

المنظمات لإثارة دوافع الأفراد نحو السلوكيات المرغوبة. وإن تجسيد هذا التوازن لا يتم إلا من خلال وضع الفرد العامل في بيئة حاضنة خالية من الضغوطات المفضية إلى الصراعات.

إن إبعاد الأفراد عن جو التوترات الحائلة دونما إخراج الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخل الأفراد تؤمن له حاضنة حقيقية خالية من الصراعات، إن وجود الفرد ضمن جماعة يجعله مخيراً على أن يكون متعاوناً أو مصارعاً مع غيره، وإن تفادي نتائج التضارب بين مصالح الأفراد يبعدها عن الاستنزاف الحقيقي للطاقة البشرية، وإن على المنظمات الاجتهاد في وضع هذه المستنزفات في أضيق نطاق، وذلك من خلال المحاولة الجادة لإبعاد الأفراد عن هذا التوتر.

مشكلة البحث: إن ارتفاع معدلات التغيير في البيئة الخارجية، إلى جانب تأثيرات البيئة الداخلية وقدرتها على تغيير سلوكيات الأفراد، هي نواتج لمدى التطور الذي حدث في أدبيات الإدارة والذي ساهم بقدر كبير في الاهتمام بالجوانب السلوكية للأفراد ومدى تأثيرها في أداء المنظمات، إن توازن الفرد داخل المنظمة تأثيره يصبح جلياً كوسيلة تأثير على أدائه واتخاذ قرارات فاعلة؛ وعلى العكس من ذلك، وجوده في بيئة صراع مربكة تفقده تماماً هذا الاستعداد، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر الصراع في إفقاد توازن الفرد داخل المنظمة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل الصراع أمراً حتمياً في المنظمات وما هي أسباب نشأته ؟

2- ما مدى تأثير الصراع على توازن الأفراد ؟

3- ما دور المؤثرات التنظيمية في الحد من هذا الصراع ؟

فرضيات البحث: للإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضية الآتية:

1- وجود مصادر متعددة لهذا الصراع هو نتيجة حتمية لتفاعل الأفراد والجماعات في بيئة العمل.

2- للصراع آثار واضحة على توجيه سلوكيات الأفراد، سواءً في اتجاهها الإيجابي أو السلبي، والمحدد لذلك هو فعالية إدارة هذا الصراع.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث، سواءً تعلق الأمر بالأهمية العلمية وكذا الفائدة العملية، كون الصراع هو إرباكٌ حقيقي لتوازن الفرد داخل المنظمة والمؤثر حتماً في تدني الأداء عند الأفراد.

إن تركيز المنظمات على دراسة الجوانب السلوكية وتعزيزها في الاتجاهات الإيجابية لا يتم إلا من خلال إدارة ناجحة للصراع وذلك باستبعاد سلبياته والاستفادة من الآثار الإيجابية وإقرار التوازن المفقود.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى توضيح حقيقة الآثار السلبية التي يُورثها الصراع داخل المنظمات، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع، وأسباب نشأته، وامتداد آثاره، وكيفية إدارته بالطريقة التي تؤمن السلوك الذي ترغبه المنظمات، والعمل على تعزيزه من خلال توفير بيئة حاضنة تزول معها كل أنواع التوترات، والتأكيد على أن الكثير من أنماط السلوك تأخذ المسارات الصحيحة عند تجانس الخصائص الشخصية والاجتماعية إذا ما تراجع الصراع في المنظمات.

2. - مفهوم الصراع: يُعد الصراع في حياة الإنسان أهم ظاهرة، وهو النتيجة الحتمية لبيئة الاختلاف المتواجدة في الذات البشرية الناتجة عن الاحتكاك في التفاعل بين الجماعات الساعية إلى تحقيق أهدافها.

1.2 - تعريف الصراع: تعني كلمة الصراع (Conflict) العراك نسبةً للخلاف أو النزاع الناتج عن تعارض المصالح والأهداف للأفراد والجماعات، والكل يعمل على حسمه لصالحه، وذلك باستعمال كل الوسائل المتاحة.

يُعرّف ليكيرت (Likert) الصراع أنه: " النزاع من أجل حصول الفرد على ما يريد " (1).

ويرى مارش وسيمون (March et Simone) أن الصراع هو: " حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات بحيث يواجه الأفراد في اختيار البدائل المثلى " (2).

ويُعرّف سيكيو (Sekiou) الصراع أنه: " نتيجة تعارض في الأفكار أو في المصالح خلال تواجدهم في بيئة عمل واحدة " (3).

إن الصراع هو حالة عدم توازن يتعرض لها الفرد في المنظمة نتيجة لتعارض الأهداف (4).

2.2 - أسباب الصراع: إن حالة الارتباك الذي تجد المنظمات نفسها فيه والناتج عن حالة عدم التوازن المفضي إلى كثير من السلوكيات السلبية دفع الكثير من الباحثين الغوص في الأسباب التي تكون مبعثاً لهذا الصراع للحد من تأججه، وذلك من خلال توفير بيئة حاضنة قادرة على امتصاص الصدمات التي تفقد المنظمات توازنها.

وتختلف الصراعات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمات باختلاف مداخلها، حيث نجد فيها ما تعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين، وفيها ما تعلق باختلاف التنوع الثقافي، وخاصة المتعلق منها بقيم الفرد ممثلة في

العادات والتقاليد والأعراف والأخلاق والدين، وهي ثوابت لا يمكن التنازل عنها. وقد يكون التطاول عليها أو تجاوزها سبباً كافياً في تصادم الأفراد⁽⁵⁾. ويمكن إيجاز أسباب الصراع في العناصر الآتية:

2.2.1 - أسباب الصراع المتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين:

2.2.1.1 - الخصائص والسمات الشخصية: من المؤكد أن تحديد سلوك الأفراد مرده إلى شخصية الفرد الفطرية منها والمكتسبة والموجهة وبشكل قطعي إلى ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا يُعد سبباً من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين، وهو المورث لعملية الصراع المتنوعة⁽⁶⁾.

2.2.1.2 - أسباب الصراع المتعلقة بالتنظيم: إن مصطلح التنظيم كآلية من الآليات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهداف النظام لا معنى له إن لم يكن كوسيلة تحمي الفرد العامل من أي اهتزاز يكون سبباً مباشراً في إرباكه يفقد معه كل توازنه⁽⁷⁾.

إن الحرص على توفير بيئة حاضنة خالية من هذه التواترات لا يضمنها إلا إدراك الفرد العامل بأن شروط العمل المادية وكذا علاقات العمل والبيئة التي يعمل بها عوامل المساعدة على الاستقرار الفعلي له داخل المنظمة وبالتالي اعتمدها من شأنه أن يحزر الافراد ووضعه في بيئة خالية من الصراعات⁽⁸⁾.

2.3 - أشكال الصراع: يأخذ الصراع عدة أشكال، وهذا وفقاً لدرجة حدته، وكذا المستوى الذي يدور فيه، وإن الأفراد والجماعات تتحرك من أجل ضمان تقدم إيجابي في هذا الصراع؛ ولما كان الصراع لا يخرج عن الظواهر السلوكية، فإنه يتميز بالحركية والتدرج المرحلي، وفق مراحل معينة⁽⁹⁾.

ويمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع في المنظمة التي يظهر الصراع فيها على عدة أشكال:

2.3.1 - الأشكال الظاهرة للصراع:

■ **الإضراب:** يُمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ويُقصد به التوقف المؤقت عن العمل المقرّر من طرف مجموعة من العمال، للتعبير عن التمسك بمطالب معينة. إن ظاهرة الإضراب داخل مواطن العمل ظاهرة مستمرة نتيجة تعارض المصالح، ويحدث هذا غالباً بين الفئة العاملة والإدارة التي تعتبر مصدراً رئيسياً للصراع من أجل تحقيق أهداف معينة⁽¹⁰⁾. إن الإضراب وفق تعريف دانيال بيكار (Daniell Picard) هو: "الحركة القهرية من طرف مجموعة من الأشخاص لأجل معارضة السلطات التي يخضعون لها"⁽¹¹⁾.

- **الاحتجاج والنظائر:** تُمثل هذه المرحلة نقلةً نوعية في التعامل مع الطرف الثاني، حيث يصل الصراع إلى أوج حدته؛ إذ يلجأ الطرف العازم على التغيير بإرغام الطرف الآخر على الانصياع والرضوخ لمطالبه وإجباره على حل الصراع الذي لا يكون إلا بتحقيق مطالب الجماعة التي قامت بالتظاهر والاحتجاج.

2.3.2- الأشكال الخفية للصراع:

- **التغيب:** تظهر هذه الحالة عند افتقاد الفرد العامل في ساحة العمل، بمعنى تسجيل غيابه عن العمل بغير عذرٍ مبرر، وقد يكون مردُّ ذلك إلى البيئة المنفّرة التي أصبحت غير قادرة على استقطاب الفرد العامل لعمله. ويُعتبر هذا السلوك من الوسائل المعبرة عن عدم رضا الفرد في عمله.
- **التخريب:** وهي سلوكات سلبية مهما كانت القصد من ورائها لا يلجأ إليها الفرد إلا في ذروة تدمُّره من الوضع، كأن يقوم بإلحاق الضرر بوسائل الإنتاج، الإسراف والتبذير، التعمد في تعطيل العمل.
- **ترك العمل:** يُعد أحد أساليب السلوكية التي يتبعها الفرد العامل والتي تنتهي عادة بترك العمل بصفة نهائية، وهي النتيجة التي أفرزتها حالة عدم الرضا التام بسبب وجوده في بيئة متضرة تماماً قد يكون سببها سوء التفاهم بين الفرد والإدارة⁽¹²⁾.

2.4 - مراحل تطور الصراع: يُعتبر الصراع عملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل في استمرارية دائمة، منها: مرحلة الشعور بالصراع، مرحلة الصراع الضمني، مرحلة الصراع العلني⁽¹³⁾.

2.4.1 - مرحلة الشعور بالصراع: قد تتسبب أشكال الشكوك والقلق الفردي والجماعي والتي تكون مدخلاً حقيقياً لحالات الصراع الذي قد يتطوّر إلى صراعات حقيقية إذا لم تُوضح الأمور لإخراج حالة الشك وإبطالها.

2.4.2 - مرحلة الصراع الضمني: إن التباين في الأهداف والذي استحالت معه كل الطرق المقترية لوجهات النظر يُعتبر الصراع في مثل هكذا مراحل شرط موضوعي لحدوث الصراع هذا يحتمل أن يتطوّر إلى صراع مدرك من خلاله يتم ملاحظة الصراع الذي تلعب المعلومات المناسبة دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

2.4.3 - الصراع العلني: يتمثل في المدركات العلنية الممارسة بأساليب مختلفة مثل العداوة والمشاحنة، وقد يتطور إلى أساليب عدائية مهينة إلى العصيان.

2.5 - الصراع وتطور الفكر الإداري: إن الاختلاف ظاهرة كونية بين البشر، وهذا الاختلاف مصدره التباين المؤكد في اختلاف الرؤى، ومحاولة الأطراف إثبات الذات عن طريق إظهار عناصر التفوق التي تجبر أحقية أمر الآخرين على الالتزام بما يقرونه⁽¹⁴⁾.

2.5.1 - الصراع في ظل المدرسة الكلاسيكية: إن الفلسفة التي سادت خلال تلك المرحلة ترى أن وجود الصراع في المنظمة دلالة على مرضها وعدم قدرة إدارتها على التسيير، حيث إذا كانت الأهداف واضحة وتم رصد تلك الآليات لتحقيقها بما يوفر من تقنيات لهما وعقلنة توزيع المورد. فوجود الصراعات في مثل هذه

الحالات يعد أمراً سلبياً ويجب مجابته ولو بالطرق الردعية، من خلال وجهة النظر هذه، فإن محاولات تحجيم الصراع قد ينجح ظاهرياً لكن جذوره لا تزال مشتعلة؛ لأن الأمر يتعلق بالجذور الأصلية والأسباب المغذية له؛ مما يجعل ثورانه وبشكل حاد وأكثر تدميراً حين تتوفر الظروف لذلك الصراع.

2.5.2- الصراع في ظل المدرسة الإنسانية: إن من إقرارات هذه المدرسة هو أن الأصل في الإنسان هو التآلف ليس الصراع، على اعتبار أنه مخلوق اجتماعي يسعى دائماً إلى تحقيق أفضل مع الآخرين. وإن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو التعاون والتعاقد بين الأطراف؛ وبناءً عليه ينعكس ذلك على كيفية تسيير السلوك الإنساني والتحكّم فيه، وإن هذا السلوك يتأثر بسلوك وآثار الجماعة ومعتقداتها، إن التركيز على جماعات العمل الذي أُكِّد عليه المدرسة، وافترضها أن توازن الأفراد يُؤمّنهُ مناخ العمل الداخلي، وإن الصراع مصدره تعارض أهداف الأفراد، إن مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها من المدارس لم تتطرق إلى الصراع كواقع مُعاش، ولم تُعطِ له درجة من الأهمية؛ كونها اعتمدت مؤشراً كون التآلف يُؤمّنهُ الانتماء لجماعاتٍ رسمية (نقابية) وغير رسمية.

2.5.3- الصراع في ظل المدرسة السلوكية: إن تهديد كيان النظام من وجهة نظر المدرسة السلوكية يحصل عندما تكون النشاطات غير متجانسة، حيث التنظيم يريد بسط نفوذه وقيمه وأهدافه على الأعضاء العاملين ليحصل الاصطدام على من يريدون بسط أوامرهم ورغباتهم، إن الصراع في فكر هذه المدرسة هو ظاهرة طبيعية بين الأفراد يجب التعامل معه كواقع ضمني، ويجب إدارته من خلال تحديد مستواه؛ بمعنى يمكن قبوله عملياً في ضوء أهداف وظروف المنظمة، وعملية التدخل ما هي إلا محاولة إحداث التجانس المفقود، فتعمل على تعديل السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي وجعلها في اتجاهات غير متضاربة⁽¹⁵⁾.

2.5.4- الصراع في ظل المدرسة الحديثة: إن الاعتقاد الذي أقرته هذه المدرسة أن سلوك الأفراد داخل المنظمات محكومٌ بعدد من العوامل التنظيمية الخارجية ذات الأبعاد المختلفة، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كمحددات السلوك الإنساني في التنظيم؛ وذلك كون حاجات الإنسان تشمل كل من الحاجات الاقتصادية منها والفنية والاجتماعية مجتمعةً دون تجزئتها، وقد انفردت هذه المدرسة على أن الصراع بمستوى معين هو شرطٌ ضروري لاستقرار التنظيم الذي لا يكون إلا بأنواع التحدي والتنافس المحرّك نحو إثارة الاهتمام لتجسّد الأداء.

3. - مستويات الصراع وآثاره: إن اتجاهات الفكر الحديث - وفي إطار شيوع

ظاهرة الصراع وانتشاره في المنظمات - انصبَّ حول مواجهته بل واستثماره في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الاستفادة من الجانب الإيجابي لهذا الصراع، وذلك بتحديد مستوياته وما يميّز به من خصائص، وتحديد الآثار الإيجابية منه والسلبية.

3.1 - مستويات الصراع: يحدث الصراع على عدة مستويات منها:

3.1.1 - الصراعات على مستوى الأفراد: إن التباينات في الخلفية الفكرية والثقافية وكذا الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد هي من المورثات الطبيعية للاختلافات التنظيمية والفردية، وإن تقليص هذه الصراعات أو تعميقها يتوقف على مقدار التجارب والخبرات الذاتية للأفراد، وتبلغ الصراعات على مستوى الأفراد أعلى مستوياتها عندما يتصادم الفرد مع أهدافه، إلى جانب تناقضاته مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة، وكذا المحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون للإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثاراً سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون هذا الأخير حائلاً بين الفرد وتحقيق أهدافه؛ فينتج عن ذلك الإحباط وردود أفعال دفاعية مثل الانسحاب أو الانطواء⁽¹⁶⁾.

3.1.2 - الصراع على مستوى المنظمة: تتواجد مثل هذه الصراعات عندما يدرك الأفراد عدم إمكانية توفّر البدائل المطلوبة، وهي صراعاتٌ تحصل في المنظمة داخل جماعات العمل⁽¹⁷⁾.

إنه انطلاقاً من الاعتقاد الراسخ أن المنظمة لا تنشط في فراغ، فهي تنشط أو تتفاعل مع غيرها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صفة اعتمادية أو تبادلية، وفي ظل محدودية البيئة الخارجية ممثلة في حجم الأسواق وما يتبعها من هياكل العرض والطلب، وفي ظل الأسعار وغيرها، وفي ظل تأثيرات الأبعاد للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذا الثقافية، وكلها أبعادٌ توفر بيئة تنافسية حقيقية بين المنظمات تؤدي حتماً إلى بروز صراعات بين المنظمات لأجل تأمين استقرارها بعبءها عن جميع أشكال الاهتزاز⁽¹⁸⁾.

3.2 - آثار الصراع: إن الاختلاف بين الرؤى في الكثير من الحالات يكون سببه التباين المشهود في القدرات التي تنظر إلى الأمور من زاوية تختلف عما ينظر إليها الآخرون فيحصل ما يُسمى بالاحتدام حول من هو أحقُّ بالريادة، وأن هذا الصراع يتوقف نتائجه على عدة عوامل منها حدة الصراع وكذا مدته، وهما عاملان كفيلا بتحديد سلوكيات الأفراد تجاه المنظمة، وكذا الهيكل التنظيمي لها وأهدافها، إلى جانب تأثيرات البيئة المحيطة بها. إن نتائج هذه الصراعات قد تكون في اتجاهات مختلفة تماماً، فقد نلمس البعد الإيجابي مثلما هو السلبي لهذا الصراع.

3.2.1 - الآثار الإيجابية للصراع: يعد الصراع إيجابياً عندما تُستغل نتائجه كغذاء عكسية يمكن اعتمادها كبعد مصحح للانحرافات التي عجز التنظيم الرسمي في تسويتها وربما كان سبباً في نشأته. إذن يعتبر الصراع أمراً صحياً مرغوباً في نظر الكثير من المفكرين؛ لأنه يُحرك المشاعر في تعزيز التنافسية، إلا أن الإجماع كان على أن حدته وطول مدته يقللان وبشكل واضح من إيجابياته.

تنعكس نتائج الصراع الإيجابية على الفرد والجماعة والمنظمة كما يلي:

▪ **نتائج الصراع الإيجابية على مستوى الأفراد:**

- إفراغ الأفراد لشحناتهم التي كانت سبباً لضغوطاتهم وما كان لها أن تزول إلا بهذه الطريقة.

- البحث عن أساليب أفضل ينمي حماس الأفراد ويشحذ طاقتهم، من خلال محاولات إيصال مبتغاهم من خلال ما يعرضونه من حلول.

- زيادة التزام الأفراد بعد حل الصراع ليصبحوا أكثر مشاركة، اعتقاداً منهم أنهم كانوا سبباً في حل هذا الصراع.

■ نتائج الصراع الإيجابية على مستوى الجماعة:

- من نتائج الصراعات هو معرفة الطرف الآخر بشكل كامل من خلال البوح بكل المعلومات التي اعتمدها كسلاح بغية التفوق على الآخرين.

- إن العديد من العبر والدروس تؤخذ كتغذية عكسية تُجنب الأفراد الوقوع فيها مستقبلاً.

- معرفة قوة التأثير للأفراد داخل الجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد فيها من حيث قدرته على التأثير ومواجهة المشكلات على مستوى المنظمة.

■ نتائج الصراع الإيجابية على مستوى المنظمة: يكشف الصراع على وجهات النظر

المتباينة التي تدفع المنظمة نحو الأفضل بسبب الرصيد المعرفي المتنوع لأفرادها، والاستفادة من خبراتهم الممثلة في جملة من الأخطاء المصححة، وكشف الانحرافات التي تعتمد كمعلومات لدى صانعي القرار.

3.2.2 - الآثار السلبية للصراع: تنعكس نتائج الصراع السلبية على الفرد والجماعة والمنظمة كما يلي:

■ نتائج الصراع السلبية على مستوى الفرد: إن ردود الأفعال والتي تظهر في شكل سلوكيات سلبية تجاه محيطه في العمل وخارجه هي نتيجة الضغوط النفسية المورثة الحقيقي للصراعات والمحصلة له.

■ نتائج الصراع السلبية على مستوى الجماعة:

- الصراع المتولد عن تباين الأفكار يورث تكتلات داخل الجماعة، وكل جهة تريد الاستئثار بمقاييد الريادة، وهي وسيلة تقود الكل نحو التفكك الذي لا يخدم أحداً.

- رغبة الكل في تحقيق أهدافه، إذ يستमित لأجل ذلك، نتائجها إهمال حقيقي لأهداف الجماعة.

- توريث حقيقي لقيم العصبية ومن ورائها الانتقام وهو أكبر تهديد ل تماسك روح الفريق والجماعة.

- تلاشي حقيقي لروابط الأفراد، من خلال ضعف قنوات الاتصال؛ بسبب تفشي ظاهرة الأنا التي تُلغي أو تختزل الآخر (19).

■ نتائج الصراع السلبية على مستوى المنظمة: من أكبر نتائج الصراع هي حقيقة ما يُورثه من إهدار للوقت

ومن ورائه إهدار للفرص الضائعة والتي حتماً تُوقع المنظمة في تهديدات صارخة كان بإمكان المنظمة تجنبها إذا عرفت كيف تُفاوض بجديّة لمحاصرة كل أنواع الصراعات التي تنخرُ جسمها.

إن فاعلية القرارات لأي منظمة تُبنى وبشكل صريح على صحة المعلومات المستقاة، هذه الأخيرة تفتقد وبشكل واضح في جو تُخَيِّم عليه الصراعات.

4. - إدارة الصراعات: كل من خاض في السلوك الإنساني كدراسة أثبتت أن الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة وأنه ليس سلبياً دوماً بل له قيمة ايجابية، هذه الأخيرة تتوقف على كيفية إدارة هذا الصراع. إذن إدارة هذا الصراع بالطرق التي قد تجعل كل الشئان في صالح المنظمة أصبحت من الطرق التي تسيطر على هذه الصراعات وتجعلها في صالحها.

4.1 - تعريف إدارة الصراع: تُعرّف الإدارة بصفة عامة على أنها: " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الآخرين " (20).

والإدارة بمفهوم أعم هي تلك العمليات المتسلسلة المتكونة من وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وفق اتصال دقيق لمجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدفٍ معين، أما إدارة الصراع فهي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستويات التي تحصل فيها والفاعلين فيها أفراداً أو جماعات (21).

الملاحظ من خلال سرد هذه التعاريف أن محاصرة هذه التهديدات تتم وفق المراحل التي يتم اتباعها للتعامل مع هذه الصراعات، وذلك وفقاً لمراحل عملية تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية لتشخيص ومعرفة أسباب هذا الصراع، بغية الوصول إلى إستراتيجية واضحة لإدارة هذا الصراع.

4.2 - العوامل المساعدة في إدارة الصراع: عندما يصبح الصراع تهديداً صارخاً يحول دونما استقرار المنظمة يصبح من الضروري التحرك لتوقيفه أو التخفيف منه، وذلك من خلال الاعتماد على بعض العوامل المساعدة:

4.2.1 - الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه، وهذا طبيعي نتيجة الاختلافات بين الأفراد أنفسهم.

4.2.2 - تقبل الصراع كواقع يمكن حدوثه، مع ضرورة مناقشته بصراحة وفقاً لضرورة مبدأ احترام آراء الآخرين.

4.2.3 - تمكين العاملين من إبداء آرائهم؛ وذلك للتقليل من حجم المكبوتات المؤيدة للتوترات.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية (22):

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مكونات أطرافه: إن من الأخطاء التي تورث الاهتزازات في أوساط العاملين هي محاولة المنظمات تهدئة الصراعات دون معالجة حقيقة أساسية لأسبابه؛ فالجهد والوقت يكونان لا طائل منها إذ أغفلت المنظمة معرفة الأسباب الحقيقية.

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: إن محاولة اختزال الأطراف المتنازعة، وكذا الاعتماد على مبدأ المساومة لتغليب مصلحة على أخرى قد تكون نتائجها لا تخدم المنظمة على الإطلاق؛ فهي بذلك تغذي جانب الكراهية وتفاقم الشحنات. وبالمقابل، فإن العمل على البحث في الحلول المقنعة للصراعات، وذلك من خلال تكامل الأفكار والأخذ بأفضلها، وما أجمع عليها الأطراف كحلول وسطية تُشكل بيئة حاضنة تتلاشى معها كانت مسببات هذا الصراع.

4.3 - إدارة الصراع من خلال الوظائف: تتكون الإدارة عموماً وإدارة الصراع خصوصاً من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة بما يحقق غايات المنظمة، وتضم هذه الإدارة نفس الوظائف التقليدية لها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

4.3.1 - تخطيط الصراع: يُعرف التخطيط بأنه: " تصوّر للمستقبل حيث ينطوي التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلاله مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج، ووضع الأهداف، وصياغة السياسات والبرامج، والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف⁽²³⁾.

إذن التخطيط هو كيف يمكن أن يكون المستقبل مدركاً، هذا الإدراك الذي من خلاله يمكن التنبؤ بأشكال الصراعات قبل وقوعها، وذلك من خلال تدليل كل أنواع التصادمات، إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه مواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه أو إزالته نهائياً، بل المقصود هو احتوائه لتوجيهه نحو الأهداف، وذلك من خلال تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية معينة، وكذا المجالات التي سيشملها العمل، وكذا العلاقات مع الأفراد ومجموعة عمل الآخرين، إلى جانب تحديد البرامج والسياسات التي يجب اتباعها لمواجهة حالات الصراع التي تتزايد فيها عن الحد المرغوب.

4.3.2 - تنظيم الصراع: يتلخص تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات المتواجدة في المنظمة، ومن ثم تحديد الأنشطة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف إلى تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير في الصراع، وذلك من خلال تحديد الصلاحيات لها، سواء كانوا قياديين أو أفراداً عاديين.

إن وضع هيكل تنظيمي يأخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات والتميز بالمرونة ليتفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع يعكس حقيقة طبيعة الأنشطة، وذلك بتحديد دقيق لعلاقات السلطة والمسؤولية بين

مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة. إن المرونة المقصودة في هذا المجال تعني الاعتراف الضمني لهذا الصراع.

إن إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته أصبح يُقر بضرورة الأخذ بعين الاعتبار لعدة متغيرات في مقدمتها التنظيم غير الرسمي الذي أصبح التغافل عنه لا يخدم المنظمة باعتباره أحد مكونات ثقافة المنظمة التي يجب الأخذ به كمكون رئيسي لا يمكن اختزاله في أي تنظيم؛ إذ يمكن استغلال مخرجاته واستغلالها للحد من الصراعات من خلال تسخير أفرادها وما يدور في فكر قادته لدمجهم في التنظيمات الرسمية.

4.3.3 - توجيه الصراع: إن تحقيق الأهداف في المنظمات يرجعها الكثيرون إلى التعديل الحقيقي لجميع السلوكات السلبية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التوجيه والذي يتمثل عموماً في عملية الاتصال المستمر بين القادة والأفراد حيث مجالات الصراع تختزل بفعل التقارب بين هاذين المؤثرين، إذ عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته ومدى تأثيراته وكذا الظروف المحيطة به.

إن إعادة الصراع إلى مساره يعتمد على تزويد مختلف القيادات والأفراد بالمعلومات التي تساهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، وإن مهام توجيه الصراع في المنظمة تتضمن متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة، وتزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.

4.3.4 - الرقابة على الصراع: هي الإجراءات التي يتم من خلالها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للأفراد للتأكد من تحقيق أهداف المشروع والتأكد من الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت⁽²⁴⁾.

كما أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما سُطر له ولا يتم إلا من خلال عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، وأن هذه الخطوات تسير وفقاً لكم المعايير التي من خلالها تتم متابعة الأداء وعمليات التنفيذ، وإن عملية قياس الأداء هي المحدد لمدى الانحرافات التي يجب تصحيحها.

إن تقويم الانحرافات وهي القرارات المستندة إلى البيانات التي يُعتمد عليها في معالجة الصراعات وتوجيهها نحو خدمة المنظمة، كما أن هذا التقويم أعطى الفرصة الكبيرة لعدم الوقوع فيها اعتماداً على تطوير المنظمات لضمان مخرجات صحيحة.

5. - خاتمة: إن معرفة الصراع ومن ثم كيفية إدارته أصبح مسألة ضرورية تخص كل

منظمة لما تدركه من تأثير في ظل بيئة الثابت فيها هو التغيير، إن الجزم بإمكانية القضاء على الصراع أمرٌ مبالغٌ فيه؛ لأن جذوره يمكن تأججها في أي لحظة، كما أن الاعتقاد بأن الصراع هو عملية

مرضية فهو مخطئ حيث كان في العديد من المرات يمثل الأبعاد التصحيحية لكل الانحرافات. إذن التحكم في الصراع هو الملاذ الوحيد الذي يمكن أن يضع العاملين في بيئة حاضنة حقيقية بعيدة عن كل الاهتزازات التي من شأنها أن تترك العامل داخل المنظمة.

إن ما تم استخلاصه هو أن إدارة الصراع تستدعي معرفة خاصة من خلال جملة من العوامل التنظيمية يمكن بواسطتها التحكم فيها والسير به نحو ما يحقق أهداف المنظمة.

إن التسليم بأن الصراع هو أمر واقع لا يمكن إنكاره فإن إدارته باعتباره سلوكاً تنظيمياً لا يتم إلا من خلال دراسة موضوعية لمسببات هذا الصراع.

6. - قائمة المراجع:

6.1 - المراجع باللغة العربية:

- أحمد مسعود الدلمي، تطور الصراع في ظل الفكر الإداري، جامعة نايف للعلوم، الرياض، السعودية، 2009.
- أحمد يعقوب المسير، معالجات أشكال الصراعات بين المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- بوملحة غياب، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر.
- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- خليل حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي للعنصر البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004.
- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

- محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، ط2، 1999.
- محمد مصطفى الصامت، كيفية إدارة الصراعات في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2009.
- مسعود محمود المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- مجلة إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية، 2012.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.
- هاني بناصر إبراهيم، " التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وكيفية إدارتها "، المجلة العربية، جامعة نايف، الرياض، 2008.

6.2 - المراجع الأجنبية:

- Daniell Picard, Veille la sociale, Librairie Vuiber, Paris, 1991.

- Sekiou et autres, Gestion des Personnes, Paris, 2001.

7. - هوامش:

- (1) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 83.
- (2) بوملجة غياب، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 143.
- (3) Sekiou et autres, Gestion des Personnes, Paris, 2001, p19.
- (4) من تعريف الباحث.
- (5) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 41.
- (6) خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 103.
- (7) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص 41.

- (8) عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي للعنصر البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 141.
- (9) محمد مصطفى الصامت، كيفية إدارة الصراعات في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2009، ص 84.
- (10) أحمد يعقوب المسير، معالجات أشكال الصراعات بين المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 103.
- (11) Daniell Picard, Veille la sociale, Librairie Vuiber, Paris, 1991, p91.
- (12) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 53.
- (13) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 263.
- (14) أحمد مسعود الدليمي، تطور الصراع في ظل الفكر الإداري، جامعة نايف للعلوم، الرياض، السعودية، 2009، ص 94.
- (15) هاني بناصر إبراهيم، " التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وكيفية إدارتها "، المجلة العربية، جامعة نايف، الرياض، 2008، ص 151.
- (16) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص 346.
- (17) خليل محمد حسن الشماع و كاظم محمود، مرجع سابق، ص 304.
- (18) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 216.
- (19) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 112.
- (20) مسعود محمود المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 4.
- (21) محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، ط2، 1999، ص 20.

(22) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 262.

(23) محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 151.

(24) مجلة إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية، 2012.

8. المراجع باللغة الانجليزية

- 1/Ahmed Messaoud Eldilmi, The development of conflict under administrative though, Naif University of Science, Riyadh, Saudi, 2009.
- 2/Ahmed Yaakoub Elmsir, Addresses the forms of conflicts between organizations, Dar Al - Masirah Publishing & Distribution, Ammaan, Jordan 2004.
- 3/Boumeldja Ghiyab, Principles of human management, Dar Al Gharb Publishing & Distribution, Algeria .
- 4/Said Mohamed Elmasri, Organization and Management, Alexandria University House, Egypt 1999.
- 5/Khalil Hasan Elchamaa et Khodhir Kadhem Hamoud, Organization theory , Dar Al- Masirah Publishing & Distribution, Ammaan, Jordan, Edition 2, 2008.
- 6/Salah Elddine Mohamed Abdelbaki, Effective Behavior in Organizations Alexandria University House, Egypt, 2004.
- 7/Abdenaceur Hammouda, Managing the cultural diversity of the human element in organizations, Arab Organization for Administrative Development, Cairo Egypt, 2009.
- 8/Kamel Mohame Elmaghribi, organizational behavior, Dar Al Fikr Printing Press, Amman, Jordan, Edition 3, 2004.
- 9/Ismail Bilel, Principles of management between theory and practice, New University Publishing House, Alexandria, Egypt, 1999.
- 10/Said Anouar Sultan, organizational behavior University Hous, Alexandria Egypt, 2000.
- 11/Mohamed Kacem Elkrioui, organizational behavior, Dar Al Chourouk, Amman Jordan, Edition 2, 1999.
- 12/Mohamed Mustapha Alsamet, How to manage conflicts in organizations, New University House, Cairo, Egypt, 2009.
- 13/Messaoud Mahmoud Almesri Organization and Management University House Alexandria 1999.
- 14/Manel Talat Mahmoud, Fundamentals in Management Science, Modern University Office, Alexandria, 2003.
- 15/ Journal of Business Administration, General Organization for Education and Training, Saudi Arabia, 2012.
- 16/Nacer Mohamed Aladili, Organizational and Human Behavior, Comparative perspective, Institute of Public Administratio, Riyadh, 1995.
- 17/Hani Benaceur Ibrahim, Organizational management and its role in organizational conflicts and how to manage them, The Arab Journa, Naif University, Riyadh, 2008.