

الصراع داخل المنظمة وكيفية إدارته

Conflict within the organization and how to manage it

نسرین ساحل

Nesrine Sahel

1 جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، Nesrinesahel03@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/07/01

تاريخ القبول: 2023/04/07

تاريخ الاستلام: 2023/02/12

ملخص:

نظرا لما تعيشه المنظمات اليوم من تغيرات على كافة الأصعدة هذا ما أسهم في بروز موضوع مهم للغاية على الساحة الوظيفية ألا وهو الصراع التنظيمي وما ينتج عنه من آثار سلبية على الموارد البشرية العاملة بمختلف المصالح التابعة لها والمنظمة بصفة عامة. باعتباره من أهم المشكلات التنظيمية التي تعرقل السير الحسن لها وانخفاض المردودية الإنتاجية لهم من جهة أخرى، بالتالي فإن القائمين على العملية التنظيمية أضحي جل تفكيرهم البحث عن كيفية إدارة هذا الصراع وفق مجموعة من الأساليب تختلف باختلاف المواقف التي تعتمدها.

وركحا على ما تم إيراده تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد وفهم أوسع لهذه الظاهرة التنظيمية الخطيرة وذلك من خلال معرفة الصراع داخل المنظمة وكيفية إدارته. وعليه توصلت الورقة البحثية إلى أن مسببات حدوثه تختلف باختلاف الأهداف التي يسعى أفراد التنظيم إلى تحقيقها من ورائه. كما ينجر عن هذا الصراع آثار سلبية تؤثر على أدائهم وصحتهم النفسية والجسدية بالعمل. كما توصلت إلى أن هناك طرق متعددة لإدارته حيث تلعب دور كبير في التعامل معه والتخفيف من حدته على الموارد البشرية والإدارة.

كلمات مفتاحية: الصراع، إدارة الصراع، المنظمة.

Abstract:

Given the changes that organizations are going through today at all levels, this has contributed to the emergence of a very important topic in the functional arena, which is the organizational conflict

and the resulting negative effects on the human resources working in its various interests and the organization in general, as it is one of the most important organizational problems that hinder on the other hand, the good conduct of them and the low productivity of them, on the other hand therefore, those in charge of the organizational process have become the bulk of their thinking to search for how to manage this conflict according to a set of methods that differ according to the different positions they face.

Based on what was stated, this research paper aims to identify and understand a broader view of this dangerous organizational phenomenon, by knowing the conflict within the organization and how to manage it. Accordingly the research paper concluded that the causes of its occurrence vary according to the goals that the organization's members seek to achieve from behind it. This conflict also results in negative effects that affect their performance and their psychological and physical health at work. I also concluded that there are multiple ways to manage it, as it plays a major role in dealing with it and mitigating its impact on human resources and management.

Keywords: conflict, conflict management, organization.

المؤلف المرسل: نسرین ساحل

1. مقدمة:

يكتسي موضوع الصراع داخل التنظيمات الإدارية طابع خاص كونه من أبرز المشكلات التنظيمية التي تعنى بالموارد البشرية العاملة بها وما ينجر عنه حيث أثار ذلك اهتمام العديد من الباحثين لاسيما في مجال السلوك التنظيمي باعتباره ظاهرة سلوكية تنظيمية. وعليه، تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تركز عليها المنظمة " الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق الأهداف، باعتبارهم مصدر الفكر والتطور على تشغيل وتوظيف باقي الموارد، كما لا تستطيع أية منظمة أن تسير بكفاءة وفعالية دون التفاعل المتواصل بين الافراد والجماعات المختلفة في شتي أجزائها ومستوياتها المختلفة". (قطر و محمد، 2015، صفحة 112) خاصة ما يعرفه رهان العمل اليوم من تطورات وتغيرات مست مختلف المجالات بما فيها الهياكل، التنظيم، الأقسام، وكل ما يتعلق بتنظيمات الإدارية حيث زاد ذلك من حدة التعامل مع العاملين بها وهذا ما نتج عن ظهور صراع داخلها أثر على تدني المردودية الإنتاجية لهم جراء ذلك. فالصراع قد يؤدي إلى تغيير وضع معين نحو الأفضل أو الرغبة في حل الخلاف عن طريق التفاوض بغرض خلق الدافع نحو الأداء الأفضل، ومنه ما قد ينعكس إيجابا على فريق العمل والإدارة إذ تم التوصل إلى تحقيق أهدافه

المرغوبة، وإذا استمر بين أعضاء المنظمة مما قد ينعكس سلبا على أداء الموظف". (بغدادى، 2014، صفحة 332)

بالتالي "أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها فإنه أيضا يخصص جزءا من وقته للتعامل مع هذا الصراع الذي أضى ظاهرة دائمة تعابش المنظمات. فهناك نسبة كبيرة من المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي 20/ من أوقاتهم في إدارة الصراع، وعليه أضى التعامل معه من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي". (القهيوي، 2015، صفحة 216) ومنه يتبين أن الإشكال لا يكمن في الصراع بذاته وإنما في طريقة إدارته وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة.

وتساوقا مع ما تم ذكره انفا، يعتبر الصراع التنظيمي من الظواهر السلوكية البارزة في المنظمة التي تتطلب الحنكة ورسم خطط استراتيجية هادفة لإدارته، وذلك من خلال تكاثف الجهود بين أطراف الموظفين وإشراكهم في العملية للخروج بحلول تكون أقل ضررا تباديا لدخول في صراعات حادة وطويلة، مما ينجم عنها تدني الأداء الوظيفي وكذا تراجع الصحة النفسية والجسدية لهم بالإضافة لتراجع سمعة المنظمة بين باقي المنظمات.

وفي خضم هذه الخصالة البحثية ولما كان موضوع الملتقى يعنى في محوره الثالث بهذا الموضوع تولدت لدي الرغبة في الإحاطة بهذا الركن بحثا ودراسة، فكان أن انبثقت إشكالية المداخلة على النحو الاتي: فيما يتجلى الصراع داخل المنظمة؟ وكيف تتم إدارته؟

وعلى هذه الشاكلة تفرعت تساؤلات فرعية عن الإشكالية الأم تمثلت فيما يلي:

ما لمقصود بالصراع التنظيمي؟ وفيما تتمثل المسببات وراء حدوثه؟

فيما تبرز آثاره؟ وماهي مراحلها؟

فيما تكمن أساليب إدارته؟ وما الشروط الواجب توافرها عند القيام بها؟

تهدف الورقة البحثية إلى:

التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي.

التعرف على الأسباب الكامنة وراء حدوثه.

التعرف على الاثار السلبية له.

التعرف على المراحل التي تمر بها العملية.

التعرف على الأساليب المعتمدة في إدارته.

التعرف على الشروط الواجب توافرها لنجاح أساليب إدارته.

تستمد الورقة البحثية أهميتها من أهمية الموضوع بذاته، حيث تبلورت أهميته في دراسة مشكل من مشاكل التنظيم ألا وهو الصراع داخل المنظمة، وذلك من خلال ابرازه كمفهوم، بالإضافة للأسباب الكامنة وراء حدوث هذه العملية، وكذا الآثار السلبية الناجمة جراء القيام به، بالإضافة للمراحل التي يمر بها، وصولاً في الأخير إلى الأساليب التي تستخدم لإدارته مع مراعاة بعض الشروط لنجاحها.

مفاهيم الدراسة:

تضمنت دراستنا المفاهيم التالية:

1-الصراع:

يعرف لغة بأنه: " النزاع أو الخصام او المشادة والتنافر، أو الخلاف والشقاق، يجمع بينهم قاسم مشترك ألا وهو العداوة بين فريقين، والخلاف بين اثنين ويسمى ذلك شقاقاً لأن كل فريق من فريق العداوة قصد شقا أي ناحية غير شق صاحبه". (العويدى، 2013، صفحة 13)

يعرف حسب سيكيو اصطلاحاً على انه " نتيجة تعارض في أفكار أو المصالح خلال تواجدهم في بيئة عمل واحدة". (سرار، 2019، صفحة 521)

من خلال التعريف الأول والثاني لصراع يلاحظ أنهما يشتركان في نقطة واحدة ألا وهي التصادم.

2-إدارة الصراع:

تعرف بأنه: "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، صفحة 149)

مما تم ايراده يتضح أن إدارة الصراع عبارة عن مجموعة فنيات يستخدمها أفراد التنظيم لتعامل مع مختلف النزاعات التي يمكن أن تحدث في البيئة المهنية سواء أكانت فردية أو جماعية.

3-المنظمة:

تعرف على أنها "نظام اجتماعي مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعية، ويتكون هذا النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام، يتأثر هذا النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي يعمل في ظلها". (بدر و الصباغ، 2020، صفحة 02)

يتضح من هذا السند أنه شمل كل ما يتعلق بالمنظمة.

2. التأسيس النظري للدراسة:

1.2 مفهوم الصراع التنظيمي:

تعددت المفاهيم حول الصراع التنظيمي التي تناولها العديد من الباحثين والتي تصبو مجملها في قالب واحد ألا وهو:

1-الصراع التنظيمي في مجال السلوك التنظيمي هو " الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها. مما يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتطور وتحسن من حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي". (عميان، 2004، صفحة 374)

2-الصراع التنظيمي حسب تعريف بولدينج هو " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر، حيث يعد حالة من الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط على اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته". (مساعدة، 2013، صفحة 289)

وعرف الصراع التنظيمي في هذا التعريف بأنه "حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الاهداف أو الحاجات أو القيم... ويتم التعبير عنها في شكل (شكاوى، تمرد، عزلة، عدم التعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجبات، خلاف مع الزملاء)". (كافي، 2014، صفحة 53)

في حين ذهب كلا من مارج وسايمون لتأكيد على أن الصراع " عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل". (القهبيوي، 2015، صفحة 218)

أما هذا التعريف يعتبره "نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام أو عدم التوافق في الأنشطة. فأى نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يتعدى على غيره لسوء الفهم الذي يحدث بين إدارة وأخرى في المنظمة لأسباب متعددة". (كافي، 2014، صفحة 11)

ووفقا لهذه التعاريف، فإن ظاهرة الصراع التنظيمي منتشرة داخل التنظيمات الإدارية نظير التطورات والتغيرات الراهنة التي شهدتها مما ساهم في انتشار هذه المشكلة التنظيمية والتي تعود مجملها للفاعل الأول والقائم على العملية المورد البشري جراء تصادم المصالح والغايات لكل طرف من هذه الأطراف حيث أدى ذلك لخلق نزاع تطورت حيثياته جراء انعدام عنصر الاتصال وهو الداعم الأساسي لفك الصراع بالإضافة لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات...

2.2 العوامل المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي:

ذهب أرمسترونج إلى القول بأن العوامل التي تؤدي إلى حدوثه تكمن في:

1-مشكلات الاتصالات الإدارية:

" تعود معظمها لسوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، حيث نجد من المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري (الفروقات بين الافراد فقد يختلفون في مستوى ادراكهم لهذه العملية، أو اختلافهم باختلاف اتجاهاتهم والتي تتضمن الاشكال الاتية كالانطواء حسب المعلومات المبالغة في تخطي خطوط السلطة.

2-مشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

تتمثل في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجودها، مما ينجر عنه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن أبرز هذه المشكلات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات.

3-مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف". (الحسناوي، 2010، صفحة 74)

أما (فيلدمان وارنولد) قام بإرجاع الصراع داخل المنظمات إلى سببين رئيسيين هما:

1-تنسيق العمل بين الجماعات:

" من المصادر المهمة والرئيسية للصراع التنظيمي لان الأساس في المنظمات العمل هي مهام العمل حيث يتمثل تنسيقه في تحديد المسؤوليات والواجبات والمهام وتوضيح الأدوار وإذا تم ذلك بشكل غير واضح ومحدد يحدث الصراع والنزاع.

2-أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر المتابعة والرقابة المصدر الثاني للصراع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات الصراع في هذه الأنظمة داخل المنظمات على النحو الاتي:

-تشابك وتداخل الموارد وقتها، إذ تعتمد الإدارات والاقسام والافراد في منظمات الاعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث الصراع.

-استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز العاملين وقد يؤول هذا بنجاح أو فشل المنظمة فتؤدي إلى الخلاف والنزاع داخل الإدارات والأقسام.

-تنافس أنظمة الحوافز كالمناح والمكافئات والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل". (حفيظ، 2018، صفحة 17)

بالإضافة لبعض الأسباب التنظيمية على غرار:

- نقص العدالة التنظيمية بين الموظفين خاصة ما تعلق بالثواب والعقاب والتكليف بالمهام الإدارية.

-نقص الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين وهنا نخص بالذكر ما تعلق بالحقوق والواجبات.

-نقص الخبرة بالنسبة للإدارة العليا بالمقارنة مع الموظفين.

-انعدام الشفافية في تقديم البيانات المتعلقة بالقوانين واللوائح والتقارير وخلق الاعذار بسرية تلك البيانات. (العوامة و العموري، 2019، صفحة 388)

مما سبق يتضح أن العوامل المساهمة لحدوث عملية الصراع التنظيمي تختلف باختلاف المواقف الدافعة لارتكابها منها ما يعود لعنصر الاتصال باعتباره الدعامة الأساسية لأية منظمة حيث أن انعدامه يخلق صراعات داخل التنظيم بين الموظفين بعضهم ببعض بمختلف مستوياتهم ، وعنصر البناء التنظيمي مهم للغاية إذ أن المصالح والأقسام التي لا تعي اختصاصها وما عليها تنصدم مع الواجبات الملقة على عاتقها هذا ما ساهم في ظهور صراع لديها، كما أن البيئة المهنية الداخلية والخارجية تزيد من حدته جراء غموض الفهم لطريقة العملية الصحيحة لتأدية المهام الوظيفية وكذا الفروقات في المستوى التعليمي بين أفراد التنظيم ضف لذلك مناخ وظيفي غير امن مما يسهم في تدني انتاجيتاهم وشعورهم بعدم الرضا وارتفاع مستوى الضغوط لديهم وهذا ما يؤثر على صحتهم النفسية والجسدية، كما أن غياب التنسيق بين جماعات العمل من أهم المصادر لحدوث هذ الصراع...وغيرها.

3.2 مراحل الصراع داخل المنظمة:

تمر عملية الصراع داخل التنظيمات الإدارية بخمس مراحل حسب (رحيم) وهي:

1-ظروف ما قبل الصراع:

" تتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات تشمل في السلوكية، الديمغرافية، الهيكلية قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

2-التغيرات السلوكية:

تحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرفق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من انجاز الأهداف إلى الفوز، حيث يبدأ كل حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلون لحالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

3-تشكيل الهيكل:

يلجأ الأفراد إلى اعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتياً.

4-عملية القرار:

تبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرائق المعتادة. مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالبا ما يحل من خلال التفاوض أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

5-مابعد الصراع:

قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضا إلى صراع كامن". (الفقاعوي، 2017، صفحة 18)

يتضح من خلال ما تم ايراده في هذا السند أن الصراع داخل المنظمة يمر بخمس مراحل وكل مرحلة لها خاصية معينة تختلف عن سابقتها.

4.2 الأثار الناجمة عن الصراع بالمنظمة:

يترتب عن الصراع داخل التنظيمات الإدارية اثار جملة أبرزها:

1-واضحة تتجلى في:

-انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الموظفين والمدير.

-حدوث اثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.

-انخفاض الروح المعنوية للموظفين.

-اهدار الوقت، الجهد، المال نتيجة محاولات ادارته وعلاجه". (حفيفظ، 2018، صفحة 17)

- "حدوث انفعالات سلبية بين الموظفين يمكن أن تكون محبطة جدا لهم.

-إعاقة عمليات الاتصال بين الافراد والجماعات والاقسام وتعطيل عمليات التنسيق بينهم.

-استنزاف الطاقة والاهتمام بالأنشطة الأساسية الهامة المسؤولة على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

2-أقل وضوح تكمن في:

-عند وقوع الصراع بين الجماعات غالبا ما يدفع القادة إلى التحول من نمط المشارك في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة أي انفراد القادة في اتخاذ القرارات بأنفسهم دون فسح المجال للآخرين للمشاركة فيها.

-اعتماد القادة أساليب صارمة في التوجيه ومزيدا من الرقابة حيث تتطلب ظروف الصراع ذلك". (مطر، 2014، صفحة 5)

مما تم ايراده سابقا نستنتج أن العملية الصراعية بالمنظمات ينجر عنها اثار سلبية تؤثر على أداء الموظفين من خلال انخفاض مستوى أدائهم، نشوب اضرار نفسية وجسدية بصحتهم، بالإضافة لانخفاض عنصر الروح المعنوية، إهدار الوقت والمال والجهد ووقوع انفعالات كالقلق والعصبية الزائدة، إعاقة العملية الاتصالية بين الموظفين والاقسام وتعطيل عملية التنسيق بينهم حيث تكون هذه الاثار واضحة على الموارد البشرية ، على النقيض من ذلك نجد اثار غير واضحة على غرار الانفرادية في اتخاذ القرارات و أساليب التوجيه والرقابة الصارمة من طرف القادة...

5.2 أساليب إدارة الصراع داخل المنظمة:

قبل التطرق للاستراتيجيات لا بد من معرفة أن:

1-إدارة الصراع بالمنظمة تتجسد في أنها:

"عملية مخطط لها تقوم بتحويل الصراع الهدام بين أفراد المنظمة لصراع بناء من خلال استخدام مهارات إدارية واستراتيجيات تمكنهم من التعامل مع الصراعات للحفاظ على استمرارية المنظمة على نحو فعال". (الرمحي و أبو عمر، 2021، صفحة 199)

بمعنى أن إدارة الصراع بالمنظمة يتم فيها استعمال مختلف الفنيات أو التقنيات سواء كانت استراتيجيات، أساليب، خطوات طرق، واقتراحات لمحاولة التعامل معه وتخفيف حدته على الموظفين والإدارة والهدف الأسمى الحفاظ على ديمومة المنظمة.

2-حالات تدخل الإدارة في الصراع التنظيمي وتكون:

"-إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد للإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدته ومعالجته مما قد ينتج عنه اثار سلبية.

-إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد أن تتدخل الإدارة من أجل تنشيطه وذلك على اعتبار أن للصراع اثار إيجابية باتجاه تحسين الأداء والابداع وعلى العموم إذا ما كان الصراع قد تجاوز المستوى المرغوب لا بد من اعتماد استراتيجيات صحيحة في معالجته". (مغربي، 2014، صفحة

(312)

3-أساليب:

تطرق الحمود (2001) إلى السبل المعتمدة حديثاً في إدارة الصراع داخل التنظيمات الإدارية ومعالجته حيث "أشار إلى أن زيادة الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليل حدته وعمقه عن طرق اعتماد ما يلي:

1- أسلوب الاقناع:

محاولة اقناع الافراد المتصارعين أو الجماعات المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع، حيث يؤدي ذلك إلى تصعيد الموقف واتخاذ جوانب أكثر سوءاً للتأثير السلبي في كلا الطرفين المتصارعين.

2- أسلوب السلطة:

تتحمل الإدارة مسؤولياتها إزاء الصراع المحتمل وتمارس السلطة الرسمية لفض الصراع.

3- أسلوب الوساطة:

يتم الرجوع إليه حينما يتم استخدام الاسلوبين السابقين ولا يحقق الأهداف المتوخاة في معالجة الصراع، فيتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير في أحد الأطراف.

4- أسلوب التفاوض أو الحوار:

اللجوء لطاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة غالباً ما يوصل الطرفين إلى حلول أكثر إيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة". (مومني، 2006، الصفحات 53-54)

5- استراتيجيات إدارة الصراع داخل المنظمة: تعتبر استراتيجية التسيير التوقعي من الاستراتيجيات الخاصة والمهمة لمواجهته، حيث تنقسم بدورها إلى استراتيجيتين هما:

1- الاستراتيجية الهجومية:

" تتضمن احداث تغييرات داخل التنظيم بغرض تحديث طرف ووظائف لكنها يمكن أن تواجه مقاومة تغيير بسبب الخوف من المستقبل.

2- الاستراتيجية الوقائية:

والتي لها شكلان الأول ديمقراطي يتمثل بالحوار الاجتماعي مع أعضاء التنظيم والثاني سلطي بمنع كل اشكال التعبير عن عدم الارتياح". (قاسمي، 2005، صفحة 152)

ولنجاح هذه الاستراتيجية لا بد من توافر عدة شروط أهمها:

- أن يقوم " الموظفون بالنظر للمشكلة من وجهة نظر شخصية، والإصرار على رأي معين حتى ولو كان منطقياً.

- عدم التقليل من آراء وجهات نظر بقية الموظفين لأن ذلك يدفعهم إلى التمسك أكثر بوجهة نظرهم.

- ألا تتسم المشكلة موضوع الصراع بالتعقد، وتوافر المعلومات الكافية لدى كل أطراف الصراع عن الآخر.

-تحسين عملية الاتصال الشخصي المتبادل بين أطراف جلسة المواجهة". (بريمة، 2011، صفحة 168)

وبالتالي تعتبر مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والافراد العاملين، وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة وتحقيق ما يلي:
- المساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الافراد والمنظمات.
-الحصول على التغيير البناء وإدارته، فكثير من المنظمات تسعى للتقدم والتطوير، وهذا المطلوب يعني في جوانب المنظمة كافة بالرغم من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أو إيجابيا سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة.

-تنمية إدارة فريق العمل فهذا يجبر الإدارة على تطوير مهارات الأفراد وتقبل بعضهم بعض كفريق عمل متجانس بالرغم من أن هذا الأسلوب الإداري لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الافراد من حين لآخر". (عبد الله، 2015، الصفحات 109-111)

تأسيسا لما تم ايراده نستنتج أن إدارة الصراع داخل التنظيمات الإدارية تقوم على مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات لتخفيف حدته على الموظفين والإدارة حيث تتخذ نوع واحد منها حسب الموقف الذي يستدعيه، حيث أن مثل هذه الأساليب تعمل على تنمية فنيات التعامل مع مختلف الصراعات لدى المديرين والموظفين خاصة ما يعرفه الوضع الراهن في البيئة الوظيفية يتطلب طرق ناجحة وهادفة لنجاح هذه العملية التي تخلق مناخ سلمي جراء وجود النزاعات داخل المنظمة لدرجة ترك الوظيفة وتغيير مكان العمل لمدينة ما وغيرها...، ويتوقف نجاح الاستراتيجيات بتوافر مجموعة من الشروط لا بد من أخذها بعين الاعتبار.

أما بخصوص روبنز (2001) فقد قدم اقتراحا يتكون من تسع خطوات لحل الصراع داخل المنظمة والذي يتمثل في:

1- "المصارحة والمواجهة بين الأطراف المتصارعة، حيث أن هذا الأسلوب لا يكثر بتحديد الرابع من الخاسر.

2-الانطلاق من أهداف هامة حيث يكون موافق عليها من الأطراف المتصارعة.

3-الابتعاد عن الصراع كحل مؤقت، على الرغم من أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما للنزاع والصراع.

4-التخفيف من حدة القضايا المتنازع عليها وتوسيع نقاط الالتقاء بين المتصارعين.

5-الاهتمام بتوزيع الموارد بشكل عادل وتقليل فرص توسيع الوحدات التنظيمية للوصول إلى الحد الأدنى من حدوث الصراع.

6- الوصول إلى تسوية وحل وسط، بحيث لا يكون هناك جهة خاسرة، أو جهة رابحة بشكل كبير.
7- استخدام السلطات والصلاحيات الممنوحة للوحدات، علما بأن هذا يشكل حلا مؤقتا، إلا أنه ينجح أحيانا لأن العاملين في المنظمة غالبا ما يكونون جاهزين لتقبل السلطات والصلاحيات الصادرة عن رؤسائهم وبالتالي الالتزام بهذه القرارات.

8- استخدام التدوير الوظيفي، أي تغيير وتبديل العنصر الإنساني، وهذا يعتبر من أصعب وأعقد الطرق لحل الصراع لأن ذلك يأخذ أبعاد الفرد الشخصية والبنائية المتصلة بشخصيته وقيمة وثقافته واتجاهاته، حيث عادة ما يكون التدوير الوظيفي مرتفعا التكاليف.

9- إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أي القيام بأسلوب تغيير وتبديل المتغير الإنساني والبنائي للنظام".
(داود، 2022، الصفحات 29-30)

مما تم ايراده يتضح لنا في السند الموضح أعلاه أن حل الصراع داخل المنظمات حسب (روبنز) يمكن حله عن طريق اتباع تسع خطوات حيث أنها شملت كل ما يتعلق بالمنظمة سواء موظفين أو وسائل أو وحدات أو صلاحيات أو قيم وثقافات واتجاهات ورسم الهدف للوصول لنتيجة المرغوب فيها، كما أن عملية التغيير تلعب دور كبير في نجاح العملية.

3. خاتمة

في ختام الورقة البحثية التي تناولنا فيها الصراع داخل الوسط المهني كمشكلة تنظيمية هامة، من خلال تقديم مفهوم واضح له وكذا المسببات الكامنة وراء ارتكاب هذا الفعل، بالإضافة للآثار السلبية الناجمة عنه، وأهم المراحل التي تمر بها العملية وصولا إلى الأساليب المعتمدة في إدارته، وقد توصلت الورقة البحثية إلى عدة نتائج نجملها فيما يلي:

- أن مسببات الصراع داخل المنظمة تختلف باختلاف الأهداف التي يسعى أفراد التنظيم إلى تجسيدها من ورائه.

- هنالك آثار سلبية تنجر عن هذا الصراع التنظيمي على غرار تدني مستوى أداء الموارد البشرية وكذا الصحة النفسية والجسدية لهم...

- هنالك طرق متعددة تتخذ لإدارة هذا الصراع داخل المنظمة لتعامل معه والتخفيف من حدته على الموارد البشرية والإدارة.

وعليه خلصت الورقة البحثية إلى مجموعة من المقترحات:

- تفعيل قنوات الاتصال داخل التنظيمات الإدارية بين المسؤول والموظفين والإدارة.

- القيام بدورات تدريبية في مجال السلوك التنظيمي لمعرفة كيفية التحكم في الصراعات داخل المنظمة.

-العمل على تطوير فنيات التعامل الإنساني بين الموظفين فيما بعضهم.
-ضرورة وجود مختص في علم النفس العمل والتنظيم لتشخيص الصراعات التنظيمية وإيجاد الحلول.

-الحث على العمل الجماعي داخل المنظمة بين أفراد التنظيم في القسم الواحد.

4. قائمة المراجع:

- إيمان حفيظ. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- جمال محمد عبد الله. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعترف.
- جميلية صالح أبكر قطر، و الطاهر احمد محمد. (2015). الصراع التطبيقي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي بمستشفى الخرطوم التعليمي (المجلد 16). السودان: مجلة العلوم الاقتصادية.
- حسين بورغدة. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية (الإصدار 5). جامعة سطيف: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- خيرة بغداددي. (2014). الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة (الإصدار 16). ورقة: مجلة العلوم الإنسانية.
- مجلة الاقتصاد والتنمية :2جامعة البلدية. (Vol. 10) إدارة الصراع في المنظمة. (2019). ع, سرار البشرية.
- شرين موسى علي بريمة. (2011). صراعات العمل المهنية في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة ماجستير: جامعة عين الشمس.
- عادي عبد الحسين مطر. (2014). إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات (المجلد 4). جامعة كركوك: مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
- عمر شعبان أبو قاسم العوامة، و رجب عبد السلام العموري. (2019). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز ليبيا (الإصدار 13). جامعة الزاوية: مجلية كليات التربية.
- فاطمة بدر، و معاذ الصباغ. (2020). نظرية المنظمة. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

- فراس خالد داود. (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام، رسالة ماجستير في الإدارة العامة. فلسطين: جامعة الخليل.
- كامل محمد مغربي. (2014). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر.
- ليث عبد الله سليمان القهوي. (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية (المجلد 15). جامعة الزرقاء الأردنية: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات (منظور كلي). عمان: دار المسيرة.
- محمد فراس شاهر العويدي. (2013). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: جامعة خليل.
- محمود سليمان عميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار زهران.
- مصطفى يوسف كافي. (2014). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان: دار حامد.
- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي. (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: جامعة الأزهر.
- ناصر قاسمي. (2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري بالجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع: جامعة الجزائر.
- نسيم الرمجي، و رفاء أبو عمر. (2021). درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية الإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منظمة القدس من وجهة نظر المعلمات (المجلد 48). الجامعة الأردنية: مجلة دراسات العلوم التربوية.
- نعم دائح عبد علي الحسنواي. (2010). عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارية وأثرهما في الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. العراق: جامعة كربلاء.
- واصل جميل مومني. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية. عمان: دار حامد.