

"إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية:"

أ.بن سلامة زهية

جامعة سكيكدة

ملخص الدراسة:

تحاول الدراسة الراهنة، تسليط الضوء على موضوع من المواضيع الهامة و الناقصة في آن واحد من رزنامة البحوث السوسيولوجية، ألا و هو موضوع:

"إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية"

إن الصراعات التنظيمية، رغم أن هناك من يعتبرها مهمة و ضرورية لحقن دم جديد في المؤسسة، إلا أن مضارها كثيرة و متعددة و نتائجها وخيمة على المؤسسة و أفراد المؤسسة على حد سواء.....

إنها تحدث خلافا في ممارسة الأنشطة بشكل عادي، إنها معوق وظيفي...ولهذا كان لزاما علينا التوجه لدراسة هذا الموضوع الذي أضحى من المواضيع السوسيولوجية الهامة، وذلك لتوعية مسؤولي الإدارات به، ومن ثمة خلق إدارة فعالة، تقوم بدورها في صناعة الجو الملائم للعمل، و التعايش السلمي بين أفرادها، ولا يكون ذلك إلا عن طريق بناء المهارات الإدارية لتسوية و إدارة هاته الصراعات.

Résumé de l'étude

Cette présente étude essaie de mettre en évidence un sujet fréquent, mais, rarement pris en considérations dans le calendrier des études sociologiques, ce fameux sujet est « Les stratégies de gestion des conflits organisationnels ».

Malgré qu'ils existent ceux qui considèrent l'importance des conflits organisationnels dans l'injection du sang neuf au sein des établissements, cependant ses inconvénients sont nombreux et ses conséquences sont graves pour l'établissement ainsi que pour ses membres.

Ces conflits organisationnels infantent un déséquilibre dans le bon exercice des activités.

C'est un handicap fonctionnel, voilà les raisons pour les quelles, nous avons dû étudier ce sujet sociologique devenu, désormais, l'un des plus importants, ayons l'intention d'attirer l'attention et d'orienter les responsables de l'administration afin de créer une institution efficace exerçant son rôle dans un climat sain et dans la sérénité.

Ce la ne sera vérifiable que par la création de compétences administratifs pour régler et gérer les conflits.

مقدمة:

تحدث صراعات كثيرة في حياتنا اليومية، و الصراع مظهر من مظاهر الحياة اليومية، وهو ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل بسبب اختلاف وجهات النظر أو الدوافع و الحاجات أو الأدوار و المسؤوليات أو البحث عن السلطة والسيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي...

إن أهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين و الاتصال بهم هو حدوث تفاعل وهذا الأخير ينتج عنه علاقات مختلفة، و يتخذ أشكالا مختلفة منه ما يؤدي إلى التنافر و التفكك كالمنافسة و التزاع و الصراع...و منه ما يؤدي إلى التجاذب و الترابط كالتعاون و التوافق...وباعتبار أن العنصر البشري هو أحد المكونات الرئيسية للمؤسسة و هاته الأخيرة تعتبر مجتمع إنساني مصغر، فمنها من يسعى للتعاون و الترابط ومنها من يسعى للتزاع والانفصال...لهذا كان الصراع حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية، ووجود منظمة بدون صراع أمرا مستحيلا، وإن إنكاره يعتبر إنكار للمنظمة ذاتها...إن الصراع أمر طبيعي و حتمي، لا بد أن يظهر في أي منظمة

مهما كانت طبيعة نشاطها...ولهذا كان لزاما على إدارة المنظمة أن تعترف به ,وتتعرف على أسبابه ومصادره سعيا منها للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هاته المواقف التنظيمية.

غالبا ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلافات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، وبسبب اختلاف قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدرعاتهم.

كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية، وهو ما يلزم الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف السلوكية، التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات وتوظيفها بشكل إيجابي لصالح المنظمة، وهذا ما يدفعنا لطرح التساؤل التالي:

ما هي الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية؟
أهمية البحث

نظرا لاعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة في كافة المنظمات، كان حديرا بناء البحث والتنقيب في هاته الظاهرة، من أجل تحديد مفهومها وأشكالها، واقتراح كيفية اكتشافها، وتقديم أساليب لمعالجتها وإستراتيجيات لإدارتها...وتتلخص أهمية البحث في النقاط التالية:

- ندرة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي اهتمت بهذا الموضوع.
- محاولة إضافة مساهمات جديدة في رزمة البحوث السوسيولوجية.
- أن هاته الدراسة تهم بإحدى المهارات الأساسية و الضرورية لنجاح المنظمة وهي إستراتيجيات إدارة الصراع.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وبالتالي تحديد أي من الإستراتيجيات الأكثر تطبيقا والتي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي أضحي حتمية يفرزها التنظيم.

تحديد مفاهيم الدراسة:

لقد اختلفت وتباينت وجهات النظر حول إعطاء تعريف موحد وشامل لمفهوم الصراع التنظيمي، وذلك نظرا لاختلاف التوجهات والمعتقدات وتباين المدارس الفكرية...ونحن نحاول هنا تقديم بعض التعاريف التي قد تكون شاملة وملمة بجميع العناصر.

*الصراع التنظيمي "هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بحيط عملهم بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف"

*الصراع التنظيمي "هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار .

• يعرفه كوسر " بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية، الأجر والخوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم."

-الصراع التنظيمي "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.

إدارة الصراعات التنظيمية :

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها،إن حل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها تتطلب تشخيصها،بمده تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ومن ثمة معالجتها وإدارتها.

وعليه فإن إدارة الصراعات التنظيمية تعني 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.

لا بد لأي منظمة من وضع أفضل الاستراتيجيات الإدارية لتحقيق أهدافها المسطرة، وقبل البدء في معالجة وإدارة الصراعات لا بد التطرق إلى النقاط التالية :

أولاً : الأبعاد النظرية للصراع:

إن أي بداية صعبة، والبداية الأولى للكشف عن الصراع أصعب، إن كل تنظيم له تجاربه الخاصة به بالنسبة للصراع بين أعضائه باعتبار أن الإنسان يحاول جاهداً تحقيق أهدافه متى توفرت الظروف المناسبة وفي هذا الصدد يرى "كارل ماركس" أن كل نظام اجتماعي يملك عناصر وعوامل تراجع وموته حتى يظهر مكانه نظام اجتماعي آخر، فيما ذهب ابن خلدون مذهباً آخر، وقام بمحاولات فكرية في تاريخ البشر بخصوص الصراع حيث كانت فلسفته تقوم على ثلاث مرتكزات.

• صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم، وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات نتيجة لتداخل المصالح وتشابكها.

• ضرورة وجود العدل بين الناس.

• مقاومة العدوان وإقامة العدل.

ثانياً : عمليات ومراحل الصراع :

يختلف الباحثون في مجال الصراع التنظيمي في تحديد المراحل التي يمر بها الصراع داخل المنظمات ومدة كل مرحلة، وهنا سوف نحاول ذكر النموذج الذي قدمه "لويس بوندي" Louis Pondy باعتباره أشهر النماذج، حيث وضع فيه مراحل عملية الصراع التنظيمي.

1- مرحلة الصراع الخفي : Latent Conflict : ويكون في هاته المرحلة سبب أو مصدر للصراع لكنه لم يحدث بعد.

2- مرحلة إدراك الصراع : Perceived Conflict : وفي هاته المرحلة يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه الشخصية والخلاف طبعاً يؤدي إلى الصراع.

3- مرحلة الشروع بالصراع : Felt Conflict : وفي هاته المرحلة يتولد شعور شخصي وداخلي بالصراع (القلق، التوتر، الغضب...) لدى الطرفين، إذ يسعى كل طرف للفوز حتى ولو كان ذلك على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4- مرحلة الصراع المكشوف /الظاهر: هنا يظهر الصراع ويصبح مكشوفاً حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد ويسعى كل فرد لإحباط خصمه بصورة علنية، وعدم التعاون... إلخ، ويكون هذا الصراع مدمراً.

5- مرحلة ما بعد الصراع : Conflict Management After Math : وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع، وتبدأ الإدارة في البحث والكشف عن الأسباب الحقيقية المؤدية للمشكلة، ويكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد والجماعات... لكن إذا ما حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته، فإنه سريعا ما يطفو على السطح ويرجع سريعا.

وعليه فإن الصراع عملية ديناميكية Dynamic Process، وباعتباره كذلك فإنه ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع".

ثالثاً : طيف ينشأ الصراع ؟

تحدث داخل المنظمة جملة من التفاعلات، هاته الأخيرة تؤدي إلى نشوء الصراعات، والتفاعلات في حد ذاتها تنقسم إلى أربعة مراحل في شكل سلوك وظيفي، وهي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات إلى الاهتمام بالآخرين، والشكل التالي يوضح المرحلة المعقدة التي تتداخل فيها مفاهيم كثيرة لتكوين الصراع.

-نكران الذات : Altruism : في هاته المرحلة يقوم الفرد بتقديم مساعدات للآخرين بصفة مستمرة دون انتظار الحصول على المقابل.

-التعاون :Coopération: وهو العمل في اتجاه واحد، لتعود المنفعة على الطرفين.

-المنافسة :Compétition: وهي سلوك يمزج بين التعاون والمقاومة.

-الاختلاف :conflict: ويتصف هنا السلوك بالمقاومة والاعتراض بين الطرفين.

رابعا :تشخيص الصراع

أن اكتشاف الصراع في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من أثاره السلبية، ولهذا أهمية بالغة في معالجته وإدارته. إن تشخيص الصراع، يبين أن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها وهذا أهم من العلاج نفسه، لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة.

إن عملية تشخيص الصراع، يعني أنه على إدارة المؤسسة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية.:

-ما هو حجم الصراع ؟

-هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف ؟

-هل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات؟

خامسا :معالجة الصراع

إن عملية معالجة الصراع معالجة جيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد له، وفي هاته العملية يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراع وتوجيهه الوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة.

إن معالجة الصراع بشكل إيجابي، فعال، يتطلب مراعاة ما يلي...

• 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.

إستراتيجيات إدارة الصراع

أسلوب إدارة الصراع يعني الطريقة المستخدمة في إدارته، أو تعني الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المؤسسة..

إن من أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، هو النموذج الذي أفرجه "بيكرت" Bakeret، نقلا عن شاكر جابر الله الخشالي⁽¹⁾، واقترحوا ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع الصراع.

1-إستراتيجية التعاون :Collaboration:

في هاته الإستراتيجية تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع.

ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل.

2-إستراتيجية التنافس :Compétition:

في هذا الأسلوب يحاول طرف ما إجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظره والامتثال لها، وسيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر نتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع، ويشير هنا كل من "توماس" و "كليمان" إلى

أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، وفي حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته.

ومن مزايا هاته الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد، ومن عيوبها هدم روح التعاون الجماعي.

3- إستراتيجية التجنب Avoidance:

في هاته الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر وإنما ينسحب، وكل طرف يقوم بكبت الصراع، إنما لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه قد يدفن كل طرف الصراع، لكنه لا محالة إلى أن يطفوا على السطح كلما تهيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب.

وفي هاته الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي.

- الإهمال أو تجاهل الصراع.
- الفصل الجسدي بين الأطراف، بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.
- التفاعل المحدود، بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة.
- وهناك من الباحثين من قدم مجموعة أخرى من الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية وهي كما يلي :
إستراتيجية استخدام القوة :

وفي هاته الإستراتيجية تدار الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، وتتضمن القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هاته الإستراتيجية عندما تكون أبواب الحوار والنقاش مغلقة، وتعتمد على أسلوبين هما.

- تدخل السلطة العليا :أي تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ليأمر أطراف الصراع بإخائه أو استعمال العقاب، أو يبعد أطراف الصراع عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو استعمال طريقة أسوأ من العقاب.
 - إستعمال السياسة :أي إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.
- إستراتيجية التفاوض :

تعتمد على التدخل الصريح والمباشر بين أطراف الصراع، ودراسة نقاط الخلاف بتمعن ودقة وتعاون الجميع على إيجاد الحلول لكل مشكلة لتسوية الصراعات القائمة، وتستخدم هاته الإستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى الطرفين.

خاتمة :

عموما فإن الصراع داخل المنظمة يعتبر من المظاهر الأساسية، طالما أن المنظمة تتعامل مع الأفراد، وبما انه عادة الأفراد الاتفاق على بعض الجوانب والاختلاف في الجوانب الأخرى، كما أنهم يختلفون في أفكارهم، في أهدافهم، وهذا الاختلاف يتطور إلى حد الصراع من أجل تحقيق أهدافهم.

إن الصراع سمة قديمة، جديدة، فمنذ الصراع الأول ما بين قابيل وهاويل إلى زمننا هذا...إن سبب الصراع واحد وهو الاختلاف في التوجهات والتفكير.

وعليه فإن إدارة الصراعات داخل المنظمة، لا تتأتى بطريقة سهلة أو بين ليلة وضحاها، وإنما تتطلب وقتا طويلا، وتتطلب تعلم مهارات التعايش مع الصراع ومهارات الإقناع والتفاوض، وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، كما تتطلب إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم، والعمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف المتصارعة من اجل خلق ثقافة الحوار والنقاش ومن ثمة معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات...

مما سبق نستطيع القول، أنه لا توجد إستراتيجية مثلى، يمكن استخدامها لمعالجة الصراعات داخل المنظمة، فيجب اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع طبيعة كل مشكلة، مع الحرص على التشخيص التام للموقف والإلمام بجميع جوانب الضعف والقوة لكل إستراتيجية...

قائمة المراجع حسب ورودها في المقالة

- 1- حسين بورغدة، "إدارة الصراعات التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005، ص. 03.
- 2- سامية فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص. 335.
- 3- معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص. 18.
- 4- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص. 363.
- 5- حسين بورغدة، "إدارة الصراعات التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص. 4.
- 6- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص. 76.
- 7- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص. 51.
- 8- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص. 263.
- 9- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 81.
- 10- سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سارفيس للاستفسارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص. 520.
- 11- حسين بورغدة، "إدارة الصراعات التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص. 06.
- 12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص. 382.
- 13- شاكر جار الله الخشالي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة، وحدة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع، العدد الأول، 2004، ص. 07.
- 14- العديلي محمد ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ط1، ص. 353.
- 15- أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1988، ط01، ص. 203.
- 16- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص. 277.
- 17- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط04، 2004، ص. 260.
- 18- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2001، ص. 119.
- 19- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص. 425.