

إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة.

أ.صالحى نادية

أ.شاين نوال

جامعة الجزائر 3

جامعة الحاج لخضر باتنة 1

Salhi_nadia55@yahoo.fr

aida3817@gmail.com

ملخص:

يعتبر التغيير التنظيمي من أهم القضايا الحديثة نسبيا والتي استحوذت على تفكير العلماء وقد يحدث في الكل ليؤثر على أحد أجزائه كما قد يحدث في الجزء بفعل التأثير من الكل وبافتراض هذا الجزء يمثل التنظيم فإن حياة الفرد مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنظيمات، والتي تبحث في مستقبلها وبما أن الصراع التنظيمي من الظواهر التي تستدعي الدراسة باعتباره يتكون من علاقات عمل رسمية تفاعلية عميقة يقيّمها العاملون فيما بينهم في بيئة العمل التي تحمل الكثير من عوامل التأثير والتأثر بحيث تتداخل العلاقات الرسمية وغير الرسمية بطريقة معقدة لذلك ركزت هذه الدراسة في المبحث الأول تناول التغيير التنظيمي وإستراتيجياته من حيث التغيير التكنولوجي والثقافي وأهدافه وأهميته والنتائج المرجوة منه، أما المبحث الثاني فتطرق للصراع التنظيمي وتناول أسبابه وكيفية إدارته وأهميته والإستراتيجيات اللازمة لإدارته ومحاوره، بينما المبحث الثالث تطرق لعلاقة وتأثير التغيير التنظيمي على الصراع ودور التغيير في تخفيف الصراع التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الدور، التغيير، التنظيم، التغيير التنظيمي، الصراع التنظيمي.

Résumé : *Le changement organisationnel est l'un des problèmes les plus récents et les plus importants qui a capturé la pensée des scientifiques et qui peut toucher l'une de ses parties, comme cela peut se produire dans la partie sous l'influence de tous et en supposant que cette partie représente l'organisation, la vie de l'individu est étroitement liée aux organisation, étant donné que le conflit organisationnel est l'un des phénomène qui appelle l'étude car il consiste en de profondes relations de travail formelles et interactives établies par les travailleurs dans un environnement de travail qui contient de nombreux facteurs d'influence et d'influence de sorte que les relations formelles et informelles se chevauchent de manière complexe, le deuxième sujet traite du conflit organisationnel et de ses causes, de la manière, des types et des stratégies nécessaires à sa gestion et de ses effets sur l'individu et l'organisation, le dernier sujet abordé la relation et l'impact du changement organisationnel sur le conflit et le rôle du changement dans l'apaisement du conflit réglementaire a augmenté.*

-Les mot-clé: Stratégie, rôle, changement, organisation, changement organisationnel, conflit organisationnel.

مقدمة:

إن دراسة التنظيمات وقضاياها المختلفة والبحث في الأسباب والعوامل التنظيمية التي تجعل الأنساق التنظيمية أكثر استقراراً وثباتاً، على اعتبار أن كون المنظمة مستقرة يجعلها أكثر فعالية وكفاءة، على اعتبار كون المنظمة مستقرة يجعلها أكثر فعالية وكفاءة وإنتاج متناسبين، حيث أن أي نسق مهما كان نوعه لا ينمو في فراغ بل يتواجد ضمن نسق أكبر والمتمثل في البيئة المتعددة المؤثرات يأخذ منها المداخلات ليخرج له المنتجات للاعتقاد بانغلاق الأنساق، لكن هذه النظرة التقليدية تغيرت جراء بروز مجموعة من العوامل أفقدت البيئة استقرارها وثباتها وجعلت منها وسطاً سريعاً للتغير شديد التأثير بالتغيرات العلمية والمعرفية، والتطور التكنولوجي، المنافسة العولمة التي تعتبر من نتائج هذا التغير، والتي تبددت بوجودها العديد من المصطلحات واستبدلت بأخرى بالشكل الذي أعطى لها شرعيته وشرعية مبادئه، ومن هنا دخلت التنظيمات عصر التحولات والتغيرات والتطورات السريعة.

ولكون المنظمات هي نظم مرتبطة ببيئة تتصف بكونها ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها فإن عليها مواكبة ذلك من خلال إجراء تغييرات داخلية في مكوناتها الأساسية كي تتمكن من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع العوامل البيئية باستمرار لغرض اقتناص الفرص الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أجل تخفيف من المشكلات التنظيمية وعلى رأسها الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: التغيير التنظيمي:

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

-التغيير: بمفهومه العام هو الانتقال من حالة إلى أخرى، وعادة ما نفترض أن يكون اتجاهه لما هو أحسن من الوضعية السابقة، أما قديماً فقد أشار إلى الانحطاط والتدهور والتخلف من درجة الكمال خاصة عند مفكري الصين والهند قبل القرن 16 قبل الميلاد. (عشوي، 1982، ص 194)

-**التنظيم:** عرفه "أمتاي اتزيوني" بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، حيث أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أفراد التنظيم وباعتباره وحدة اجتماعية كفيل بإلغاء الجوانب المادية له، بينما عرف التنظيمات "تالكوت بارسونز" بأنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي لكي تحقق أهداف محددة، وانطلق في ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية كالأقسام والجماعات والإدارات".

(لظفي، 1993، ص8-9)

وعرفه "كابلوا" في كتابه "مبادئ التنظيم" بأنه "نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات والإجراءات" ويتفق "فيرر" مع "بيرنارد" على "أن التنظيمات نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى لاثنين أو أكثر من الأشخاص. (محمد عبد الرحمان، 2001، ص13)

ويمكن تبني تعريف إجرائي للتنظيم بأنه بناء كلي هادف يتم إنشاؤه بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة في مكان وزمان معينين، ولقد أعطيت له العديد من التعريفات اختلفت باختلاف دراسي والزاوية المنطلق منها في الدراسة، خاصة إذا كان التغير في المؤسسة قد يشمل الأفراد بتعدد جوانبهم السلوكية أو التكنولوجية التي تخص المعدات والآلات والبرامج منها.

- **التغير التنظيمي** فيعرفه "أحمد ماهر" في كتابه "السلوك التنظيمي" على أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة". (ماهر، 2000، ص47)

ويعتبر التغير التنظيمي لمنظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح.

- أما "بيكارد" فيرى أنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها يتم إدارته من القمة بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة في إطار تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم". (ماهر، 2000، ص53)

- "أحمد رمضان بدر حامد": عملية التنمية والتحسين المستمر للمنظمة في كافة أجزائها التي تمارسها الإدارة لتحقيق مستويات متصاعدة من الفعاليات والكفاءات التنظيمية، حيث يضمن النظام بقاءه واستمراره وتطوره في ظل الظروف المتغيرات وذلك بالاستعانة بمجالات المعرفة المختلفة والمناسبة".

(بدر حامد، 1993، ص45)

كما يرى علماء التنظيم أن التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما تحقيق نوع من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغيرات والأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها والمساهمة في استحداث ظروف وأساليب جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور أكثر من التنظيمات الأخرى (السلمي، 1975، ص237)، ومن ثم فهو يستهدف تعديل لأوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة، أو محاولة استشارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الإمكانيات والأهداف المتوفرة في الإدارة.

ومهما تعددت التعريفات فإن جميعها تتفق على أن جوهر التغيير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في المنظمات عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار، ووقف المتغيرات البيئية سواء الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية.

2- أهدافه: إن التغيير التنظيمي يشير إلى اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائف مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتباين أساليب الاتصال، وتنوع التخصصات، ويتعدّد تقسيم العمل وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأهداف أخرى جديدة ويلتزم بمستويات مغايرة اتجاهه... وهذه التغيرات قد تتخذ أثماناً وأشكالاً متعددة تسعى لتحقيق أهداف نوجزها في ما يلي:

-التغير استجابة لضغوط خارجية فقد تبادر إدارة التنظيمات إلى اتخاذ إجراءات هادفة إلى تعديل الأوضاع أو الأساليب بمجرد حدوث تغيرات سابقة، في بعض ظروف المجتمع وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى اختيار التغيرات الضرورية وتبدأ في تنفيذها داخل التنظيم.

-تكوين جو من الثقة وتحسين التعاون بين العاملين والمنظمة، ورفع مهارات الابتكار وتشجيع الإبداع.

-التغير بهدف السيطرة على المحيط وذلك من أجل التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الغير خاضعة لسيطرة التنظيم مما يؤدي لتعرضه لتناقضات وصراعات مع تنظيمات أخرى.

-التغير بهدف حل مشكلات ذاتية فقد تلجأ الإدارة إلى ما يسمى إعادة التنظيم *RéORGANISATION* وذلك عندما تعلم الإدارة بأن هناك حاجة ماسة إلى التغير على ضوء توفر بعض التصرفات والسلوكيات التي تدل على وجود بعض المشكلات التنظيمية كثرة الشكاوي، حدوث النزاعات والإضرابات العمالية.

-يهدف التغير التنظيمي إلى بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا وتلغى فيه البيروقراطية.

-تكوين رؤية واضحة وتطبيق متطلباتها، ودراسة العمليات في المنظمة وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها، وإيجاد نظام حوافر يشجع على التعاون بين العاملين.

-خفض مستويات التدرج الهرمي للسلطة التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات، وخلق روح المسؤولية لدى الأفراد من خلال عملية التنازل عن بعض الصلاحيات بواسطة عملية التفويض.

-الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة وإدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يتقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغير التكنولوجي.

(عليوة، 2005، ص44-45)

3- أهمية التغيير التنظيمي: تبع أهميته من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة السريعة ليس على البيئة الخارجية العمامة فحسب بل أيضا على بيئة المنظمة الإدارية، والتغيير كآلية تميز المنظمات باعتبارها وسط تتفاعل فيها العديد من الأطراف التي تتأثر بدورها بكل ما يستجد في البيئة الداخلية والخارجية له من الأهمية ما أصبح يمثل في العصر الحالي الضرورة لا الخيار، بل إن السعي من لإحداثه هو من باب التفوق والانفتاح للمنظمة، حيث تكمن أهمية التغيير في:

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر متطلبا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.
- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، والتشريعات الحكومية، وينظر للتغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة فعالية المنظمة.
- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة، ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي. (المرسي، 2006، ص4)

4- إستراتيجيات التغيير: لا توجد إستراتيجية واحدة يمكن الاعتماد عليها بل أن هناك العديد منها وهي:

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية: وافترضها أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات والعمل على تشجيع البعثات للتدريب في الخارج، وهذا ما انتهجته المؤسسات الجزائرية سابقا. (عبوي، 2006، ص 201)

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: ووفقا لها فالحاجز الرئيسي للتغيير هو عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، وليس بسبب نقص أو عدم توفر المعلومات، فقد يرى بعض الأفراد أنه يهدد مصالحهم أو يتعارض مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي يتم مقاومته وعدم قبوله، فمثلا الفرد الذي يستمد سلطته من الخبرة في العمل على آلات معينة يقاوم عملية التغيير التكنولوجي لأن ذلك سيفقده السلطة التي يتمتع بها، ويحاول الطرف الداعي له التغلب على ذلك عن طريق التثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير ليتم تدعيمه بعض المعارضة، لكن قد ينتج صراع بين هذه الأطراف نتيجة قبول أطراف ورفض أخرى لهذا التغيير. (حليس، 2008-2009، ص82)

3- إستراتيجية القوة والقهر والإذعان: ركزت على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد، حيث تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ على أساليب القوة والقهر وغالبا ما تفشل أو تخلق إستياء عاما عندما يصطدم التغيير المرغوب فيه مع القيم المستترة والمترسخة حيث تحتاج هذه الإستراتيجيات إلى أنواع مختلفة من القوى الداخلية والخارجية. (عبوي، 2006، ص 204)

4- إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: حيث تكون حالة عدم الرضا أثناء عملية التغيير واردة حيث يجب على الإدارة أن تعزز وجود هذه الحالة بإثارتها أكثر وذلك بتعداد سلبيات المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالإنتاج والاستمرار في تكوين اعتقاد دائم لدى العاملين بأن الوضع الراهن والمعاش غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح فقط من أجل مواكبة التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية.

5- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: إن المكافآت المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني وربطها بالتغيير من الوسائل الهامة في التهيئة لإحداثه وتبنيه، كربط التقدير والاحترام، المركز الاجتماعي والمكافآت المالية. (الصربي، 2006، ص87)

6- إستراتيجية التحليل الميداني: هو من أفضل الوسائل التقنية للتعرف على أسباب مقاومة التغيير وتفيد هذه الإستراتيجية في معرفة الأفراد الذين يريدون المحافظة على استقرار وتوازن وبقاء المنظمة على ما هي عليه.

وهكذا لا يمكن القول أن هذه الإستراتيجيات تكون واحدة أحسن من الأخرى في إحداث عملية التغيير، ذلك لأن طبيعة الموقف الذي قد يحدث أو يطرأ للمنظمة والظروف التي قد تضغط لإحداث التغيير هي التي يمكن أن تحدد أي من هذه الإستراتيجيات الأنسب للتطبيق.

5- مقاومة التغيير وعوامل نجاح برامجها (النتائج المرجوة منه): إن فهم النتائج المرجوة من خلال تطوير وتنفيذ خطة مسبقة أمر ضروري لإدارة مقاومة التغيير بنجاح، ولأنه أمر حتمي الوقوع فيه فإن المقاومة هي رد الفعل المنطقي الممكن الحدوث، وقد تعيق عملية التغيير كما قد تفتح مجالات أخرى أمام تغيير آخر، فطبيعة البشر لها قابلية التغيير وما يرفض هو الأساليب التي تستخدم في ذلك والظروف التي تحيط بهذا التغيير (ماهر، 2000، ص 418)، وهناك أسباب لمقاومة التغيير هي:

-عدم وضوح أهداف التغيير وإشراك الأفراد المتأثرين به في عملية التغيير، كما قد يكون إقناعهم بذلك يتم أو بالاعتماد على أسباب شخصية.

-عدم الاهتمام بتقاليد أو أنماط ومعايير العمل، ووجود خوف من فشل التغيير أو ارتباطه وعلاقته بوجود أعباء وضغوط عمل كبيرة، ومقاومة بسبب الخبرات والتجارب السابقة السيئة والفاشلة، وتعارض الآراء حول التغيير.

-يتم مقاومته عند نقص أو انعدام الاتصال من موضوع التغيير، أو الخوف من نتائجه أو تهديد المصالح الشخصية للفرد، وعندما يكلف التغيير أكثر عائده (نتائجه)، أو عندما يتعلق بتهديدات وظيفية.

- الرضا بالوضع القائم، عدم الثقة في الأشخاص الذين يطالبون بالتغيير وسرعته، حيث أن مقاومته لها تأثير على نجاح وفعالية التغيير فزيادة شدة المقاومة في جميع مستويات وأجزاء المنظمة تجعل احتمالات نجاحه محدودة جدا ولذلك تبدل الإدارة جهدها في تخفيف مقاومة التغيير. (ماهر، 2000، ص 419)

المبحث الثاني: الصراع التنظيمي:

1-تعريف الصراع التنظيمي: حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل التنظيمي للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها، ويعرف الصراع بالنزاع بين أفراد وجماعات العمل حول هدف بعينه وتعتبر هزيمة الخصم عنصرا أساسيا لإنجاز الهدف، كما يعرفه عالم الاجتماع "لويس كوزر" بأنه النضال على القيم والمطالبة بالمكانة النادرة أو المرموقة ومن أجل القوة والاستحواد على المصادر التي تؤدي إلى هزيمة الخصم. (علام، 2013، ص 159)

ويعتبر الصراع أحد نتائج ممارسات القوة داخل التنظيم فالشائع أن جميع أفراد ووحدات التنظيم تمتثل وتطيع الأوامر وأن يفعل الأفراد كمرءوسين كلما ما يطلب منهم طبقا لتعليمات وتوجيهات رؤسائهم في العمل وأن يقوموا بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتحقيق أهداف التنظيم، وكل ذلك نتيجة لممارسة القوة الشرعية.

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية "الصراع هو تنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، أو بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص" (شلاي، 2011، ص 92)، والصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (العميان، 2005، ص 363)

2-أسباب الصراع التنظيمي وكيفية إدارته:

2-1-أسباب الصراع التنظيمي: يمكن تقسيم أسبابه لمجموعتين هما عوامل ترجع لهيكل المنظمة ووظائفها وأخرى للعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة.

أ-العوامل التنظيمية: وترجع لوجود بعض الظروف في المنظمة تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:

-نمط اتخاذ القرار رغم التطبيق الدائم لنهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرار غير ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات بسبب تبادل وجهات النظر، وعرض لبدائل أكثر للاختيار، بالإضافة لغموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة يؤدي لعدم تحديد الجماعة المسؤولة عن اتخاذ القرار.

-تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي لاحتمال لتمسك كل طرف بأهدافه الخاصة مما يترتب عنه التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم وبالتالي احتمالية بروز الصراع، وعدم وجود تقنية واضحة وتغيير للأدوار والمهام من مسببات الصراع، وكذلك تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت، والاعتماد على موارد محدودة مشتركة (ماهر، 2000، ص430).

ب-الأسباب الشخصية: منها طبيعة ونمط بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، بسبب العزلة تنافي مع متطلبات العمل التنظيمي بصفته عمل جماعي، والتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، وكذلك العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها، بالإضافة للأسباب العقلانية كالصراع الوظيفي في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، الإنتاج... الخ.

2-2-إدارة الصراع التنظيمي: تعد إدارته من الموضوعات المعقدة والمتشابكة فقد أشار "عساف" إلى عدد من الدراسات توصلت لمجموعة من الافتراضات ينبغي إدراكها في إدارته وهي:

-التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماماً ولكن يمكن إدارتها وحلها، والصراع انعكاس حتمي لعمليات التغيير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
-إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله وإذا كان ذا شدة عالية يصبح أمراً مدمراً لتقدم للمنظمة.

وإدارة الصراع هي عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستشارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره، بينما يرى "روبنز" أنها "عملية

استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، حيث وضع "رحيم نموذج تضمن أربع خطوات هي: التشخيص - التدخل - الصراع - التعليم والفعالية. ووضع "كوك" و"منساكر" نموذج اختلف عن نموذج "رحيم" يتضمن بعض الإستراتيجيات التي تساعد الإداري في إدارة الصراع بفعالية وهي:

✓ التعرف عن كيفية حدوث وتطور الصراع وأسبابه، ومصادر نشوئه بين الأفراد والجماعات.

✓ مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين لتحسين الأداء أو ضعفه، وفحص نتائجه السلبية والإيجابية وأوضح "روبنز" أن حدوثه وتطوره بين الأفراد والجماعات عملية ديناميكية، بوضع نموذج من خمس مراحل:

- 1- مرحلة إمكانية التعارض والتناقض. 2- مرحلة المعرفة العلمية. 3- مرحلة العزم. -
- مرحلة السلوك. 5- مرحلة مخرجات الصراع. (شلابي، 2011، 132-134)
- 3- أهمية الصراع التنظيمي ومحاوره:

للصراع أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص، فإن الصراع بالغ الأهمية لتلك المنظمات حيث أنه بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين وللحفاظ على نموها وفعاليتها، فالمنظمات بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء، وتظهر الحاجة لإثارته عندما تسود أوضاع تجعل الأداء باهتا والسلبية تتغلب على الإيجابية بين العاملين، ويصبح جل اهتمام العاملين تعطيل أهداف الآخرين وتظهر أهميته من خلال المزايا التالية (طه: 2012، 18).

- 1- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي.
- 2- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها، وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- 3- ظهور اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية وزيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية.

أما الصراع التنظيمي فيتضمن محاور أساسية هي:

- **محور القيم** وهو مهم لأنه يعطي المنظمة خصوصية متميزة وأن معظم حالات الصراع تعود إلى الاختلاف في القيم خاصة منها العقائدية، الإيديولوجية والاجتماعية وكلما كان التمسك بهذه القيم قويا زاد احتمال الصراع وتركز وتؤكد الإدارة على أهمية القيم بشرط عدم تعارضها مع القواعد العلمية، محاولة التوحيد المستمر بين القيم السائدة في المنظمة بأي أسلوب ممكن (تعبودي أو تنظيمي).
- **محور المصالح** باختلافها وتعددتها داخل المنظمة طبقا لتعدد العاملين، فكل جماعة رسمية أو غير رسمية تختلف مصالحها باختلاف اهتماماتها وطموحاتها ويعتبر الاختلاف سببا للصراع، وهذا ما يجعلها مهددة بالتفكك والانهيار، ويكون أخطر بين المستويات العليا التي تتولى قيادة المنظمة ولتجنب حالات الصراع يجب التمسك بالقيم الوظيفية الإيجابية كالعدالة، المسؤولية الجماعية. (عساف، 1993، ص 241-216)
- **محور المكانة والهيبة** ويتناول المستويات الإدارية العليا مثل القيادات الإدارية التي تسعى للاهتمام بتعزيز حاجاتها الاجتماعية، بعد اشباعها لحاجاتها المادية وعادة ما ترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة لذا يشتد الصراع بين تلك القيادات للوصول لرأس السلطة والقدره على ممارستها فعليا أمام العاملين والمجتمع.
- **محور النفوذ** ويأخذ نفس الخطورة التي تكون في محور المكانة والهيبة، لكنه يبدو على الإدارة الوسطى باعتبار أغلب العاملين فيها يربطون مصالحهم على أساس علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك إدارة الأمر بمحاولة كسب قدر من النفوذ من القيادات العليا لتحقيق مصلحة على حساب مصالح واحتياجات الآخرين وهذا ما يسود في مجتمعنا . (أبو عساكر، 2008، ص 16-17)

4- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

أ- **التجنب**: ويتبعها حينما لا توجد رغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها وعدم الوضوح في طرق حل الصراع وبالتالي يكون الحل هو

تناسي أو تأجيل أو عدم حل المشكلة وتركها للزمن أو أن تحل تلقائياً، أي تجميد الأمور لوقت ما وتجنب الحل، حتى لو كان الوضع يزيد من تفاقمها لاحقاً مما يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق، لذلك يجب استخدامها بحذر وفي أقل الظروف.

ب-التساهل (التكيف): نجد تعاوناً وسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتحاذلها في مطالبها، فتساهل في قبول أي حل وتكيف معه وهي تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها وتكيف معه، وبالتالي في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح من طرف الوحدة الأخرى (فتكون أقوى من الوحدة الأولى).

ج-الاستسلام: رغبتها في التعاون لحل المشكلة ولكن تتخاذل في طلباتها فمن المتوقع استسلامها عند أو ضغط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها، ويرجع التخاذل لضعف القائد، ظروف قاهرة... الخ.

د-المنافسة: لا ترغب الوحدة في التعاون ولا مد جسور التفاهم، بالإضافة لوضوح مطالبها فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي ومتحملة أي عواقب للمكسب أو الخسارة.

هـ-التسوية: حينما تكون في وضع متوسط من التعاون والحسم والوضوح في الطلبات تميل للاعتدال لحل المشكلات والصراعات، وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس الاختلاف وإقناع الطرف الآخر بذلك والتسوية لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة.

و-التعاون: تميل لمحاولة حل المشكلة واشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، خاصة إذا توافرت الشروط لذلك، ورغم وضوح طلباتها فهي تسعى للتعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه والتفاوض للوصول لحل يرضي الطرفين.

(حریم، 2003، 247-248)

المبحث الثالث: لعلاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي.

1- تأثير التغيير التنظيمي على الصراع التنظيمي:

لا يظل التنظيم في سكون دائم وتوازن مستمر فإذا كان موجهها نحو تحقيق الأهداف فإنه لا يفلت من التغيير ولا يستطيع تجنب صراعات حتمية، ولا بد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها وإلا وقعنا في خطر التصور الوضعي الذي يحاول باستمرار النظر للتنظيم بأنه نسق وجد لكي يكون بالضرورة متوازنا متكاملا متناغما حتى يؤدي وظائفه بفعالية وكفاءة، فهي إيديولوجية تبرز ما هو قائم وتستند لما هو موجود وتفرض على الذي يهتدي بها أن يؤيد الأوضاع السائدة ويبرز وجودها ويسعى للوصول لكل ما يدعمها ويثبت أركانها، لكن يمكن القول أن أعمال البنائين الوظيفيين والعلاقات الإنسانية حاولوا الإسهام في نظرية التنظيم المعاصرة سواء عن طرق النظرية الخالصة أو الدراسات الإمبريقية المجردة، فأغلب إسهاماتهم وصفت التنظيم بأنه نسقا متسقا من مجموعة من الأجزاء والمكونات تؤدي كل منها وظيفة تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر الوظيفة العامة للنسق، ومن الطبيعي ألا يسمح هذا التصور بدراسة مشكلات الصراع والتغيير وتوزيع القوة في التنظيم إلا في نطاق ضيق وفرض حدود وقيد على هذه الدراسات.

(الحسيني، 1975، 349)

وهكذا فالتنظيم لا يوجد في فراغ فهو يمارس وظائفه في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد البقاء، تلك حقيقة أولية تستطيع أن تكشف لنا عن أحد مصادر التغيير العديدة التي قد يخضع لها التنظيم وهو بعد مؤلف من أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية وثقافية وطبقية وتنظيمية تتفاعل فيما بينها لتشكيل في النهاية مصدرا آخر للتغيير لا يمكن تجاهله، وتلك حقيقة أولية أخرى توضح لنا أن التنظيم ليس نسقا هادئا بطبعه يحمل في داخله عناصر تدعمه وتقويه والتنظيم بعد ذلك كله مكون من طبقات اجتماعية متباينة لديها مصالح متفاوتة إن لم تكن متعارضة تسعى كل منها إلى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنينها ما استطاعت، ومن الطبيعي أن يعكس هذا الموقف صراعات

عديدة، صراع حول السلطة والقوة والنفوذ، وصراع بين صغار الرؤساء والمرؤوسين، وصراع بين الخبرة الفنية الراجعة إلى تغير في الممارسة البحثية، وتلك الراجعة إلى المعرفة الفنية العليا وصراع بين ما هو جديد وقديم.

2- دور التغير في تخفيف الصراع التنظيمي: إن التغير التنظيمي له أسبقية ومجموعة من المميزات تجعله يستطيع التخفيف من حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة كالهيكلة التنظيمي، والموارد البشري والتفاعل فيما بينها، وكذلك وجود بعض المؤيد لعمليات التغير في المنظمة مقابل مجموعة من المعارضين للتغير إلا أن وجود المؤيدين يساعد في تخفيف الصراع وإجراء عملية التغير للنهوض بواقع المنظمة. كما أن الصراع التنظيمي في أغلب المنظمات هي نظرة سلبية أكثر منها نظرة إيجابية خاصة الصراع بين العاملين في المستويات التنظيمية، والإدارة العليا مما يبين وعي الأفراد بأهمية توحيد الأهداف بين جميع المستويات والعدالة في المكافآت والترقية، كما يؤثر التغير التنظيمي في الصراع التنظيمي حيث كلما كان التغير فعال كلما ولد ذلك شعورا بحب العمل والتعاون وزيادة الأداء لدى العاملين وبالتالي عدم التفكير بالصراع الذي من المحتمل أن يقع، كما أن هناك العديد من عمليات التغير التنظيمي التي لها أثر في تخفيف الصراع إلا أن تحتاج إلى دعم ومساندة والتطوير كالتغير في المهام والموارد البشرية والتكنولوجيا والهيكلة التنظيمي وغيرها، من أجل تفادي الصراعات.

خاتمة:

إذا فالمؤسسة من خلال التغير تهدف الانتقال من الواقع إلى الوضع الحالي إلى واقع مستقبلي، ولعله يكون مسارا واتجاها مفيدا وناجحا ونافذة المستقبل الواعد الذي يقودها نحو النمو التوسع أكثر، ومن المهم أن يتم تطبيق التغير التنظيمي وفق معرفة وطريقة علمية ملمة بجميع الأبعاد الهامة لنجاحه، وذلك من خلال دراسات اجتماعية علمية نفسية، اقتصادية، إدارية تلفت انتباه القادة والمدراء إلى جوانب هامة تؤثر في التنظيم أو في التغير والصراع التنظيمي وربما لم تأخذ باهتمام كل الجوانب الاجتماعية والسلوكية للعامل في المنظمة.

وهكذا ينبغي القيام بدراسة تحليلية لواقع الضغط البيئي والنفسي للموارد البشرية والتعرف على النتائج المتحققة في عملية إجراء التغيير مع تجنب التغيير في المواقع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية إزاء التغيير وكذلك محاولة المنظمة القيام بإجراء التغييرات التنظيمية الهيكلية والتكنولوجية والبشرية وتغييرات المهام ومواكبة التطورات الخارجية لضمان انسياب عمل العاملين بعيدا عن الصراع المحتمل، وعند إجراء تغيير في جزء من المنظمة يجب متابعته في الأجزاء الأخرى وبنفس المستوى تبعا لدرجة وقوة واتساع آثاره، وضرورة توحيد الأهداف وتقسيمها تنظيميا بوضع برنامج عمل يومي هادف لكل عامل من أجل منح الشعور للجميع بالمسؤولية وبالذور الذي منح لهم، وكذلك من أجل تخفيف الصراع داخل أي منظمة لا بد من اسهام العاملين فيها في عملية التغيير من خلال بيان أسباب واتجاهات التغيير للعاملين لضمان تجنب الصراعات داخلها والحد من تأثيرات الصراعات التنظيمية بين أفراد المنظمة من خلال البرامج التدريبية للأفراد والاهتمام بالأفكار والخبرات والمعارف من قبل جميع الأطراف والتي تؤدي إلى تقليل حالات الصراع المحتملة.

* قائمة المراجع:

- 1- أحمد رمضان بدر حامد (1993): السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، مصر، ط5.
- 2- أحمد ماهر (2000): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 3- اعتماد محمد علام-إجلال إسماعيل حلمي (2013): علم اجتماع التنظيم -مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- 4- السيد الحسيني (1975): النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف القاهرة، ط5.
- 5- السيد عليوة (2005): إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة.
- 6- جمال الدين المرسي (2006): إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار المعرفة الجامعية.
- 7- حسين حريم (2003): إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1.
- 8- زهير بوجمعة شلابي (2011): الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 9- زيد منير عبوي (2006): التنظيم الإداري-مبادئه وأساسيته-، دار أسامة للنشر، عمان.
- 10- طلعت إبراهيم لطفي (1993): علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر.

- 11- عبد الله محمد عبد الرحمان (2001): علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 12- عساف عبد المعطي محمد (1993): السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة المكتبة الوطنية، عمان.
- 13- علي السلمي (1975): تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
- 14- محمد الصربي (2006): إدارة التنظيم، دار المناهج، عمان.
- 15- مصطفى عشوي (1982): أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 16- محمود سلمان العميان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ط3.

الرسائل:

- 1- أبو عساكر، فوزي عبد الرحمان حامد (2008): أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- سمير حليس (2008-2009): التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنمية موارد بشرية، إشراف الأستاذ كعباش رابح، جامعة قسنطينة.