

محاضرة 9: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يقصد بأساليب إدارة الصراع التنظيمي تلك الطريقة أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير أو المختص في إدارة الصراعات التي تحدث داخل المنظمة، ولقد عرفت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع على مستوى الأفراد، الجماعات، والمنظمات تطورا كبيرا نتيجة لإسهامات العديد من الباحثين.

يعرف (شلابي، 2011، ص15) أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "تلك الطرق والسلوكيات التي تستخدم في مواجهة الصراع ومعالجته، وتتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع والحد منه، كما أنّ هنالك العديد من الأساليب"

ولهذا سنحاول عرض أهم الأساليب التي قدمها الباحثون في إدارة الصراع التنظيمي:

استعرض كل من Hodage & Anthony الطرق التالية لحل الصراع:

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
2. تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم.
3. التجنب والانسحاب، وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر أن يبعد تركيزه عن الصراع.
4. التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك باستخدام المهارات الإنسانية للتأثير عليهم للتحرك نحو حلول مقبولة من الأطراف المعنية. (حمود الفريجات، 2009، ص330)

وقد قدمت Mary Parker Follet عرضا لأساليب معالجة الصراع، تتمثل فيما يلي:

1. سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
2. التفاوض، وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
3. التكامل، وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فيوليت أنّ الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها، فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع. (كافي، 2015، ص79)

أمّا Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

1. **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

2. **التوسط:** وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

3. **التحكيم:** وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري؛ فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أنّ التحكيم الإجباري يُفرض بموجب القوانين والأنظمة (حمود الفريجات، 2009، ص331)

استخدم كل من توماس وكلمان Thomas & Kilmann مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول كِلا البعدين، وهما:

1. **بعد التعاون:** يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2. **بعد الحزم:** يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

كما وضع العديد من الباحثين مجموعة من النماذج تتضمن مراحل وخطوات مهمة لإدارة الصراع التنظيمي، مثل نموذج "كوك" و"منساكر" لعملية إدارة الصراع، بالاعتماد على مجموعة من الخطوات، تتلخص فيما يلي:

✓ التعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.

✓ التعرف على أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.

✓ فحص نتائج الصراع السلبية والإيجابية.

✓ مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين: تحسن الأداء أو ضعف

الأداء. (شلابي، 2015، ص131)

كما قدم رحيم (Rahim, 2001) أنموذجاً يتكون من أربع خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية، وتاليا عرض موجز لهذه الخطوات:

1. **التشخيص:** حيث أنّها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع،

وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع والأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام

مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة بين العاملين في المنظمة. (عياصرة واحمد، 2008، ص55)

2. **التدخل:** يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما:

أ- **أسلوب سلوكي:** حيث يشمل التدخل السلوكي على تفعيل الاتصال، واتخاذ القرارات، القيادة

الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.

ب- **أسلوب هيكلي (تركيبى):** يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم

الهيكلية للمؤسسة، مثل تصنيف الوظائف وإعادة التنظيم وتحليل المهام (كافي، 2015، ص89)

3. **الصراع:** في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي

وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني المتعلق بالعلاقات القائمة بين

العاملين في المنظمة.

4. **التعلم والفاعلية:** حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود

قائد إداري قادر على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها وإحداث تأثير بين المرؤوسين

وأوضح " روبنز " Robbins أنّ مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات هي عبارة عن

عملية ديناميكية، وقد طرح عدة أساليب لإدارة الصراع هي:

1. **أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة:** وتعني المواجهة والمقابلة بين الأطراف المتصارعة للتركيز

على المشكلة نفسها.

2. **أسلوب التجنب:** وهو عبارة عن حل قصير الأمد تجنباً للمواجهة.

3. **أسلوب التهدئة:** ونعني به تليين المواقف، ويستخدم لتقليل الاختلافات إلى الحد الأدنى.

4. **أسلوب التسوية:** أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع أطراف الصراع.

5. **أسلوب الإكراه:** أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع. (عنتر، 2017، ص55)

كما تناول شحادة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي:

أولاً: إدارة الصراع داخل الفرد:

يلجأ الفرد إلى استخدام أساليب عديدة لإدارة الصراع الذاتي، وباعتبار أنّ شخصية الفرد وأساليب

تعامله متغيرة باستمرار، فإنّه يستخدم وسائل دفاعية سيكولوجية، حيث تعتبر هذه الوسائل جزءاً رئيسياً من

شخصية الفرد، حيث تتدرج هذه الوسائل من وسائل ايجابية نسبياً مثل (النمو، التعويض) إلى وسائل سلبية

نسبياً مثل: (الانسحاب، التبرير، الإسقاط). (الحري، 2008، ص293)

أ- الوسائل الايجابية:

1. **النمو:** وهو أن يعمل الفرد على الانتقال والتغيير لدوافعه من الجانب السلبي إلى الجانب الايجابي.
2. **التعويض:** وهو أن يعمل الفرد على تعويض عدم مهارته في أداء معين أو نقصها، إلى التعويض في أداء عمل آخر.

ب- الوسائل السلبية:

1. **الانسحاب:** أن يتجنب الفرد مصدر الصراع في المنظمة.
2. **التبرير:** ويتمثل في إعطاء تبريرات وحجج مقبولة اجتماعيا.
3. **الإسقاط:** وهو إلقاء الفرد اللوم على الغير. (عياصرة وبني احمد، 2008، ص64)

ثانيا: إدارة الصراع بين الأفراد:

قام كل من بليك وموتون Blake & Mouton بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد، وهي:

1. **أسلوب التجنب:** وهو إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الآخرين، بتفادي أو تجنب نقاط التعارض والصراع.
2. **أسلوب الإجبار:** ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب لحسم الموقف بسرعة عند تعطل العمل واستنزاف السبل الأخرى.
3. **الحل الوسط:** وفيه يلبي الشخص جزئيا اهتمامه واهتمام الطرف الآخر من الصراع.
4. **أسلوب التهدة:** وهي محاولة لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف أطراف الصراع. (عياصرة وبني احمد، 2008، ص65)
5. **أسلوب المواجهة:** يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليه. (القريوتي، 2000، ص260)

ولقد ميز شحادة بين عدة أساليب في إدارة الصراع بين الأفراد مستخدما مخططا شبيها بمخطط بليك وموتون Blake & Mouton، على أساس بعدين رئيسيين هما: بعد الاهتمام بالنفس، وبعد الاهتمام بالآخرين، وينتج عن توحيد هذين البعدين الأساليب التالية: (الحري، 2008، ص293)

1. **أسلوب التجنب:** ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين رغم أن هذا الموقف قد يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف، ومع ذلك يمكن اللجوء إليه في العديد من الحالات.

2. **أسلوب المجاملة:** وفيه يدعو المدير أطراف الصراع إلى التعاون وذلك للتقليل من التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من الصراعات، ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على الاختلافات الشخصية بين أطراف الصراع.

3. **أسلوب الحل الوسط (التسوية أو المصالحة):** ويتصف بقدر من معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة أطراف الصراع من خلال المفاوضات. (كافي، 2015، ص87)

4. **أسلوب المنافسة:** يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز، وعندما يكون الصراع بين زملاء العمل فقد يلجأ أحدهم إلى المدير لممارسة سلطته على الطرف الآخر، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات التي تتطلب تصرفا سريعا وطارئا، ويتسم أسلوب المنافسة بعدم التعاون.

5. **أسلوب التعاون:** ويتميز هذا الأسلوب باللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية، وذلك بدراسة أسباب الصراع وطرح حلول فعالة ومقبولة لدى أطراف الصراع ومناقشتها، ورغم أن هذا الأسلوب يتطلب وقتا كافيا إلا أنه من أفضل الأساليب التي يمكن اللجوء إليها، لأنه يعطي أهمية للأهداف الشخصية وأهداف المنظمة في آن واحد. (الحري، 2008، ص295)

وتسعى الأطراف المتفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب 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 حيث يصل في الأخير إلى قرار يرضي الجميع. (Huan & Yazdanifard, 2012, p146)

ثالثا: إدارة الصراع بين المجموعات:

أمّا أساليب إدارة الصراع بين المجموعات فقد فرق (Rahim,2001) بين هذه الأساليب على أساس بعدين، وهما:

1. **بعد الاهتمام بالذات:** ويوضح درجة محاولة الفرد إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية.
 2. **بعد الاهتمام بالآخرين:** ويوضح درجة محاولة الفرد إشباع حاجات واهتمامات الآخرين.
- ويرى (الكافي، 2015، ص84) أنّ من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض الصراعات بين جماعات العمل، ما يلي:

1. **الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية:** من أبسط أساليب حل الصراع بين الإدارات والجماعات هو الرجوع إلى القوانين واللوائح التنظيمية للعمل.
2. **الاحتكام إلى الإدارة العليا:** في حالة صعوبة الاحتكام إلى القوانين واللوائح يمكن الاحتكام إلى الإدارة العليا لحسم الصراع، وغالبا ما تكون نتائج هذا الأسلوب ايجابية، لأن الإدارة العليا تمتلك القوة اللازمة لإجبار الأطراف المتصارعة على العمل بالحلول المقترحة والالتزام بها.
3. **تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات:** في حالة تكرار الصراع بين الإدارات المختلفة يفضل تعيين مسؤول اتصال كوسيط بين جماعات العمل، يتولى مهمة التنسيق وتبادل الاتصال بين مختلف الإدارات.
4. **التفاوض:** وهي عبارة عن لقاء وجهها لوجه بين طرفين أو عن طريق الوساطة لدراسة ومناقشة مسائل الاختلاف بين أطراف الصراع، وهي طريقة سلمية في حالة الإخلاص في اللجوء إليها. (قاسيمي، 2013، ص213)

هناك نوعان أساسيان من التفاوض، وهما:

- أ- **التفاوض غير المتكافئ:** ويكون فيه هدف أحد المتفاوضين تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب الطرف الآخر.
- ب- **التفاوض التعاوني:** ويكون فيه الهدف الأساسي هو حل المشكلة، وبالرغم من ايجابية هذا الأسلوب إلا أنّه يصعب تطبيقه في الحياة العملية نظرا لعدم رغبة الأطراف المتصارعة في التعاون مع بعضها أو لفقدانها للثقة بينها.

وقد أورد لونجينكر وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع بين الجماعات منها:

1. السيطرة على الجماعة الأقوى: ففي حالة عدم توقف الصراع فإنّ الأقوى هو الذي سيفوز حتماً، وإذا كانت الهزيمة قاسية قد يتتحي المدير أو ينتقل في بعض الحالات، أمّا إذا تصارع فريقان فإنّ السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

2. المساومة بين المتنافسين: تعد المساومة وسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.

3. تعديل العلاقات التنظيمية: حيث تعد العلاقات بين العاملين أحد أسباب الصراع، وهو ما من شأنه أن يحدث صراعاً بين الطبقات المختلفة. (كافي، 2015، ص89)

يتضح من خلال ما سبق، أنّ إدارة الصراع التنظيمي لا تقتصر على أسلوب أو إستراتيجية محددة، كما لا يوجد أسلوب مناسب لجميع الحالات والمواقف يتميز بالكفاءة والفعالية، فالصراع التنظيمي ظاهرة شديدة التعقيد تتطلب تكاثف الجهود المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين لمنع آثارها السلبية، لكونها تتطلب أيضاً مهارات إنسانية وفنية وإدراكية عالية لتوجيهها نحو الهدف المطلوب