

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	أحمد فهد أحمد آل شامر القحطاني	اسم الطالب
Students I.D	2021203241	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

المستخلص:

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين ومنهم (Hodge & Anthony, 1991; Wright & Noe, 1996; Cook et al., 1997; Hach, 1997; Robbins & Decenzo, 2001; Hills & Jones, 2001). وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان، ونظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه.

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل أنه أمر مرغوب فيه، لذلك فإن الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. (Hodge & Anthony, 1991: 531)

المقدمة Introduction:

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، ومنهم:

(Hodge & Anthony, 1991; Wright & Noe, 1996; Hach, 1997; Cook, et al, 1997; Robins & Decenzo, 2001; Hills & Jones, 2001).

وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان، ولذا فقد اعتبروا النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهياكل وسائل مهمة لتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية **Organizational Effectiveness** بينما نظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه، ولتحقيق التوافق المطلوب، فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي واعتبروه المفتاح الرئيسي لذلك من خلال توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية، وجعل العاملين سعداء، فالسعادة والتوافق في رأيهم هما أفضل الطرائق للحصول على الفاعلية التنظيمية.

أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إلى الصراع ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه **Unavoidable**، بل إنه أمر مرغوب فيه **Desirable** لان الصراع يولد القلق والإحباط **Tension & Frustration** مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة، فالقلق يمكن أن يساعد على إثارة الإبداع. (Hodge & Anthony, 1991: 531)

لذلك فإن الاتجاه الحديث هو ليس تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

وما يعزز الأهمية المتقدمة، ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للإدارة **American Management Association** في إحدى دراساتها بأن المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع. وما توصلت إليه إحدى الدراسات الميدانية حول المواضيع التي تحتل الأهمية الأكبر من قبل المديرين في برامج التطوير الإداري، إن عملية إدارة الصراع احتلت أهمية أعلى من اتخاذ القرارات، والقيادة، ومهارات الاتصال (Robbins & Decenzo , 2001: 394).

لذلك فإن الضرورة تستدعي النظر إلى مستويات الصراع بشكل متكامل ومتداخل لمعرفة جذوره الرئيسة من أجل العمل على إزالتها قدر المستطاع والتحكم فيها وتوجيهها لصالح عمل المنظمات، ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على الإدارة قبل اختيار الاستراتيجية الملائمة لحل الصراع، التعرف على الأطراف المتصارعة، وما هي اهتمامات كل طرف، وقيمه، وشخصيته، وشعوره، وموارده... وغيرها، حيث ستكون احتمالية النجاح في حل الصراع أكبر بكثير إذا رأينا موقف الصراع من خلال عيون الأطراف المتنازعة، ومن الجدير القول، كما أشار إلى ذلك Thomas، بأنه لا توجد استراتيجية ملائمة لحل الصراع تصلح لجميع الحالات، بل إن ذلك يتوقف إلى حد كبير على الموقف وإن ذلك بحد ذاته قد يولد الاستراتيجية الملائمة.

لذلك فإن الأمر يتطلب بحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى إمكانية تكييفها وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال كاستراتيجيات مقترحة.

ومن أجل تحقيق ما تقدم فقد تضمنت خطة البحث ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تناول الصراع التنظيمي: مفهومه، مراحله ونماذجه، مستوياته، أسبابه ومؤثراته، وفوائده.

المبحث الثاني: استعرض استراتيجيات إدارة الصراع على وفق ما جاء في الفكر التنظيمي الحديث.

المبحث الثالث: وخصص ل طرح التوصيات العامة للمديرين مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال بما يحقق نتائج ايجابية وذلك في ضوء الإطار الفكري السابق.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي Organizational Conflict

أولاً – تعريف الصراع Definition Of Conflict:

في ضوء التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، فأشار إليه (Katz & Kahn, 1988: 312) إنه نوع خاص من التفاعل يلاحظ من خلال المحاولات المبذولة لعرقلة أو الإساءة إلى جهود ما ومن خلال المقاومة Resistance ضد تلك الجهود.

ونظر إليه March & Simon على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل ووصفه (Hodge & Anthony, 1991: 542) بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات، وأكد (Wright & Noe, 1996: 682) على أنه الإدراك بأن القيم أو الأهداف أو الحاجات غير متوافقة. وعرفه (Hach, 1997:301) أنه نضال علني Overt Struggle بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة أحد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الآخر قد يكون سببها ندرة الموارد أو محدودية الفرص.

ورأى (Robbins & Decenzo, 2001: 344) أن الصراع يشير إلى إدراك الاختلافات غير المتوافقة والناجمة في بعض أشكالها من التدخل أو المعارضة.

ويظهر مما تقدم بأن التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً، فالصراع كما يراه البحث هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشيء من عدم التوافق بين الأهداف، الفلسفات، الأيدلوجيات، القيم، الحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المتعارض المرغوب فيه من قبل هذه الأطراف.

ثانياً: مراحل الصراع Stage of conflict:

يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، وهناك عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل سيتم استعراض نموذجين هما: نموذج Pondy ونموذج Rahims وذلك كونهما أكثر شمولية وانسجاماً مع استراتيجيات إدارة الصراع التي سيتم تناولها في البحث، وكما يأتي:

أ – نموذج مراحل الصراع لـ: Pondys Stages Of Conflict Model (Pondy)

حدد Pondy الصراع بخمس مراحل متعاقبة سيتم إيجازها على وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, 1991: 541 ; Wright & Noe, 1996: 687 ; Hills & Jones, 2001: 494) وكما يأتي:

- 1- **صراع كامن: Conflict Latent** هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية ما بين الأقسام.. وغيرها، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه.
- 2- **صراع مدرك: Perceived Conflict** ويتمثل بإدراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات، وتلعب المعلومات المتساوية دوراً مهماً في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بان أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.
- 3- **صراع محسوس: Felt Conflict** ويتم الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام.
- 4- **صراع ظاهري (علني): Manifest Conflict** ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعات الأخرى، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفوء باستخدام الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.
- 5- **ما بعد الصراع: Conflict Aftermath** ويتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ بحيث تقرر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.

ب - نموذج مراحل الصراع لـ: (Rahim) Rahims stages of conflict

طور Rahim نموذجه بناءً على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في هذا المجال، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل كما في الشكل (1) يمكن بيانها كما يأتي:

1. **المرحلة الأولى – ظروف ما قبل الصراع: Antecedent Condition** وتتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتتمثل بالسلوكية، الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.
2. **المرحلة الثانية – التغيرات السلوكية: Behavioral Changes** وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف **Goal Accomplishment** إلى الفوز **Winning** ، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة

بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلوا إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

3. المرحلة الثالثة – تشكيل الهيكل: **Structure Formation** حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتي **Institutional conflict**

4. المرحلة الرابعة - عملية القرار: **Decision Process** وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلاً من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالباً ما يحل من خلال التفاوض **Negotiation** أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

5. المرحلة الخامسة – ما بعد الصراع: **Conflict Aftermath** وفيها قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضاً إلى صراع كامن.

وهنا، يمكننا القول إنه في كل مرحلة من مراحل الصراع فإن الضرورة تستدعي معالجة الصراع من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب الصراع والعمل على الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر الامكان بما يحقق فاعلية المنظمة، وإجراء التغييرات الضرورية إن تطلب ذلك في الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها.

ثالثاً – مستويات الصراع **Levels of conflict**:

هناك عدة مستويات للصراع سيتم عرضها إجمالاً من خلال الجدول (1) على وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, 1991: 536 ; Wright & Noe, 1996: 688):

جدول (1) مستويات الصراع في المنظمة

ت	المستوى	التعريف	مثال
1	الفردى (الذاتى) Intrapersonal	الصراع الذى يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور)	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقة مع أهدافه أو قيمه أو طبيقته (ظروفه) العائلية Work family
2	بين الأفراد Inter personal	صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة	فردان أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسمى هذا أيضاً بتصادم الشخصيات

personality clashes			
الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لاختلاف توقعات الأدوار	صراع يحدث ما بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة	داخل الجماعة الواحدة Intra group	3
نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض المسائل مثل اعتمادية المهام، تناحر على الموارد، عدم ملائمة المركز.. وغيرها، مثل النزاع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج والتسويق، بين الاستشاريين والاختصاصيين	صراع يحدث ما بين اثنين أو أكثر من الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة	ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group	4
المصدر:			
& Anthony, W.P., " Organizational Theory a Strategic Approach", 4th ed., Allyn & Hodge, B, j .Banco, Inc, 1991, p: 535			
.Noe, R.A., "Management of Organizations", 2nd ed., 1996, p:688 & Wright, P.M			

رابعاً – أسباب الصراع ومؤشراته its Indices & Reasons of conflict :

يحدث الصراع في أشكال عدة ويمكن أن يتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة، ومن أهم أسبابه على وفق ما ورد في 354 : 1997 Cook etal ; 354 : 1993 Griffin ; 308 : 1991 Hodge & Anthony
ما يأتي- :

1. عدم توافق الأهداف وتتمثل في:

- اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف).
 - المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها.
 - اختلاف في توجهات الوقت (مديات الوقت ما بين الأطراف).
2. مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل، و تتمثل في:
- اعتمادية المهام ما بين الأقسام.
 - تداخل المراكز (الازدواجية).
 - معيقات الاتصال.
 - عدم وضوح المسؤوليات.
 - تغيير في الصلاحيات.
 - سوء معايير الأداء والمكافآت.
 - نقص في توافر البدائل (الإحلال)، مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها.
3. صراع الأدوار ويتمثل في:
- تغيير في توقعات الأدوار.
 - تغيير في معايير الأداء والمكافآت.
4. جو يشجع على الصراع، ويتمثل في:
- أفراد بقيم وتوقعات ومدرجات مختلفة.
 - مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي)
 - أيديولوجيات مختلفة.

ومن الضروري الإشارة هنا بأن الجذور العميقة لأسباب الصراع تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل بالبيئة، الاستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة، والهيكل.

أما أهم المؤشرات الملاحظة Observable Indices للصراع فيمكن إجمالي على وفق ما ورد في (Hatch, 1997: 224 ; Hersey & Blanchard, 1997: 308 بما يأتي:-

- انعدام الثقة والاحترام.
- تشويه أو تحريف المعلومات.
- فقدان التعاون.
- تجنب التفاعل.
- التأثير على السامع.

- تزايد الخلافات داخل الجماعات.
- انخفاض الروح المعنوية.
- زيادة القواعد والتعليمات.
- رداءة الاتصالات أفقياً وعمودياً.
- تصاعد النزاع عبر الهيكل.

خامساً – فوائد الصراع Benefit of conflict:

يحقق الصراع التنظيمي وفقاً للمنظور الإيجابي **Positive Perspective** بعض الفوائد حيث أشار **Pondy** بأن الصراع يمكن أن يحفز على الإبداع والتكيف والى اتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظر عديدة ومتباينة، فضلاً عن ذلك فإن الصراع يعد ظاهرة صحية من الناحية السيكولوجية (النفسية) **Psychologically** والسوسيولوجية (الاجتماعية) **Sociologically** حيث إنه صحي من الناحية السيكولوجية لأنه يسمح للأفراد بالتعبير عن الاحباطات **Frustrations** ويمثل مجالاً للتنفيس عنها، ويكون صحياً من الناحية السوسيولوجية لأنه يشجع على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، ويعزو بعض المفكرين إلى أن الصراع يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر، وكذلك فإن التوجهات الإيجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطيء للصراع وأشارت بأن ذلك يقود إلى نتائج سلبية منها إتخاذ قرارات غير جيدة، أفكار قليلة، اللامبالاة، الجمود. (Hatch, 1996: 304)

ويوضح الشكل (2) نموذج موقفي **Contingency Model** كأفضل طريقة لفهم الصراع التنظيمي وفوائده واختيار الاستجابة الملائمة حيث يبين النموذج وجود علاقة بين مستوى الصراع ومستوى الأداء التنظيمي **Organizational Performance**

وكما يظهر في الشكل، فإن المستوى الواطيء والمستوى العالي للصراع أمر غير مرغوب فيه حيث يؤدي إلى مستوى واطيء من الأداء مما يتطلب استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى، واستراتيجيات لتقليل الصراع في الحالة الثانية. أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته، وأشار **(Wright, 1997: 683)** إن الصراع في هذا المستوى يكون مصدراً لتغيير الحاجات ويمكن أن يزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، أما عند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم، وإن المنظمة تعيق عملية التطور وطرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة، فضلاً عن تأثيرها على التنسيق وبذلك فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم لا تمنع فقط الأذى بل يمكن أن تدعم جهود المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية. **Competitive Advantage**

إذن فما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تحقق للمنظمة ميزتها التنافسية ؟ هذا ما سيتم مناقشته في المبحث القادم.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع Strategies Of Management Conflict

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الايجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الايجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع.

اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها، السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءً على افتراضات معينة كانت سائدة آنذاك، يمكن تلخيصها بالآتي.(Wright & Noe, 1997: 683) :

- يمكن تجنب الصراع.
- الصراع ظاهرة سلبية.
- يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.
- يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.

• أما في ظل النظريات الحديثة، فقد ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات وهي مغايرة للافتراضات التقليدية، ويمكن تلخيصها بالآتي(Wright & Noe, 1997: 682) :

- الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.
- يعد الصراع عنصراً أساسياً في التغيير.
- يحدث الصراع بناءً على ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.
- يحقق الصراع العديد من النتائج الايجابية.
- غياب الصراع يعتبر ظاهرة غير صحية.
- يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناءً على تلك الافتراضات أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة، فضلاً عن قدرتها في السيطرة على الصراع.

استراتيجيات إدارة الصراع والتي يمكن توضيحها على وفق ما ورد في (Hodge & Anthony, 1991: 691 ; Wright & Noe, 1996: 551 كما يأتي:

1. استراتيجية استخدام القوة و/ أو السلطة (الإخماد) **Use Of Power And / Or Authority** **Suppression Strategy**: وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

2. استراتيجية التلطيف: **Smoothing strategy** وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشية مع بعضهم بسلام.

3. استراتيجية التجنب: **Avoidance \ With drawl strategy** وتعني محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز **Buffers** بين الأطراف المتصارعة.

4. استراتيجية التسوية: **Compromise strategy** تعد هذه الاستراتيجية وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلاً سريعاً. إن مدخل التسوية لإدارة الصراع يعتبر بالأساس أحد أنواع المساومة **Bargaining** وقد أطلق **(Fred & Gillette)** على عملية المساومة باستراتيجية **mini – maxi** الغرض منها الوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين وذلك بناءً على افتراض أن الأفراد يرغبون غالباً في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم، واستناداً لذلك فإن المفاوضين عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدأ عملية التفاوض وهي:

- ما هو الحد الأدنى الممكن قبوله ؟
- ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه ؟
- ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه ؟
- ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطار عمل لحل النزاع ويمكن أن تمنح قيماً يتم قبولها من كلا الطرفين المتنازعين فتعتبر استراتيجية فاعلة لحل الصراع، ويمكن للمديرين أن يطوروا مهاراتهم في هذا المجال.

5. استراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث: **Third – party intervention strategy** وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر، وقد اقترح **(Lawrence & Lorsch)** بأن الاستخدام الفاعل لهذه الاستراتيجية يكون عن طريق تخصيص شخص أطلق عليه **Integrator** الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات وأشار **(Wright & Noe, 1996: 695)** بأن المنظمات تحتاج أحياناً إلى وسيط رسمي أطلق عليه **Organizational ombudsman** وخاصة في الحالات التي يتم اللجوء فيها

إلى إجراءات تتقاطع مع سياسة المنظمة في حل النزاعات ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة، ويوضح الجدول (2) هذه الأدوار.

جدول (2) أدوار الطرف الثالث المحتملة في حل الصراع

الدور	السيطرة على العملية - السيطرة على النتائج	تكون ملائمة عندما
Inquisitor الفضولي	عال - عال	الأهداف الرئيسية هي الوصول إلى حل للنزاع ويكون الصراع واسع وجذوره الأساسية غير محدودة
المعتدل Mediator	عال - واطيء	الاهتمام الأولي هو فيما إذا كانت الأطراف المتنازعة راضية بالنتائج (تنفيذ الحل يتطلب التزامهم)
الحكم Judge	واطيء - عال	الفاعلية تكون مهمة ولكن المدير لا يحتاج إلى السيطرة على العملية
المحقق / المفاوض Avoider	واطيء - واطيء	يرى المديرون بأن الصراع غير مهم للمشاركة فيه ويستطيعون تمكين المرووسين لحل الصراع
" Noe Raymond A, " Management of Organizations & .Source: Wright patrick M Irwin Mc Graw Hill , 1996: P 693		

6. استراتيجية الانضمام: **cooptation Strategy** وتعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة أو قسمين في قسم واحد إن الانبثاق والاكْتساب (الاحتلال) غالباً ما يسبب الصراع لتطوير الأعضاء من المنظمات المختلفة، ولكن هذا الصراع لا يدوم طويلاً بسبب إن المنظمة المالكة الجديدة عادة ما تكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن.

7. استراتيجية العملية الديمقراطية: **Democratic process strategy** تنفذ هذه الاستراتيجية عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المؤتمرات وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان، وغير ذلك.

8. استراتيجية تبادل الوظائف: **Job Rotation strategy** إن الصراع أحياناً يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بإشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر حيث إن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة و بالامكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

9. استراتيجية التعاون: **Cooperation strategy** تسعى استراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لا بد من الفوز

فيها، وتكون هذه الاستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤيا جديدة، ويكون الالتزام **Commitment** ضرورياً لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

10. استراتيجية المواجهة: **Confrontation strategy** وتعد استراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف و / أو الضغوط **stress** أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون أيضاً في إيجاد الحل المشترك.
11. استراتيجية توسيع الأهداف: **Larger Goal Strategy** وتعني هذه الاستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

وفي ختام مناقشة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لا بد من القول بإمكانية المديرين على استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الصراع في آن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع، وطبيعة الموقف، وقدرة المديرين على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

التوصيات **Recommendations**:

في ضوء ما تقدم من مفاهيم الصراع واستراتيجيات إدارته، يمكن طرح بعض التوصيات العامة التي نراها مناسبة للأخذ بها من قبل المديرين لإدارة الصراع في منظماتهم، وكما يأتي:

1. مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرها على الآخرين وإحدى الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسية. **Sensitivity Training**
2. العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها ويمكن أن يكون ذلك عن طريق:
 - اتفاق حول الأهداف العامة المشتركة.
 - وجود نظام معلومات ملائم للمشاركين.
 - زيادة معارف ومدركات العاملين.
 - التأكيد على آلية التنسيق إلى درجة تحقيق التمايز ما بين الأقسام.
 - مراعاة اعتبار الدور والحدود.
 - التأكد من أن الجماعات المشتركة لديها الفرص للاتصال مع بعضها الآخر لدرجة بناء الثقة الضرورية لإنشاء علاقات تعاونية.
3. إقامة الندوات، المؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المنظمات لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.

4. إقامة برامج مساعدة للعاملين (EAPS) والتي تطلع على مشاكل العاملين الشخصية و الصحية و العقلية و المهنية، يتولى مهمتها أخصائيوون محترفون من داخل المنظمة أو خارجها، حيث استخدمت هذه البرامج في أمريكا لحوالي نصف العاملين الراغبين وبدأت تنمو وتزداد في الدول الأوروبية حالياً (Wright & Noe, 1996: 640)
5. توخي الحذر في التعامل مع الصراع واستخدام الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وشكل الصراع وقدرة المديرين في تنفيذ الاستراتيجية.

قائمة المصادر:

1. Cook, C, W; Hunsaker , L.P. ; Coffey, E.R., " Management and Organizational Behavior " , 2nd ed , Irwin McGraw Hill , 1997.
2. Daft, R., "Organization Theory & Design", 7Th ed., USA, DPS Associates , INC , 2001.
3. David , F. , " Strategic Management – Concepts & Cases " , 6th ed. , New Jersey , Prentic – Hall , 2001.
4. Griffin , R.W. , " Management " , Boston , 4th ed , Houghton M. , Co ; 1993.
5. Hatch , M.J. , " Organization Theory Modern Symbolic & Postmodern perspective " , Oxford University press , 1997.
6. Hellriegel , D. ; Slocum , J. ; Woodrnan , R. , " Organizational Behavior " , 9th ed , Cincinnati , South Western , 2001.
7. Hersey , P.S. ; Blanchard , K.H , " Management of Organizational Behavior " , Prentice Hall , INC. New Jersey , 1997.
8. Hill , C.W. ; Jones , G.R , " Strategic Management Theory " , 5th ed , Houghton Mifflin co , 2001.

9. Hodge , B.J. ; Anthony W.P. , " Organization Theory. A Strategic Approach " , 4th ed , Allyn and Bacon. INC. , 1991.
10. Katz. D. ; Khan.R.L. , " The Social Psychology of Organization " , New York , John Wiley and Sons. Inc , 1988.
11. Rahim , M.A. , " Managing Conflict in Organizations " Praeger Publishers , Division of Greenwood press , Inc , 1986.
12. Robbins , S.P. ; Decenzo , D , A. , " Fundamentals of Management " , 3rd ed. , 2001.
13. Schermerhorn , J. R. ; James , H. ; James , G. ; Osborn , R. , " Organizational Behavior " , 6th ed , John Wiley & sons , INC , New York , 1997.
14. Schermerhorn , J. R , " Management & Organization Behavior " John Wiley & sons , INC , New York , 1996.
- Wright , P. M. ; Nevo , R. A ; " Management of Organizations " 2nd ed. , 1996.