

الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة

المركز الجامعي علي كافي تندوف / معوز زبيح استاذ مساعد -أ-
جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان / سامية قلوشة طالبة دكتوراه
مقدمة :

تعددت المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة إلا أن هاته المنظمات تجتمع في إنها اجتماعية لان الإنسان يشكل فيها العنصر المهم الذي يجب تغييره وفق تلك العصرنة المتوخاة والمرجوة لأنه الوقود الأساسي المسند إليه في إنعاش المنظمة والحفاظ على حيويتها من خلال تفاعل الإنسان والظروف الداخلية والخارجية المحيطة به ، ولأن المنظمة تعتمد على الجهد المبذول وان مقياس نجاحها يستند إلى أداءه فانه يجب دائما الحفاظ على الإنسان في كامل قواه وتدريبه على التغيير المستمر من اجل تنمية إدراكه وحسه التشاركي في المنظمة ليحقق أهدافها ، من اجل كل هاته المعطيات فان التكوين المستمر لسلوك المورد البشري يضل شاغل الباحثين من اجل تقديم استراتيجيات فعالة ليس لتجنب الصراع وإنما لإدارته في جميع أحواله بما ينفع أهداف المنظمة ، ولأن الصراع لم يعد يفسر على انه هاجس بل انه عنصر دافع للتقدم لان اختلاف المفاهيم تؤدي بنا إلى إيجاد المتغيرات وبالتالي الحلول كل مرة نشأ فيها الصراع، إلا أن هذا الصراع يمكن أيضا الوقاية منه إن كان غير مجد، ولهذا يستلزم أن تكون الإدارة وبشكل مستمر عبر الزمان محاطة باستراتيجيات لإبقاء الفعالية في المنظمة ، لان الأمر متعلق بتضارب في المصالح بين الأشخاص وكذا عملية الاتصال بما أن هنالك الفوارق الفردية المختلفة سواء في التنشئة الاجتماعية أو في المستوي العلمي أو لعوامل أخرى متواجدة في الفرد ، من اجل كل هاته العناصر فان مهمة المدير لم تعد إدارية أي التنظيم بل تعدته إلى تسيير من نوع خاص

فأصبح هو بذاته متدخل مباشرة لتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن سلطته الرئاسية لأنه يجب أن يكون مؤهلا لإدارة الصراع مسيرا للتكنولوجيا وشدة التنافس على الموارد، والتعارض بين أهداف البشر والإدارات، لهذا أدى إلى الغموض في الوظيفة المناطة به وأصبح الصراع قائما بشكل مستمر لكن إدارة هذا الصراع هو بتسييره أي النظرة إليه بشكل إيجابي لغرض الحصول على جودة في القرار، والقدرة على التغيير اثر التفاعل بين العمال أو الموظفين والقدرة على الإبداع على المستوى الفردي ثم التنظيمي¹.

إن تفادي الصراع يقتضي المجازفة بالأساليب العلمية المقترحة أي اتخاذ تسيير غير مألوف باتخاذ القرارات المهمة أي الاعتماد على تشخيص الصراع ومعالجته¹ عوض تجنبه لأنه يتفاقم وهو ما أسميناه بإستراتيجية الوقاية، وهنالك أسلوب التفاعل معه لكشفه وتشخيصه من اجل إدارته بشكل إيجابي، ولهذا يمكن القول أن هنالك عدة طرق لإدارة الصراع، فما هي أساليب إدارة الصراع في المنظمة وفق مستجدات الحداثة والعصرنة؟ من اجل الإحاطة بالموضوع وجب الاستدلال بالدافع أي إلى وجود الصراع لأن إدراك السبب يؤدي إلى إيجاد الحل (المبحث الأول) ثم الانتقال إلى استراتيجيات إدارته (المبحث الثاني).

المبحث الأول: علاقة عدم الرضا الوظيفي بالصراع

الصراع التنظيمي ليس له تعريف محدد إنما عرف من طرف علماء الإدارة فكوسر مثلا قال إنه "كفاح حول القيم والسعي من اجل الترقية المهنية، الأجر والحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم، أو القضاء عليهم" كما قد اعتبره تعارض للقيم والاتجاهات، وكذلك الصراع حول

الموارد المحدودة، و ان إدراك هذا التعارض يؤدي بالفرد الى الاعتقاد أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته، وبالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه².

وقد عرفه بولدنج بأنه " 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".

وبالتالي فان الصراع ضد حالة الاستقرار فهو حالة من التوتر التي يوجد فيها الشخص أو الجماعة أو التنظيم لان الإمدادات المعنوية والمالية قليلة بالنسبة لطموح الإداريين، أي ما يعبر عنه انه عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير وأيضا بسبب تناقض التعليمات³، أو الاختلاف في التسيير⁴.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو ما يعتقده الإنسان بما يحققه العمل له ، فهو الشعور بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجيات والرغبات، فهي حالة من التكامل للفرد مع وظيفته ويصبح بذلك إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو ومن تمت يصبح متوازن⁵، يجب التمعن في النظام الإداري الجزائري إذ انه نظام منغلق على البيئة الخارجية، ومنغلق أيضا من خلال التهميش لفئات معينة ، لذلك فان الإدارة تعتمد على إجراءات كثيرة ومعقدة وكذا على التعدد في الدرجات السلمية، وكثرة القوانين وعدم فعاليتها ، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة ولهذا يتوجه النسق الإداري إلى الصراع ، من خلال ذلك يتبين أن هنالك

عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي فينشأ الصراع (الفرع الأول)، وان الرضا الوظيفي له علاقة وطيدة بالوظيفة (الفرع الثاني) .

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، منها المالية وأيضا العامل المعنوي وعوامل أخرى لكن سيتم ذكر بالخصوص عنصرين اثنين كالتالي:

أولا: العوامل المادية:

إن الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع حاجات الموظفين كرفع مستوى معيشتهم وبالمقابل يرفعون من عائد المؤسسة، أي في العملية الإنتاجية، ولأن الأجر يحفز العمل، إذ يرفع من معنويات الفرد للعمل بحيث انه يجعل العامل أو الموظف أكثر استقرارا وهذا ما يمثل دافعا للعمل، وهذا ما يمكنه من الإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة، إن هاته الحلقة بين العامل والأجر عبر عنها تايلور بأحسن الأداء للعامل وقاسه بالوقت وبالجودة وان الأجر هنا يكون على حسب الجودة⁶.

ثانيا: العوامل الاجتماعية: العلاقات الاجتماعية في ميدان العمل تهدف إلى التكامل بين الأفراد لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، إذ هنا يجب أن نتكلم عن هرم ماسلو الذي صنف حاجات الفرد وان أهمها هو الاحترام وان سد الحاجات الاجتماعية بالأجر أو المكافئة، لأن الأجر يشبع الحاجات الفيزيقية وان المكافئة تشبع الحاجات الاجتماعية وبالتالي تؤدي إلى رضا العامل أما الاحترام فانه يعزز الثقة والاعتراف بالذات لهذا تزيد من الدافعية للإنتاج وكل هذا لتفادي احباط العامل ، وان نظرية الديفرتيبين أن الإنسان بحاجة إلى البقاء تم النمو.

الفرع الثاني: علاقة الرضا بالوظيفة

يعتمد الرضا الوظيفي على عدة عناصر نذكرها اتباعا كالاتي :

أولاً: الحس الفعال بالواقع: أي الارتياح له والقدرة على التفكير بفعالية العلاقة مع الآخرين أي التعاون مع الغير، مما يؤدي إلى الانفتاح الإداري على مختلف جوانب المجتمع وبالتالي يعكس الواقع الوظيفي للكوادر وهذا ما نلاحظه في الإدارة اليابانية التي اهتمت بالفرد وأكدت أن نجاح الإدارة لا يكمن في التكنولوجيا وإنما في إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات وأساليب العمل ضمن الفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية .

ثانياً:العوامل التنظيمية: نذكر في هذا العنصر سياسة العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي وكذا إجراء الإشراف حيث يحس الفرد بالتقيد وانه كالألة ليس له دخل في اتخاذ القرارات⁷. لأن اتخاذ القرار بطريقة فردية يؤثر على الرضا في العمل وان استخدام السلطة لا يمنع من مشاركة المرؤوسين في القرار لتحقيق الرضا في تنفيذه وهو ما يعبر عنه بالقيادة الديمقراطية. أما عن القيادة المتساهلة فهي لا تعبر أبدا عن الديمقراطية بل تؤدي إلى التسبب وهو ما ينشأ الصراع داخل العمل، أو إن القيادة الفوضوية تعني تلك التي تقوم على التفويض المطلق وبالتالي التمادي في القرارات المصلحية والتي لا تخدم الإدارة⁸. لتفادي مشكلات القيادة يجب على القائد أن يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج وحاجات العاملين وتحقيق الرضا ففي هذا الإطار فمدرسة الإدارة العلمية ركزت على طريقة القيادة وعلى الظروف المادية للإنتاج، أما مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية تركز على التحفيز أي الاهتمام بالعنصر البشري⁹.

إن راى بيرناردشستر فى نظرية قبول السلطة انه من بين وظيفة المدير الاتصال الجيد مع العمال أو الموظفين وكذا تحفيزهم وتنمية قدراتهم المعرفية والعلمية وأيضا التعديل فى التنظيم أى إدارة الصراع على انه عنصر دافع للتنظيم ، أى يجب أن ننظر إليه بشكل إيجابي ونجعله لازم للتغيير أى التمكن من الكشف الدقيق عنه¹⁰.

المطلب الثانى :مشكلات الاتصال الإدارى يعتبر الصراع من المظاهر الأساسية طالما أن الإدارة تتعامل مع البشر، وقد عرف من الوجة الإدارية على انه تعطيل أو إرباك للعمل ووسائل اتخاذ القرار مما يصعب من عملية المفاوضة والاختيار بين البدائل، وعلى انه وضع تنافسى يكون فيه أطراف الصراع فى تنافس على مركز إدارى أو صلاحيات أى الحصول على امتيازات أو على الرضا من المستويات الإدارية العليا وعلى الشهرة إلى غير ذلك...وسنذكر أهم عوامل الصراع .

الفرع الأول: الاختلاف فى المستوى التعليمى ان عدم القدرة على الاتصال بين الأفراد يختلف حسب مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة الفارق فى المستوى العلمى أو الثقافى أو المعرفى أو السلوكى مثل الانطواء، وحبس المعلومات وهذا يؤدى إلى التأثير على الأداء الوظيفى بسبب نقص مهارة الاتصال، فىجب هنا أن يتغير الفرد حسب أهداف الإدارة .

الفرع الثانى: معوقات التنظيم تتمثل فى وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجودها وبالتالى عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة وينتج عن ذلك عدم إدارة المعلومات التى توصل للقرار الإدارى .

الفرع الثالث: مشكلات البيئة إن الاختلاط بين البشر في الأهداف والميولات يحدث الصراع وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وكذا روح الفريق وبالتالي إلى انخفاض الأداء إلا أن نظرة الإدارة الحديثة إلى الصراع الآن انه يؤدي إلى خلق المنافسة إذا تم إدارته لأن الضغوط عامل محفز إذ تمت سياسات قيادية إدارية فعالة من نمط التعاون و نمط التسوية و نمط التجنب ونمط التنازل¹¹

الفرع الثالث: التكنولوجيا تؤثر التكنولوجيا على البناءات التنظيمية من حيث التفاوت في الكفاءات من وحدة إلى اخرى وهذا يحدث الصراع ما بين الوحدات والأفراد داخلها ، ويؤثر على أداءهم وقد يكون حافز من اجل تحسين الإنتاج أو تنازل الأفراد عن المنصب نتيجة إحساس العامل بالضعف وبالاعتراب عن عمله وقدراته ومنه التباعد ما بين العمال وقطع التواصل. أي التغيب عن العمل ودورانه¹². وقد يحدث الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري وبين المدير والمرؤوسين وبين العمال وهذا صراع داخلي، أما عن الصراع الخارجي فيكون بين المؤسسات ، وهناك صراع تنظيمي وفق السلطة أو يكون الصراع أفقي بين العمال أو صراع منظم مثل النقابات وأخر غير منظم مثل الغيابات و التأخر عن العمل وإتباع سلوك التذمر، أو صراع من نوع آخر مخطط له لبلوغ أهداف المؤسسة يختلف عن غير المخطط أي الصراع من اجل تحقيق أغراض شخصية¹³

ملاحظة: إن الصراع الإداري أمر طبيعي بل انه ظاهرة صحية بل انه مطلوب، لأنه يظهر المشكلات بذل من كبتها من اجل معالجتها، انه نوع من الاتصال يزيد من أوتوقراطية القيادة والرقابة على الآخرين¹⁴.

كما انه يمكن أن يدار الصراع بعدة أشكال , بالأهداف المشتركة أي ايجاد الأرضية المشتركة أو بطريقة هيكلية أي بتحديد المسؤوليات، ونقل الموظفين من مكان لأخر لاكتساب مهارات جديدة¹⁵.

من الدراسات الأجنبية لإدارة الصراع الولايات المتحدة الأمريكية فقد توصلت الدراسة إلى اتخاذ النمط التكاملي أي التعاون، التسوية ، أو التجنب وأخرها طريقة التنازل.

كما أن التطور التنظيمي ظهر في القرن العشرين هدفه رفع كفاءة التنظيم معتمدين على عدة أساليب تطبق إما على الفرد أو الجماعة أو التنظيم وان تكون الإدارة قادرة على التأقلم وفق خطة معتمدة على العلم في تحقيق استراتيجيات التغيير، وفي هذا الشأن نذكر العناصر المعتمدة في ذلك¹⁶ ، من تغيرات خارجية مثل تطور أساليب المنافسين، أو الثروة التكنولوجية الهائلة، أو إحداث تغيرات في السياسة¹⁷ والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة .

أما عن التغيرات الداخلية فهي التغيير في الإنتاج وفي الآلات والإجراءات وأساليب العمل، والتغيير في علاقات العمل، و تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ، والتنسيق والتخطيط والتنظيم، وفي السوق والتسويق. إذن فان التأقلم يحقق الصحة النفسية للمؤسسة والموظف¹⁸.

استنتاج : من خلال المعلومات المذكورة فان إدارة الصراع تستلزم تجنبه أي اتخاذ تقنيات التعاون وإذا استفحل فانه يستلزم دراسة الوقائع المؤدية إلى الصراع واللجوء إلى الوساطة وعادة ما يتدخل فيها المدير، وفي الأخير حل المشكل اما باستخدام السلطة أي قرارات نقل او تحويل، والهدف هو عدم استخدام السلطة كحل للصراع لأنها الإستراتيجية الأخيرة في التسيير الإداري

، والأفضل خلق إستراتيجية للتواصل من خلال خلق سياسة التكامل في محيط العمل .

إن السياسة في المحيط تعتمد على عدة أنماط فلقد أظهرت النتائج المتعلقة بإدارة الصراع في شركة الفوسفات الأردنية مثلا على أنماط حل الصراع من المجاملة والتسوية والتعاون وعلى أنها تزيد من التمكين الوظيفي وان المنافسة أخذت المرتبة الأولى ثم التعاون أما التسوية فإنها احتلت المرتبة الثالثة ونمط المجاملة جاء في المرتبة الرابعة والتجنب في المرتبة الخامسة¹⁹ .
قد نعتبر أن السياسة المتخذة في محيط العمل انها تعبر عن أخلاقيات العامل أي تغيير ذهنه و التي تغير لنا سلوكه كما ذكرنا²⁰ .

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي لإدارة الصراع يجب حسن الاتصال (المطلب الأول)، ومن ثم إدارته وفق استخدام تقنيات (المطلب الثاني).
المطلب الأول: تعريف الاتصال وعلاقته بالصراع: هو محاولة إيجاد أرضية لتبادل الأفكار والآراء والمعاني لأداء وظيفة معينة إذن الاتصال بحد ذاته وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري التي يتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومنه فالإتصال هدفه تغيير السلوك إلى الأحسن أي إحداث تعديل في المورد البشري، إذن فانه يعتمد على الأسس التالية إبداع في الأفكار من اجل التبادل ثم تعديل السلوك، وفي الأخير يجب أن نقول أن الاتصال يحتاج إلى ركائز وهي كالاتي: قنوات الاتصال (الفرع الأول)، وان هاته القنوات في الاتصال واجبة التنفيذ وإلا فإن عدم الاتصال يحدث آثار على المنظمة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: قنوات الاتصال إن الإدارة هي هيكل تنظيمي يتفاعل فيها الموظفون بواسطة الاتصال ويكون إما بشكل رسمي أو غير رسمي.

أولاً: فالاتصال الرسمي: يعتمد على الأوامر من الرؤساء على شكل تقارير وبالتالي فهي اتصالات رسمية، وهناك الاتصالات بين الأفراد والتي تعتبر أفقية أي في نفس المستوى الإداري أي بين المصالح وهناك الاتصال متعدد القنوات أي بين الإدارات.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي: أي بين أفراد غايتهم تحقيق المصلحة الخاصة عوض تحقيق مصلحة الإدارة وتظهر مظاهره في الصراع داخل المنظمة أي فيما بين الموظفين أي خلق الخلافات وعدم التعاون ونشر المعلومة الإدارية ، وعدم الأمانة والإخلاص في معالجة المعلومات فيسعى كل فرد في المنظمة لإيجاد سبيل للسيطرة والتحكم في الطرف الآخر وبالتالي إلى التجسس لإيجاد المعلومات ومنه تظهر معوقات مثل عدم الاتصال ومنه تظهر الآثار التالية :

- أ- معوقات شخصية أي الانطواء أي عدم مخالطة الآخرين، حبس المعلومات أو تشويهها، وسوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- ب- معوقات التنظيم أي عدم تقسيم العمل والخلط في الاختصاصات وفي السلطات والمسؤوليات.
- ج- عدم الكفاءة من حيث المستويات الإدارية لعدم الاستقرار التنظيمي، والعجز في الحصول على المعلومة.
- د- المعوقات البيئية، وعدم حسن استعمال اللغة، و غياب الأمن عند الأفراد²¹.

الفرع الثاني: آثار عدم الاتصال إن عدم الاتصال يؤثر على الرضا²² وبالتالي يخلق الصراع أي الاتصال يصبح صعب ومزعج ومثير للقلق مما يؤدي إلى التأثير على الرسالة الاتصالية أي الاتصالات الصاعدة من خلال التأويل والحذف في المعلومات²³.

المطلب الثاني: أساليب حل الصراع

لم يعد الاعتماد على القوانين والإجراءات داخل التنظيم هدف المؤسسة بل الاهتمام بالفرد لأنه مورد لزيادة الإنتاج ولهذا يقيم من خلال نشاطاته من خلال التغيب و التأخر، بالإضافة والإنتاج فوضع تخطيط مهم للمسار المهني للموظف من تكوين وترقية أي التركيز على الكفاءة. أي الانتقال من المسار التنظيمي الى المسار المهني أي العلاقة بين الفرد والمهنة أي تحقيق الكفاءة وليس عبارة عن الهيكل التنظيمي بل هيكل الإنتاج. أي تحليل مناصب العمل ثم توصيفها إلى تقييمها إلى التصنيف²⁴.

الفرع الأول: تحليل مناصب العمل أي تحديد معالم كل وظيفة، أي توضيح الواجبات، أي المسؤوليات، ومن ثم يمكن تقدير المهارة، مقدار المعلومات، وظروف العمل الخاصة.

الفرع الثاني: توصيف مناصب العمل أي تحديد الأهداف مع المسؤوليات المرتبطة بها.

الفرع الثالث: تصنيف مناصب العمل أي التوفيق بين الهيكل التنظيمي والمهام وتحديد الشبكة الأجرية²⁵.

أولاً: دراسة مناصب العمل إن هاته الدراسة تتضمن دراسة أي تحليل للعوامل الداخلية أي الهيكل التنظيمي من ثقافة المؤسسة والتكنولوجيا التي تعتمد و الظروف المادية للعمل والنقابات، إشكال العمل أي ممارسة

السلطة والفوارق الفردية ثم الانتقال إلى دراسة التحكم في الوقت وتقنية في العمل ودوران العمل أي تنويع العمل، أي خلق حركة تنقل في المصالح وتوسيع المنصب بمعنى إضافة مهام جديدة²⁶.

عند تحديد مناصب العمل يجب ترقية الإداريين والهدف منها جلب الكفاءات بمعني التقنية والخبرة واكتساب المهارة لتصنيف العمال باستمرار وتتم كالآتي:

ا- الترقية في الدرجة تتم بطريقة مستمرة وفق تنظيم وهي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة ومعيارها هو الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق مما يؤكد أهمية الترقية لتحفيز العامل على تحسين أداءه المؤسساتي لأنها تحفيز معنوي ومرفقة بزيادة الراتب.

ب- الترقية في المرتبة: وهي زيادة في الراتب دون المسؤوليات أي وفق الأقدمية.

ج- الترقية الاجتماعية: متعلقة بالعاملين غير المؤهلين للتعين كإطار نتيجة مسابقة²⁷.

ثانيا: المشكلات التنظيمية وعلاقتها بالثقافة

نذكر الإحساس بالهوية، وان الفرد متعلق بثقافته المكتسبة التي تملي عليه سلوكياته إذ يجب أن يكتسب ثقافة المنظمة وفق اتجاهاته الفردية أي ترك له هامش من تحقيق هويته كما يريد ، وان المزيج من الثقافات يخلق الاحترام بين الأفراد لان الإنسان يكون مولعا بالتعرف على الآخر فيتجنب الصراع معه.

نموذج في الجزائر: إن الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات الجزائرية واستعمال الأبوية في التوظيف أدي إلى انتشار التسبب في العمل

ولهذا تغيب التسيير الإداري نظرا للالتكالية على الراتب المضمون من الدولة لهذا فان ثقافة المجتمع تؤثر على العمل فيجب إعادة النظر في المؤسسة، لهذا التعدد الثقافي يربي سلوك العامل ويكسبه سلوك جديد يجعله يتعلق بعمله لكي لا يفقده.

ثالثا: مظاهر الصراع التنظيمي إن الصراع يأخذ عدة مظاهر من تشكيل النقابات العمالية: أي التجمع العمالي من اجل تحسين الأجور وحماية العمال من القرارات التعسفية، وتحقيق الاتصال والرضا لدى العامل.

من مظاهر الصراع كذلك الإضراب أي التوقف الوقتي عن العمل وبالتالي فتح المجال للمفاوضات ومنه التخفيف من الصراع²⁸.

خلاصة : من أساليب إدارة الصراع التنظيمي إنشاء خلية داخل المنظمة لإدارة الصراع، هاته الخلية ليست تابعة للهرم الإداري و قد تستعين بها الإدارة فهي مكونة من مجموعة من المختصين في شتي العلوم المتعلقة بالإدارة مثل علم التنمية البشرية أو الاجتماع أو من أخصائيين نفسانيين وباحثين أساتذة في المجال الإداري من اجل التوعية داخل مجال العمل من اجل الوقاية من الصراع وان مهمتها العمل مع نقابات العمال لتقديم نصائح حول كيفية الحفاظ على الاستقرار في العمل، وأيضا تدريب المديرين على حسن الإدارة واتخاذ استراتيجيات تتغير وفق متطلبات المنظمة التي يديرونها وكذا تقديم تقارير لمتابعة التحسنات في التسيير وتغيير الإجراءات وفقها.

خاتمة:

إن الصراع وبالرغم من محاولة إدارته لا يعني انعدام المشاكل وأوجه الاختلاف وعدم الرضا بل أن هنالك دائما مشاكل مكبوتة ، فإدارة الصراع يعني انتهاز منهج وقائي، وأيضا المنهج العلاجي بمعني الكشف عن الصراع

بسرعة من اجل دراسته وتحليله لاتخاذ إجراءات كفيلة بحله قبل استفحال الأمر ، وكما رأينا أن هنالك عدة أساليب لحل الصراع منها إجراء الشكوى ثم المقابلة مع أطراف الدعوي بواسطة وحدات متخصصة، ثم إجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء، خلافاً فان الطرق التقليدية كانت تعتمد على السلطة لوحدها أي إعطاء الأوامر أما الآن فان الصراع يعتبر دافع من اجل التطور بانتهاج الوساطة في حل الصراع وإدارته وتحويله إلى وسيلة منافسة داخل المنظمة لأنه يؤدي إلى فهم المتغيرات ثم تشخيصها وإيجاد الحلول المناسبة.

في الأخير يمكن ان نتساءل هل إدارة الصراع داخل المنظمة تستلزم الاستعانة بخبير مثلاً في مجال علم النفس والاجتماع من أجل التشخيص ثم المرور إلى الاستراتيجيات الإدارية الأخرى²⁹؟.

وللإجابة يمكن القول انه من بين هاته الاستراتيجيات الحديثة إنشاء برنامج حول الحوار الاجتماعي والذي تشرف عليه حالياً منظمات عالمية.

التهميش

¹ صفاء جميل الجعافرة ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري و مديرات المدارس الحكومية في المحافظة الكرك من وجهة نظرهم ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد ، 40 العدد 2 ص 12 و 20، و محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة " دراسة ميدانية"، أطروحة دكتورا ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، العراق فرع اليببار، 2013، ص..1

² ليث عبد الله سليمان القهوي، اثر الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، قسم إدارة الأعمال -كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء -الأردن ، 2015، ص 1.

³ معن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي احمد ن إدارة الصراع والأزمات وضغوطات العمل والتغيير ، الطبعة الأولى ، دارالحامد ، عمان ، الأردن ، 2008، ص..1



- ⁴ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الثانية دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2004، ص..363
- ⁵ زرفاوي امال ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين 'دراسة ميدانية في مؤسسات الكوابل -بسكرة-' ، ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم ص..19
- ⁶ علي بن يحي الشهرى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ، 2002 ص.9 .
- ⁷ ناصر داديعدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004، ص..70،72
- ⁸ محمد عزات الحلاملة و احمد نافع المدادحة ، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، الطبعة الاولى ، دار اثناء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص..103
- ⁹ جمال الدين عويسات ، السلوك التنظيمي : التطور الإداري ، دار هومة، الجزائر، 2002، ص. ص. 34،35.
- ¹⁰ محمد سليمان العميان ، المرجع السابق، ص..257
- ¹¹ محمد سرور الحريري ، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، عمان ، الأردن ، 2012، ص..61
- ¹² فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة إدارة الاعمال ، ماجستير في إدارة الاعمال ، 2008 ، ص.1 الى 15، و علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص..246
- ¹³ يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة ، الجزائر ، دون سنة طبع ، ص..25
- ¹⁴ العتيبي طارق بن موسى ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض ، ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006، ص..16
- ¹⁵ حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات ، عمان الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص..241
- ¹⁶ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002، ص..385



¹⁷ فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع واثرها على التطور التنظيمي، ص 79 Beckaled ,R. (1989). «OrganisationDevelopment :Strategies and Models Reading Mass « Addison –Wesley,p.1.

¹⁸ <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=61747> تيشوري عبد الرحمان ، السياسات

الإدارية الجديدة ، مقالة الحوار المتمدن ، العدد 2006/9/4/1515

¹⁹ القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر عمان ، الأردن ، 2000، ص..1

²⁰ ملحم يحيى، التمكين الإداري كمفهوم اداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر 2007، ص..1

²¹ ابراهيم عبد الفتاح زهد عيسى ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لكليات التمريض بالجامعة الأردنية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم التربوية ، أيار 2009 ص..52

²² محمد الصيرفي ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ن دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003، ص.395.

²³ ناصر قسيبي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير ، أطروحة دكتورا دولة غير منشورة ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر ، 2004-2005، ص..293

²⁴ بوبكر جيملي ، جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية ، فعالية الملتقي الثاني للاتصال في المؤسسة ، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2003، ص..148

²⁵ TrapetH, in competences en action ,GRH,paris,2000,p.29

²⁶ loikcadin ,Les nouvelles frontiere.de l'organisation ,GRE noble LAE ,1999.

²⁷ Hellriegel,managment des organisations ,stocem,woodman,p.363.

²⁸ Matankari,oon ,"Gestion des conflits dans la fonction publique nigériane :un élément déterminant de la reforme ,Forum africain sur la prévention et la gestion des conflits sociaux dans l'administration publique,22-24 septembre 2008 Yaoundé (Cameroun),p.1. : « mettre en place un mécanisme infallible d'avancement et de promotion ordinaires des fonctionnaires remplissant les conditions requises »

²⁹ Systèmes de résolution des conflits du travail ,centre international de formation de l'OIT Organisation internationale du travail ,première édition 2014.