كما أن عملية التشخيص تتطلب أن يعترف المدير بوجوده وأنه أمر طبيعي ومتوقع الحدوث ، ولذلك لا يمكن حله تلقائيا ولا بد من تشخيصه بطريقة دقيقة ومحكمة.

وهناك مجموعة من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي:

1. الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر وطرحها على محل الجد.

2. إجراء المقابلات المتحقة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.

3. إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات (محمود علي العبيدي، 2008، ص 3).

4. معالجة الصراعات التنظيمية:

في هذه العملية يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة، وتوجيهها الوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة، وعملية المعالجة الجيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد ، هذا بالإضافة إلى الخبرة والدراية بمدى الجودة المطلوبة في عمليات صنع القرارات.

وحتى يتم معالجة وإدارة الصراعات بشكل إيجابي وفعال يجب مراعاة النقاط التالية:

❖ تحديد أسباب الصراعات التنظيمية ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع.

❖ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة.

❖ التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

❖ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد (بورغدة، ص 151).

ولكي تتم معالجة الصراع على مستوى الفرد لا بد من المساهمة الفعالة من قبل الإدارة في إشباع حاجات الأفراد وتقديرهم وإشعارهم بمدى أهميتهم والمجهود الذي يقومون به لصالح المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بكل فرد وتجنب تداخلها. أما معالجة الصراع على مستوى الجماعة فلا بد من تدعيم منطق العلاقات الإنسانية ونشر ثقافة الحوار والتعاون بينهم، ولكي تتم عملية المعالجة بطريقة مناسبة لا بد من التركيز على نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة واستخدام أسلوب التفاوض والإقناع والحوار بين هذه الأطراف.

خامسا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تتعدد الأنماط والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد إستراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال بل إن معظم الإستراتيجيات المتوافرة لإدارة الصراع التنظيمي مكتملة لبعضها البعض ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى، كما أن فعالية أي إستراتيجية دون غيرها مرتبط بـعدة متغيرات يجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع. فهناك موضوع الصراع أو مجاله وكذا أطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة كما أن للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثيرها على الإستراتيجية التي يتم اختيارها ومدى النجاح الذي تحقّقه في التوصل إلى كيفية مقبولة للتعامل مع الصراع التنظيمي بين الأطراف المتنازعة وعلى الرغم من تعدد الإستراتيجيات لإدارة الصراع إلا أنه يمكن تناول بعض هذه الإستراتيجيات في التعامل مع الصراع التنظيمي بغض النظر عن تعدد

وتباين أسباب الصراع واختلاف حجمه وأطرافه (بن محمد النمر، 1994، ص 55، 54).

ومن بين الأساليب التي يمكن أن تلجأ إليها الإدارة عند إدارتها للصراع التنظيمي ما يلي:

1- أسلوب التعاون:

يمثل الأسلوب المثالي من الناحية النظرية لإدارة الصراعات التنظيمية فيسعى لحل وإدارة الصراع من خلال الاهتمام بمصالح جميع الأطراف المتصارعة، للوصول إلى حل شامل مرضي، ويقيس الأسلوب إدارة الصراع بالوصول إلى رضا الطرف الآخر القائم على التعاون المثمر، لحل المشكلات وفهم الخلافات وصولاً للحل ويوصف من يستخدم هذا الأسلوب بأنه متعاون ومتفتح الذهن ومستعد للنقاش وتبادل الحوار للتوصل لحل شامل يرضي الجميع (أبو بكر، عبد الرحمان أحمد، 2020، ص 920). إن إتباع إستراتيجية التعاون يساعد القائمين على إدارة الصراع بإيجاد حلول ترضي اهتمامات الأطراف المتصارعة وتحقق مطالبهم حيث تقوم على المناقشة والحوار المفتوح للقضايا المثارة حولها الصراع والجدل ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل والحلول للمشكلة المتصارعة حولها. ويتم استخدام هذا الأسلوب عندما يريد الأطراف المتصارعة الحفاظ على المصالح المهمة التي لا تقبل حل وسط، كما يتم استخدام هذا الأسلوب للمحافظة على العلاقات بين الأفراد وعدم تصدعها.

2- أسلوب التسوية:

هو أسلوب وسط بين التشدد والتعاون بمعنى الحل الوسط الذي يعني التعاون والحزم أو التشدد من كلا الطرفين، كل منهما يحقق الربح والخسارة في جزء آخر، وهذا الموقف ناتج عن محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية عن طريق التفاوض والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة.

إن هذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وهنا يتبنى معالج الصراع موقفا وسطا بين التشدد والتعاون ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر، وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة وممثلي العمال بشأن التفاوض حول عقد شروط توظيف جديدة، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التسوية مناسب لمعالجة الصراعات عندما تكون قوى الأطراف المتصارعة متكافئة، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسائل معقدة أو عندما تتطلب ضغوط الوقت حلا ملائما (بورغدة، ص154).

3- أسلوب المنافسة:

حينما يكون الفرد حازما في المطالبة بحقه، وهو واضح في مطالبه هذا في جانب وفي جانب آخر يتسم الفرد بأنه غير متعاون ولا يبدي درجة من التفاهم أو التنسيق أو تبادل المعلومات والرأي، هنا يود الفرد أن يأخذ حقه بيده منفردا ويكون الأمر متروكا لأسلوب المنافسة والتحدي، ويتحمل الفرد هنا عواقب المنافسة والتحدي سواء أدت إلى الكسب أو الخسارة، ويعتمد الأمر هنا على الطرف الآخر فالفرد الأول لديه الحزم ووضوح الأمر والقدرة على المطالبة بالحق، ومن الممكن أن يكسب جولة المنافسة إذا كان الطرف الآخر في المنافسة متعاوناً أو متساهلاً أما إذا كان الطرف الآخر في الصراع ذا نزعة هجومية وتسلبية فإنه من المتوقع أن تستمر المنافسة وقد يؤدي الأمر إلى ما يحمد عقباه. ويلجأ الفرد إلى المنافسة والتحدي في الظروف التالية:

- ❖ لدى الفرد قضية عادلة يدافع عنها.
- ❖ الفرد يفهم الطرف الآخر في الصراع.
- ❖ الفرد حازم وواضح في المطالبة بحقه.
- ❖ الفرد يشعر بأنه في موقف أفضل من الخصم (ماهر، ص46)، ويرى كل من "توماس وكيلمان" أن أسلوب المنافسة يعد الأفضل من بين الأساليب خاصة في الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية للمنظمة.

4. أسلوب المواجهة:

يتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك اعتراف صريح بوجود حالة من الصراع التنظيمي بين أي من الأطراف داخل التنظيم إذ تعتبر من الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي. وهنا يتم التركيز على معالجة أسباب الصراع وذلك بتحليل الواقع بعيدا عن العواطف والمشاعر والاتجاه نحو الموضوعية. ويتم في هذا الأسلوب لقاء طرفي النزاع وجها لوجه، وطرح محاور الخلاف للنقاش بين الأطراف المتصارعة بمشاركة المدير الذي يجب أن تتوافر لديه السلطة الكافية حتى يتمكن من إدارة الصراع بفعالية، وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة أساليب هي تبادل الموظفين- والتركيز على هدف سام – واجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة وتمتاز هذه الإستراتيجية بالقبول من أطراف الصراع، إذ أن الحلول التي تصل إليها غالبا ما تكون ذات فعالية ومحقة لرغبات أطراف النزاع (بن محمد النمر، ص ص55-56). تعتبر هذه الإستراتيجية من أفضل الإستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي لأنها تقوم على مبدأ المصارحة من قبل طرفي الصراع فتساعد على فهم الاختلافات بين الطرفين مما يؤدي ذلك إلى تخفيف حدة الصراع.

5. أسلوب التجنب:

يتمثل هذا الأسلوب في إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع، حيث نجد هناك من الأفراد من يرفضون الدخول في الصراعات التي قد تظهر في المؤسسة وعلى أساس هذا التصرف قد يوصف سلوكهم بأنه سلوك تجنبى والمتمثل في غياب أو عدم الانخراط في أي علاقة أو وضعية صراعية، وعدم الانخراط هذا يبرز من خلال طريقتين أساسيتين هما: طريقة الانسحاب، عدم التصرف أو عدم الدخول في صراع (بورغدة، ص 153).



6. أسلوب القوة (الإجبار):

يعبر هذا الأسلوب عن إرادة الإدارة في إيجاد حل نهائي وبأسرع وقت ممكن للصراع بين الأطراف المتنازعة، لذلك ترمي الإدارة بثقلها في هذا الجانب عندما تلجأ إلى استخدام القوة المتمثلة في مختلف وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف أو الأطراف المتصارعة على قبول حل محدد، ونتيجة لتدخل الإدارة بشكل واضح في حل الصراع، فإنها تتحرى الدقة بوسائلها المختلفة لتتعرف على مختلف جوانب الصراع بشكل موضوعي حتى يمكنها ذلك من الوصول إلى حلول تعالج به الموقف وذلك بتوجيه الأوامر لأطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب في صورته المختلفة، فقد تكون بالنقل إلى وظائف أخرى أو بالفصل أو بالحرمان من بعض المميزات المادية أو العينية، ونتيجة للقوة التي تستخدم في هذا الأسلوب والتي قد يساء تقدير استخدامها من قبل المدير، فإن هذه الإستراتيجية قد لا تكون مرضية لأطراف الصراع إذ أن فرض الحلول عن طريق مستوى إداري أعلى وسلطة أقوى قد لا تكون مقبولة لأن أحد طرفي الصراع سيكون غير راض عن الحل الذي يتم التوصل إليه لأنه سيكون المتضرر الأكثر (بن محمد النمر، ص 57). إن فعالية هذه الإستراتيجيات في علاج الصراع وإدارته مرهون بمدى معرفة القيادات بها وبطريقة استخدامها بطريقة صحيحة وفي المواقف المناسبة والتدريب عليها من أجل أن تحقق الغاية المطلوبة ألا وهي إنهاء الصراع وإعادة التعايش والاستقرار للمنظمة.

ومن خلال عرضنا لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تبين لنا بأن الباحثين قد طرخوا طرقاً متعددة واقترحوا إستراتيجيات متنوعة من شأنها أن تساهم في احتواء مشكلة الصراع وهذا التنوع إنما يعكس حقيقة وجود الصراع التنظيمي في المنظمات، واعتباره كظاهرة تنظيمية طبيعية لا تخلو منه أي منظمة ولا يمكن اجتبابها أو تفاديها، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى البحث عن الطرق والآليات التي تساهم في معالجته وإدارته.

ويتوقف نجاح عملية إدارة الصراع على أمرين أساسيين هما: طبيعة الموقف الذي تستخدم فيه هذه الإستراتيجيات حيث أن هناك مواقف تفرض على القائمين

بإدارة الصراع الاستعانة بإستراتيجيات وأساليب معينة دون الأخرى فمثلا تلجأ الإدارة إلى تطبيق إستراتيجية القوة في المواقف الطارئة والمواقف التي تحتاج إلى الحسم، والأمر الثاني يتمثل في طبيعة أطراف الصراع، بحيث أن بعض الإستراتيجيات مثل إستراتيجية المجاملة قد لا تكون فعالة مع الأشخاص العدوانيين، إضافة إلى نمط التجنب قد لا يأتي بثمار إيجابية مع الأشخاص الذين يتصفون باللامبالاة ويكون هذا الأسلوب مفيدا عندما يكون موضوع الصراع بسيطا، ونجاح هذه الإستراتيجيات في معالجة هذه الظاهرة متوقف على قدرة وكفاءة المديرين على اختيار الإستراتيجية أو الأسلوب المناسب في الموقف المناسب حتى تتم إدارة هذه الصراعات بشكل صحيح وفعال.

سادسا: توجيهات وإرشادات في تسيير الصراع التنظيمي

لكي تتم عملية تسيير الصراعات بشكل ناجح لابد للإدارة والمدير الاستعانة بالإرشادات التالية:

- 1- **الرؤية:** أي سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه.
- 2- **الأهداف:** أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
- 3- **الاتصال:** تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين.
- 4- **القيادة:** وهذا يتضمن الأسلوب والنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الأفراد.
- 5- **التعليم:** ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية (محمود مصطفى، 2012، ص 107).



خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي وأساليبه إدارته تبين لنا بأن المدرسة التقليدية كانت تنظر إليه على أنه ظاهرة سلبية وخلل يصيب المنظمات لذلك يجب رفضه والقضاء على جميع أشكاله، لكن في حقيقة الأمر أن وجود قدر معين منه وعند مستوى معقول له فوائد متعددة لأن الغياب الكامل للصراع قد يسبب الركود والجمود وزيادة الكسل واللامبالاة، لذلك فإن وجوده عند مستوى مقبول وبدرجة معقولة أمر مرغوب فيه ومطلوب، لأنه يخلق جو من المنافسة ويحفز الأفراد والجماعات على الابتكار والإبداع، ويعمل على تحسين الأداء ويؤدي إلى تطوير التفكير والنظر إلى المشكلات بشكل أكثر توازناً، ويمكن أن يأتي بمخرجات إيجابية خاصة إذا تم استغلال جوانبه الإيجابية لصالح المنظمة، كما يمثل مصدراً مهماً للمعلومات التي تفيد المنظمة وتؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في كشف وتشخيص بعض المشكلات الفعلية فيها، أما إذا زاد عن المستوى المرغوب فقد يؤدي بالمنظمة إلى الدمار والزوال.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي يحدث نتيجة لأسباب عدة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة لذلك وجب على المديرين عند علاج مشكلة الصراع لا بد من التعرف على الأسباب الحقيقية ورأيه ومعرفة مستوياته وحجمه لكي تتم معالجته بطريقة فعالة. كما أن عملية إدارة الصراع التنظيمي من المهارات الضرورية التي يجب أن يمتلكها المدير وهي من أولويات الإدارة الرشيدة والهدف منها هو خلق جو يسوده الحوار والنقاش من أجل حل المشكلات وإعادة التوازن والاستقرار للمنظمة.

وخلاصة القول بأن لكل مشكلة طريقة أو أسلوب لمعالجتها فيمكن أن نجد مشكلة أن حلها يكمن في تجنبها أو إهمالها، وهناك مشاكل يجب أن نتكيف ونتعايش معها، بينما هناك مشاكل أخرى تحتاج إلى تعاون جميع الأطراف في التوصل إلى حل مرضي للجميع، وهناك مشاكل لا ينفع معها إلى استخدام السلطة والقوة. ولهذا عند إدارة الصراع بطريقة فعالة لا بد من التعرف

على المشكلة وتشخيصها بغرض معرفة أسبابها الحقيقية لكي يتم اتخاذ الإستراتيجية المناسبة والطريقة المثلى في معالجتها.

ومن خلال ما سبق يمكن وضع جملة من التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:

- يجب على إدارة المنظمة أن تقر وتسلم بأن الصراعات والنزاعات يمكن أن تحدث بين الأفراد والوحدات والأقسام وأن تتوقع حدوثه في أي وقت ويجب أن لا تتجاهله وأن تعالجه قبل استفحاله.

- ضرورة تقليل الاعتمادية بين الأقسام والوحدات وتجنب تداخل المهام وغموض الصلاحيات.

- ضرورة استثمار الصراع الإيجابي وتشجيعه وتوظيفه لخدمة المنظمة وتطويرها ونبذ الصراع السلبي والتقليل منه.

- إعادة النظر من حين لآخر لوضعية الهيكل التنظيمي والتأكد من أنه يتماشى مع حاجات المنظمة ويعمل على تحديد وتوضيح صلاحيات ومسؤوليات كل فرد.

- اكتشاف الصراع في وقت مبكر وقبل استفحاله والتشخيص الجيد له يساعد إدارة المنظمة على معالجته.

- ضرورة معرفة المديرين والقائمين بإدارة الصراع بالإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع والتدريب عليها حتى تتم عملية إدارته بفعالية.

قائمة المراجع:

- أبو بكر، أحمد صديق، عبد الرحمان، أحمد محمد فتحي. (2020) . أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفعالية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا. المجلة التربوية. العدد75، الصفحات 904- 1005 .
- اعتماد، محمد علام، إجلال. (2013). علم اجتماع تنظيم وعمل – مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- بن عون، الزبير، در، محمد. (2021). الصراع في المنظمة: دراسة تحليلية. مجلة التمكين الاجتماعي. المجلد3. العدد 1، الصفحات 203- 224.
- بن محمد النمر، سعود. (1994). الصراع التنظيمي: عوامل وطرق إدارته . مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المجلد7، الصفات 37- 91.
- بورغدة ،حسين. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . العدد5، الصفحات146- 160.

- ديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عمروش، عمر. (2022). مصادر الصراعات التنظيمية وإستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بنينة. مجلة إضافات إقتصادية. المجلد 6. العدد 1، الصفحات 348-367.
- ماهر، أحمد. (2006). سلسلة إبن مهاراتك وتدرّب على كيف تسيطر على صراعات العمل، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود علي العبيدي، أمل. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 69، الصفحات 78-102.
- محمود، مصطفى محمد. (2012). الإدارة العامة، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- مقرون، هبة. قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. المجلد 36. العدد 2، الصفحات 214-227.