

مفهوم الصراع التنظيمي : المفاهيم واستراتيجيات إدارته

لطفى راشد محمد

أستاذ مساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية
قُدِّم للنشر في ١٤١٥/١/٤هـ، وقُبِل للنشر في ١٤١٦/٨/٩هـ

ملخص البحث . تعرضت نظرية الصراع لتطورات بارزة خلال هذا القرن من أبرزها أن الصراع يمكن أن يحقق نتائج إيجابية تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية، ومن ثم ظهر مصطلح «إدارة الصراعات» ليحل محل أسلوب «تسوية الصراعات». وتستهدف هذه الدراسة إيضاح مفهوم الصراع التنظيمي، وإبراز جوانبه الإيجابية، وتطور هذا المفهوم في مدارس الفكر الإداري، واستعرض فيه الباحث أهم الاستراتيجيات التي تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي والتي تشمل على استراتيجية تصعيد الصراعات، واستراتيجية خفض الصراعات، واستراتيجية تسوية الصراعات، مع إيضاح الطرق المختلفة لتطبيق كل من هذه الاستراتيجيات، والتأكيد على أثر الثقافة في تحديد أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي .

المقدمة

الصراع ظاهرة قديمة قدم الإنسانية، وظاهرة عامة تتعرض لها الأنظمة الاجتماعية بأشكالها المختلفة . فالصراعات تحدث بين الأفراد، وبين الجماعات، وتحدث داخل المنظمات، وفيما بينها، كما تحدث بين الدول بل وحتى بين القارات . وقد حظيت هذه الظاهرة على اهتمام رجال الاجتماع، وعلماء الاقتصاد، والمهتمين بالشؤون السياسية، إلا أنها أصبحت في الآونة الأخيرة محل اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة، وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة .

إن أحد المزايا التي تتمتع بها المنظمات الكبيرة هي قدرتها على التخصص وتقسيم العمل بين أفراد وجماعات تتباين في أهدافها وأنهاطها السلوكية، وغالبًا ما يؤدي هذا التباين إلى مواقف صراعية. كما أن القيام بالواجبات التنظيمية يقتضي أن يتفاعل الأفراد والجماعات وأن يعملوا خارج حدودهم التنظيمية، فأصبح الخيط المشترك بين التنظيمات هو وجود ظاهرة الاعتماد المتبادل. وتخلق هذه الظاهرة فرصًا كبيرة لحدوث الصراعات بين أعضاء التنظيم. ومن ثم فإن من الواجبات الأساسية التي تقع على عاتق رجل الإدارة أن يعمل على إيجاد المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على خلق وتنمية التعاون بين الأفراد والجماعات لإشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتواجه الإدارة أشكالاً عديدة من الصراع عند تعاملها مع البيئة الخارجية التي تفرض قيودًا على ممارستها الإدارية. ومع زيادة الصراعات تزداد الحاجة إلى فهم صحيح لهذه الظاهرة. وقد كشفت إحدى الدراسات أن رجال الإدارة يقضون ٢٠٪ من وقتهم في التعامل مع أشكال مختلفة للصراعات [١]، وعليه فإن إدارة الصراعات والمهارة في ممارستها تصبح من المتطلبات الرئيسة لقيام الإدارة بواجباتها بفعالية وكفاءة.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية دراسة موضوع «الصراع التنظيمي» من مجموعة الاعتبارات الآتية:

- ١ - من الناحية الأكاديمية هناك اهتمام متزايد بدراسات وبحوث الصراع في الدول المتقدمة مما أدى إلى إنشاء «مركز أبحاث تسوية النزاعات» التابع لجامعة ميتشيجان، بينما نلاحظ أن هذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من جامعاتنا ومكتبتنا العربية ومن المهتمين بدراسات السلوك التنظيمي.
- ٢ - بالرغم من أن أدبيات الموضوع تركز على الجوانب السلبية لظاهرة الصراع التنظيمي، إلا أن جوانبه الإيجابية لم تحظ إلا باهتمام ضئيل مما يقتضي ضرورة إيضاها.
- ٣ - أصبحت إدارة الصراعات والمهارة في التعامل معها من الواجبات الأساسية لرجل الإدارة الناجح، مما يتطلب منه الوقوف على الاستراتيجيات الملائمة لممارستها بشكل فعال.

أهداف الدراسة

- يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ١ - فهم ظاهرة الصراع التنظيمي ، وذلك باستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بها وتقديم مفهومنا الخاص لهذه الظاهرة .
 - ٢ - إبراز تطور مفهوم هذه الظاهرة في مدارس الفكر الإداري .
 - ٣ - التأكيد على الجوانب الإيجابية لظاهرة الصراع التنظيمي والتي تمثل تحولاً ملحوظاً في أدبيات الموضوع .
 - ٤ - استعراض عدد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراعات ، وإدارتها بفعالية وكفاءة .
 - ٥ - تقديم ما يراه الباحث من توصيات في ضوء ما يستعرضه من أفكار .

محددات الدراسة

- ١ - تقتصر هذه الدراسة على حالات الصراع التي تحدث بين الأفراد، وداخل الجماعات، وبين الجماعات في إطار المنظمة . ومن ثم لا تعالج الصراع على مستوى الفرد (أي بين الفرد ونفسه) أو الصراع بين المنظمات .
- ٢ - تركز هذه الدراسة على الصراع الثنائي أي الذي يحدث بين طرفين، كالعلاقة بين الرئيس والمؤوس، أو بين جماعة وأخرى، أما الصراعات التي تتضمن عدة أطراف وتكوين التحالفات فتخرج عن نطاق موضوعنا .
- ٣ - ليس من المتوقع أن نستعرض بالتفصيل الجوانب الإيجابية للصراع التنظيمي كافة، أو نتعرض بالتفصيل لاستراتيجيات إدارة الصراع، وإنما نشير إلى أهم ما تناولته أدبيات الموضوع .

خطة الدراسة

- يتناول الباحث موضوع الدراسة في الأجزاء الآتية :
- ١ - المقدمة: ويبرز فيها أهمية موضوع «الصراع التنظيمي»، وأهمية الدراسة، ومحدداتها .

- ٢ - مفهوم الصراع التنظيمي : ويستعرض فيه الباحث بعض المفاهيم التي تناولتها أدبيات الموضوع، ويحاول وضع تعريف للصراع التنظيمي، ويبيان أشكاله المختلفة.
- ٣ - نماذج الصراع التنظيمي : حيث يستعرض الباحث أهم النماذج المستخدمة لتفسير هذه الظاهرة.
- ٤ - نظرية الصراع في مدارس الفكر الإداري، ويتناول فيه الباحث وجهات النظر المتباينة حول ظاهرة الصراع التنظيمي، وإبراز وجهة النظر الحديثة فيها، مع التركيز على النتائج الإيجابية للصراع الفعال.
- ٥ - إدارة الصراع التنظيمي : ويتناول فيه الباحث أهم الاستراتيجيات التي يمكن بها التعامل مع الصراع التنظيمي.

مفهوم الصراع التنظيمي

مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflictus التي تعني «التطاحن معاً باستخدام القوة»، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر، أو التعارض، أو الخلاف أو النزاع، أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية. وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات، والعواطف، والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية [٢، ٣٥٢].

وتسفر المداخل المختلفة لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية عن وجود عديد من التعريفات لمفهوم الصراع مما أدى إلى خلط في المفاهيم والمصطلحات. وتعاني دراسات الصراع التنظيمي - وهو أحد أشكال الصراع الاجتماعي - من المشكلة ذاتها حيث استخدم مفهوم الصراع بين حين وآخر ليركز على جانب من الجوانب الآتية [٣]:

- ١ - الظروف المؤدية إلى السلوك الصراعى مثل ندرة الموارد، أو تعارض الأهداف أو تباين السياسات.

- ٢ - المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع، كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد والعداء.
- ٣ - إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.
- ٤ - السلوك الصراعى، والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح.

وبدلاً من التركيز على جانب واحد من هذه الجوانب يوصي بوندي Pondy باستخدام مفهوم الصراع ليشير إلى معنى عام يتناول هذه الجوانب . ولذلك يعتبر ثوماس Thomas الصراع الثنائي - أي الذي يحدث بين طرفين - عملية تتضمن مدركات، ومشاعر أو عواطف، وسلوكيات، ثم نتائج . ومن ثم فإن التعريف الشامل الذي يضعه يقضي بأن «الصراع هو عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يعمل على إحباط، أو في سبيله أن يجبط تحقيق بعض مصالحه» [٤، ص ٨٩١].

وهناك من التعاريف ما يركز على الطبيعة السلبية للصراع، كالتعريف الذي يقضي بأن «الصراع يشير إلى موقف يوجد فيه عدم اتفاق في الأهداف، أو في المدركات، أو في العواطف بين الأفراد أو الجماعات، مما يؤدي إلى رد فعل عدائي ومقاوم» [٥، ص ٤٥٩]. أما ريتز Reitz فيعرف الصراع بأنه «انهيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبة في العمل معاً» [٦، ص ٤٣١]. وإذا كان ريتز يركز في تعريفه على الآثار السلبية للصراع فإنه يعترف بحتمية وجوده بين الأفراد داخل المنظمات وأنه ليس بالضرورة أن يكون ظاهرة هدامة .

أما ستونر وفريمان Stoner and Freeman فيتجنبان الإشارة إلى الجوانب السلبية للصراع ويضعان تعريفاً يسمح بأخذ الجوانب الإيجابية في الاعتبار فيقولان إن «الصراع التنظيمي هو عدم اتفاق بين عضوين (أو جماعتين) أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل، و/أو نتيجة لاختلاف مراكزهما، أو أهدافهما، أو قيمهما، أو مدركاتهما» [٧، ص ٣٩١].

ومن المشكلات التي تواجه وضع تعريف دقيق لمفهوم الصراع، الميل لدى البعض نحو استخدام مفهوم الصراع كمرادف لمفهوم المنافسة مع أنها مفهومان مختلفان [٨]. فيعرف بولدينج Boulding الصراع بأنه «موقف من مواقف المنافسة يعي فيه الأطراف وجود تعارض في المراكز المحتملة في المستقبل، ويرغب كل منهم في شغل مركز لا يتفق مع رغبات الطرف الآخر» [٩، ص ٤].

ولوضع تعريف أكثر دقة للصراع التنظيمي نقترح أن تراعى الاعتبارات الآتية :

١ - التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف، حيث يختلف السلوك عن الظروف المؤدية إلى الصراع وعن نتائجه المختلفة .

٢ - الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكاً صريحاً. فقد يدرك الفرد وجود صراع مع طرف آخر رغم عدم توافر الظروف المؤدية إليه، وفي أحيان أخرى قد تتوافر هذه الظروف إلا أنها لم تصل إلى مستوى إدراك أي من الطرفين. كما تعمل المشاعر والاتجاهات بينهما على خلق حالة من الصراع أو الحد منها [٣، ص ٣٠١].

٣ - أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الطرفين وجود تعارض بينها.

٤ - وجود تفاعل، واعتماد متبادل بين الطرفين، فما لم تكن هناك علاقات بينها لن ينشأ الصراع.

وفي ضوء هذه الاعتبارات نضع تعريفنا للصراع التنظيمي والذي يقضي بأن «الصراع التنظيمي هو سلوك صريح ينجم عن إدراك مقرون بعاطفة لدى أحد الأطراف (فرد، أو جماعة، أو منظمة) وأن طرفاً آخر يسعى إلى إعاقه مصالحه لوجود علاقات عمل مشتركة بينهما».

ومن المهم أن نوضح هنا بعض المفاهيم مما يساعدنا على تحقيق فهم أفضل لظاهرة الصراع التنظيمي:

١ - تؤثر طبيعة الصراع على إمكانية القيام بسلوك رشيد لحل المشكلات. فالأفراد قادرون على حل المشكلات بطريقة فعالة عندما يواجهون صراعاً فعلياً عنه في حالة مواجهتهم لصراع شخصي. ويشير الصراع الفعلي إلى وجود قضية حقيقية أو واقعية ذات طبيعة إدارية أو فنية، مثال ذلك الصراع حول اختيار أفضل آلة من بين طرازين مختلفين. أما الصراع الشخصي فيشير إلى أحقاد تتضمن مشاعر واتجاهات شخصية عميقة الجذور. أي أن الصراع الفعلي يتعلق بقيم وقضايا تنظيمية في حين يتعلق الصراع الشخصي بقيم أو قضايا شخصية. وفي حالات الصراع الفعلي يمكن الوصول إلى حلول أكثر موضوعية وتتسم بالرشد عنه في حالة الصراع الشخصي. ويتضمن الصراع التنظيمي في كثير من الحالات مزيجاً من قضايا حقيقية وأخرى شخصية [١٠، ص ٣٤٧].

٢ - إذا كان هناك حالات من الصراع غير المقصود ينجم عن سوء الاتصالات فإن هناك حالات من الصراع المتعمد، وهو ما يطلق عليه الصراع الاستراتيجي، يكون الغرض منه إجبار الإدارة على إعادة توزيع السلطة أو الموارد أو المسؤوليات الوظيفية [١١]. ويعتبر

الصراع الجماعي المنظم أحد أشكال الصراع الاستراتيجي .

٣ - غالباً ما يستخدم مصطلح الصراع ، ومصطلح المنافسة كمرادفين على وجه الخطأ . ويرجع ذلك إلى أنه في كل من حالي الصراع والمنافسة هناك تعارض في الأهداف ودوافع طرفي الصراع أو المنافسة ، كما أنه في كل من الحالتين لا يستطيع أحد الأطراف تحقيق كل ما يريد . والفرق الرئيسي بين الصراع والمنافسة أنه في حالة الصراع يتدخل أحد الأطراف للتأثير في تصرفات الطرف الآخر ، أما في حالة المنافسة يسعى كل من الطرفين إلى تحقيق الفوز دون أن يتدخل في تصرفات الطرف الآخر [١٠ ، ص ص ٣٤٧-٣٤٨] .

٤ - الصراع ظاهرة اجتماعية تأخذ عدة أشكال وتؤدي إلى نتائج معينة ، وقيمة هذه النتائج من حيث كونها إيجابية أو سلبية يتوقف على المقاييس التي يستخدمها من يقوم بالحكم والتقدير ، إلى جانب المعايير والقيم الشخصية التي يتمسك بها . ومن ثم فإن الصراع ليس خيراً أو شراً في حد ذاته [١٢ ، ص ٤] .

أشكال الصراع

تتخذ الصراعات التي تحدث في المنظمة عدة أشكال نوجزها فيما يلي :

١ - الصراع بين الفرد ونفسه

ويحدث عندما يتعرض الفرد لحالات من الإحباط لوجود عائق يحول دون تحقيق أهدافه ، أو عندما يسعى إلى تحقيق أهداف متعارضة إما لأنها تختلف في نتائجها أو أن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر . ويحدث هذا النوع من الصراع أيضاً عندما لا يكون الفرد متأكدًا مما هو مطلوب منه ، أو عندما تتعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه ، أو عندما يطالب بإنجاز مهام تفوق طاقاته وخبراته . ويؤثر هذا النوع من الصراع على استجابات الفرد للأشكال الأخرى من الصراع التنظيمي .

٢ - الصراع بين الأفراد

وينشأ هذا الشكل من الصراع بسبب تباين الأدوار التي يقوم بها الأفراد ، وتباين مراكزهم في العمل ، واختلاف الجماعات التي ينتمون إليها . ومن أمثلة هذا النوع من الصراع التناقض بين الرئيس والمرؤوس ، أو الصراع بين المدير التنفيذي والمدير

الاستشاري، أو بين عضو وآخر في الجماعة الواحدة. وتسهم فروق الشخصية في تكوين هذا النوع من الصراع.

٣ - الصراع بين الفرد والجماعة

ويرتبط هذا النوع من الصراع بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها ومدى امثاله للقيم والمعايير التي تتمسك بها. ويندر أن يستمر هذا الصراع لفترات طويلة.

٤ - الصراع بين الجماعات

ويشمل التناقضات بين مجموعات العمل في المنظمة كالتناقض بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، أو بين وحدات التنفيذ ووحدات الاستشارة. ويرجع هذا النوع من الصراع إلى تباين الأهداف التي تسعى إليها كل جماعة، أو تداخل السلطات فيما بينها، أو بسبب الاعتماد المتبادل بينها، أو لندرة الموارد في المنظمة.

٥ - الصراع بين المنظمات

ويحدث بصفة خاصة في المجال الاقتصادي، ويطلق عليه مصطلح المنافسة. وتؤدي المنافسة إلى إنتاج منتجات جديدة، أو إحداث تطوير في التقنية، وخفض الأسعار، والاستخدام الأفضل للموارد إلا أن المنافسة قد تشند حدتها وتصل إلى درجة الصراع مما قد يؤدي إلى سيطرة منظمة على أخرى. وتحاول الهيئات الحكومية تنمية الجوانب الإيجابية للصراع (كما هو الحال في إصدار قوانين محاربة الاحتكار) وإدارة جوانبه السلبية (وضع القواعد لتسوية منازعات العمل، ومحاربة الإعلان المضلل والتجسس الصناعي).

٦ - الصراع بين الأفراد في المنظمات المختلفة

ويحدث هذا النوع من الصراع بشكل متزايد في الوقت الراهن. ومثال ذلك عندما يقوم أحد محرري الصحف بنشر تقارير غير مرضية عن إحدى المنظمات، فما يلبث أن يدخل مدير العلاقات العامة بالمنظمة في صراع مع مدير الصحيفة [٧، ص ٣٩٤].

نماذج الصراع التنظيمي

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي ، وضع الباحثون عدداً من النماذج لتفسير هذه الظاهرة . ويمكن القول إن هناك ثلاثة نماذج رئيسة تعرضت لها أدبيات الموضوع وهي نموذج العملية ، والنموذج الهيكلي ، ونموذج النظم . وفيما يلي عرض موجز لكل منها :

١ - نموذج عملية الصراع

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة الأحداث المختلفة التي يمر بها موقف الصراع ، ومتابعة أثر كل حدث على الحدث الذي يليه ، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة . ففي هذا النموذج يعتبر الصراع كمسلسل متتابع من الأحداث يبدأ أولاً بوجود ظروف أو أسباب تجعل من الصراع أمراً محتملاً ، ويطلق على هذه الحالة حالة الصراع الكامن (أو المستتر) latent conflict . وعندما يدرك أحد الأطراف أو يعلم بوجود هذه الظروف تنشأ لديه حالة الصراع المدرك perceived conflict ، وإذا ما توافرت لديه العواطف والمشاعر لتقوية هذا الصراع انتقل إلى حالة الصراع العاطفي felt conflict والتي تؤدي في النهاية إلى حالة الصراع السلوكي ، وهو ما يطلق عليه الصراع الصريح man-ifest conflict . وينجم عن هذه الأحداث المتتالية نتائج معينة إما أن تكون سلبية أو إيجابية تتحدد في ضوء كيفية التعامل مع الأحداث في مراحل تطورها المختلفة . ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع والتدخل مباشرة في مجريات هذه الأحداث [٤ ، ص ٩٢٦] .

٢ - النموذج الهيكلي للصراع

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع ، حيث يعتبر سلوك كل طرف من طرفي الصراع بمثابة نتيجة لتلك الضغوط والقيود . كما أن التغير في هذا السلوك هو نتيجة للتغيرات في تركيبة هذه العوامل . وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل الموقف الصراعى :

(أ) النزعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما .

(ب) الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع ، وهي تنشأ من البيئة

المحيطة بهما. ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي إليها الطرفان، وضغوط الأطراف المحايدة.

(ج) هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينها.

(د) القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينها.

ويطلق على هذا النموذج النموذج الهيكلي نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء. وهو يعتبر مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة [٤، ص ٩١٢-٩٢٧].

٣ - نموذج النظم

الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه. ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر هي [١٠، ص ٣٤٨ - ٣٤٩]:

(أ) مدخلات النظام التي تتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة، وتباين المدركات، والطبيعة العدائية لأطراف النزاع، وسوء المناخ التنظيمي، وإحداث التغيير، والسعي إلى السلطة، وتعارض الأهداف.. الخ.

(ب) الاستراتيجيات والطرق المختلفة المستخدمة في إدارة الصراع.

(ج) مخرجات النظام والتي تتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أم سلبية. ويفيد هذا النموذج في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع بطريقة فعالة وتحقيق نتائج إيجابية وتسوية الصراعات التي تؤدي إلى نتائج سلبية. ويمكن لرجل الإدارة أن يستفيد من المفاهيم التي تقدمها هذه النماذج الثلاثة في إدارة الصراع بفعالية وكفاءة.

نظرية الصراع في مدارس الفكر الإداري

يمكن القول إنه برزت ثلاث فلسفات مختلفة لظاهرة الصراع التنظيمي خلال المراحل المختلفة لتطور الفكر الإداري. وقد حدث تغير في الافتراضات التي تقوم عليها كل

فلسفة مما أدى إلى حدوث تغيير في أساليب التعامل مع الصراع ، ومن ثم التأثير في سلوك الأفراد والجماعات مما ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي . ونعرض في الجزء التالي هذه الفلسفات في إطار مدارس الفكر الإداري الثلاث : المدرسة التقليدية ، والمدرسة السلوكية ، والمدرسة الحديثة .

المدرسة التقليدية

تمثل وجهة نظر المدرسة التقليدية في أن الصراع التنظيمي ظاهرة سيئة ومدمرة وغير مرغوب فيها ، وأنه مشكلة يجب تجنبها حيث يعتبر دليلاً على وجود خلل تنظيمي وعلى فشل الإدارة في مواجهته . ولذلك لا يعترف أصحاب هذه المدرسة بحتمية الصراع ، أو أنه ظاهرة طبيعية توجد في النظم الاجتماعية كافة . ومادام الصراع ظاهرة سيئة فيجب الحد منه أو القضاء عليه . وكان رد فعل الإدارة المباشر نحوه هو إخامه عن طريق تغيير اتجاهات وسلوك العاملين لتنمية التعاون بينهم وتحقيق الأهداف التنظيمية . كما لجأت الإدارة إلى التحديد الصارم لسلطات كل وظيفة بما لا يسمح بنشأة الصراعات [١٣ ، ص ٣٠٦] . وقد سادت هذه الفلسفة حتى منتصف الأربعينيات من هذا القرن وساعد على تشكيلها العوامل الآتية :

١ - دراسات الهوثورن التي كشفت عن النتائج السلبية للصراع والذي نجم بدوره عن سوء الاتصالات ، وفقد الثقة بين الأفراد ، وفشل رجال الإدارة في الاستجابة لحاجات العاملين وطموحاتهم [١٤ ، ص ٤٢٩] .

٢ - تطور الاتحادات العمالية ونضالها منذ بداية هذا القرن للحصول على الحق الشرعي في إجراء المفاوضات الجماعية - وهو الحق الذي حصلت عليه عام ١٩٣٠م - وكثرة المواجهات التي وقعت بينها وبين الإدارة والتي اعتبرت ضد مصالح كل من المنظمة والعاملين [١٣ ، ص ٣٠٦] .

٣ - وجود اتجاه في أدبيات الإدارة يقضي بتصوير المنظمات على أنها هياكل تعاونية متناسقة الأجزاء ، ومن ثم يجب ألا يحدث فيها تعارض بين المصالح ، وإذا ما حدث الصراع فإنه يعتبر حالة استثنائية تنشأ عن سوء الفهم وتعزى إلى العوامل الشخصية ، وإلى عوامل تقع خارج المنظمة لا تخضع لرقابة الإدارة ، كما تعزى إلى توقعات أفراد يتسمون بالعناد وعدم المرونة [١٥] .

ويبدو واضحاً أن هذه الفلسفة تعتبر مدخلاً سهلاً للتعامل مع الصراع التنظيمي حيث تعتبر كل أنواع الصراع سيئة وضارة بمصالح المنظمة، كما تتسم بالبساطة في فهمها للسلوك التنظيمي، وفي فهمها لدوافع الأفراد والجماعات المتصارعة. وإذا كانت الأساليب التي اعتمدت عليها هذه الفلسفة في إخماد الصراعات قد حققت نجاحاً في بعض الأحيان، إلا أنها لم تتسم بالفعالية لأنها لم تسمح بالكشف عن الجوانب الإيجابية للصراع [١٤]، ص ٤٢٩].

وبالرغم من القصور الذي تتسم به الفلسفة التقليدية في التعامل مع الصراع إلا أنها مازالت هي السائدة في غالبية المنظمات، ويعزى ذلك إلى القيم والعوامل الاجتماعية التي تناهض فكرة الصراعات. ولا يعتبر ممارسو الإدارة هم وحدهم الذين يتمسكون بهذه الفلسفة، بل من الملاحظ أن كثيراً من الباحثين أيضاً يوجهون جهدهم نحو موضوع تسوية الصراعات، رغم اعترافهم بالقيمة الإيجابية لها [١٦].

المدرسة السلوكية

جاءت فلسفة المدرسة السلوكية في التعامل مع الصراع في نهاية الأربعينيات وأوائل الخمسينيات، وظلت سائدة حتى منتصف السبعينيات. وتقوم هذه الفلسفة على أساس أن الصراع ظاهرة طبيعية ومن ثم تعترف به وباحتمية وجوده، وأن جميع المنظمات بطبيعتها تحتوي في داخلها على أشكال من الصراعات. فالمنظمات تسعى خلال حياتها إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومن المحتمل أن تتعارض هذه الأهداف، كما أن تصميم المنظمة يؤدي بدوره إلى ظهور الصراعات عندما تكون هناك وحدات للتنفيذ وأخرى للاستشارة، وعندما يكون هناك تخصص وتقسيم للعمل، وعندما يصعب وضع سياسات لمواجهة المواقف كافة.

وإذا كان بعض الصراع أمراً حتمياً فإن محاولة القضاء عليه قد تخلق حالة من الإحباط تفوق في مساوئها المساوىء الناجمة عن الصراع نفسه [١٧]، ص ٤٧١]. وعليه لم يعد دور الإدارة هو القضاء على الصراعات، وإنما تعمل على التنبؤ بها، وتدريب العاملين على مواجهتها وتسويتها قبل تفاقمها.

المدرسة الحديثة

إذا كانت المدرسة السلوكية تعترف بوجود الصراع ، فإن المدرسة الحديثة تذهب إلى أبعد من مجرد الاعتراف بحتميته وكونه ظاهرة طبيعية في الحياة التنظيمية ، إلى اعتباره ظاهرة طيبة ومرغوب فيها - أحياناً - ومن ثم ضرورة تشجيع الصراع وإيجاد حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتي . كما ترى هذه المدرسة أن وجود حالات من الصراع بين الأفراد والجماعات لا يعني بالضرورة وجود خلل تنظيمي كما لا يعتبر دليلاً على فشل الإدارة . وليس معنى هذا أن كل أشكال الصراع مفيدة ، فالنظرة الواقعية هي أنه قد يكون للصراع آثار إيجابية وأخرى سلبية تنعكس على الأداء التنظيمي ، وتتوقف نوعية هذه الآثار على كيفية إدارة الصراع [١٨ ، ص ٢٥٤] .

ويتلخص الفكر الإداري الحديث في نظره إلى الصراع التنظيمي في الافتراضات

الآتية [١٩]:

١ - الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات ، ذلك لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ، ومسؤولياتهم ، ولا يلتزمون جميعاً بالأهداف التنظيمية بدرجة واحدة .

٢ - إن بعض أشكال الصراع لها آثارها الضارة ، والبعض الآخر لها آثارها المفيدة لكل من أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية .

٣ - إن مبدأ الحد من الصراعات الذي ينادي به بعض المديرين وعلماء الاجتماع يكون صحيحاً في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات (مثل القوات المسلحة) ، أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب (مثل بعض الشركات الصناعية) ، ولكن هذا المبدأ لا يكون صحيحاً بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية ، كتلك التي تتعامل في مجال البحوث والتطوير .

ولعل من أهم التغيرات التي أحدثتها المدرسة الحديثة في نظرية الصراع التنظيمي هو استخدام مفهوم «إدارة الصراع» الذي أصبح يحل تدريجياً محل مفهوم «تسوية الصراعات» . ويعكس هذا المفهوم الاعتراف المتزايد بأن الصراع قد يكون فعالاً وله فوائده ، كما قد تكون له مضاره وتكاليفه الباهظة [٢٠] . والخلاصة هي أن الصراع التنظيمي لا يمثل خطراً في حد ذاته ، وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته [٢١ ، ص ١٥١-١٥٧] ، وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع .

الصراع الفعال

ركزت أدبيات الموضوع والدراسات السابقة فيه - وخاصة في إطار كل من المدرستين التقليدية والسلوكية - على النتائج السلبية للصراع التنظيمي ، وهو ما لن نتعرض له في هذه الدراسة . وبظهور الفلسفة الحديثة لمفهوم الصراع التنظيمي برز الاهتمام بالنتائج الإيجابية للصراع الفعال . ويقصد بالصراع الفعال ذلك الصراع الذي يؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي كرد فعل لما يحققه من نتائج إيجابية ، والتي نعرض أهمها في الجزء التالي :

١ - من أبرز النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي والتي يعرضها عدد من الباحثين هو أن الصراع يعمل على البحث عن طرق جديدة للتعامل معه مما يؤدي بدوره إلى الابتكار وإحداث التغيير، كما يجعل التغيير مقبولاً بل ومرغوباً فيه [٢٢، ص ١٨٠]. وبدون التغيير لا تضمن المنظمة البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة، ويعتبر الصراع عاملاً مساعداً لإحداث التغيير. وهناك من الأدبيات التي تؤيد أن الصراع الفعال يؤدي إلى إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات واتخاذ القرارات [٢٣، ص ٤].

٢ - يعمل الصراع التنظيمي على تحديد وصيانة حدود الجماعة، كما يؤدي إلى زيادة التماسك بين أعضائها لشعورهم بالتعرض لتهديد خارجي ، وبالتالي تصبح الجماعة مهمة في نظر العضو. وفي حالات الصراع تركز الجماعة على إنجاز العمل الحالي، وتبذل الجهود في مراقبة البيئة لإيجاد الفرص التي تعمل على زيادة قوتها وتأثيرها في الجماعات الأخرى [٢٤، ص ١٢٦].

٣ - يمكن أن يكون الصراع التنظيمي جزءاً أساسياً من نظام الاتصال والتحكم (السيبرنية) في المنظمة [٢٤، ص ١٢٨]، فمن خلال الصراع يتم إرجاع المعلومات عن المشكلات والخلل التنظيمي الذي يتطلب عناية الإدارة. وفي حالة إخماد الصراع تفقد المنظمة عنصراً مهماً في دائرة إرجاع المعلومات الذي يعتبر مطلباً ضرورياً في إعادة التوازن لها ومن ثم استقرارها [٢٥، ص ٤٩].

٤ - يسهم الصراع في تحقيق فعالية الجماعة وزيادة إنتاجيتها . فهناك مؤشرات تدل على وجود ارتباط إيجابي بين الصراع والإنتاجية، فقد تبين من إحدى الدراسات أن أداء الجماعة يكون أفضل في حالة وجود صراع بين أعضائها عنه في حالة وجود اتفاق بينهم . كما أن الجماعات التي تتكون من أعضاء تتباين مصالحهم يصلون إلى حلول أعلى جودة لعدد

من المشكلات عنه في حالة الجماعة المتجانسة [١٤ ، ص ص ٤٣٨ - ٤٣٩].

٥ - إن مواجهة الأفكار والآراء المتعارضة غالبًا ما تؤدي إلى تكوين أفكار جيدة وبناءة. فالصراع وعدم الاتفاق يجعل الفرد يقف على العوامل التي كان يجهلها والتي يمكن أن تساعد في الوصول إلى وجهة نظر شاملة للموقف تجمع بين وجهة نظره ووجهة نظر الآخرين [٤ ، ص ٨٩١].

٦ - يعتبر الصراع وسيلة لاختبار القوة بين الأطراف المتصارعة، والتكيف بين هذه الأطراف يصبح ممكنًا عندما يعرف كل طرف القوة النسبية للطرف الآخر، ولا تأتي هذه المعرفة إلا من خلال الدخول في مواقف صراعية. ويمكن للصراع التنظيمي أن يكشف عن توزيع السلطة بين الوحدات التنظيمية ومن ثم إعادة توزيعها تبعًا لمتطلبات التنظيم. كما يستخدم الصراع لتعديل توازن السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة، وفي العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين [٢٢ ، ص ١٨٠].

٧ - يوفر الصراع التنظيمي مخرجًا للتنفيس عما يجيش في صدور الأفراد من مشاعر مكبوتة، وللإعراب عن آرائهم مما يعمل على تطهير العواطف وتنقية العلاقات بينهم. كما أن هناك من المشكلات الصغيرة التي يمكن علاجها في مراحلها الأولى بالإعراب عنها قبل تفاقمها وتصبح مشكلات يصعب علاجها.

٨ - يساعد الصراع التنظيمي الإدارة في اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل مشكلات الصراع التي قد تقع مستقبلاً، حيث يصبح لديها الخبرة في التعامل معها [٢٦ ، ص ٢٥٣]، ومن ثم يمكن وضع النظم والإجراءات التي تكفل تطبيق طرق تسوية الصراعات.

٩ - وأخيراً يستخدم الصراع كمنشط عام لحفز الأفراد والجماعات للإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ونشير هنا إلى أن النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي هي نتائج محتملة الحدوث وليس بالضرورة أن تتحقق دائماً، حيث إن النتيجة النهائية للموقف الصراعي تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي: مستوى الصراع، والهيكلة التنظيمية والثقافة السائدة في المنظمة، وطريقة إدارة الصراع. فالمستويات المعتدلة من الصراع من المحتمل أن تحقق نتائج إيجابية أكثر منه في حالة المستويات العالية من الصراع. فعند مستوى معتدل من الصراع تميل الجماعات

المتنافسة إلى تعلم التفاعل وتنمية مهارات طرق حل المشكلات بشكل بناء، وإذا ما زادت حدة الصراعات أدى ذلك إلى تصرفات هدامة تجاه الجماعات المتنافسة. وإذا كان الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في المنظمة يتسمان بالصرامة ومقاومة التغيير، فمن المحتمل أن يكون الصراع أقل فائدة لها. كما أن تجاهل الإدارة للصراعات قد يؤدي إلى تفاقمها، ومن ثم تفشي التنظيمات غير الرسمية التي تعمل على تفتيت المنظمة وظهور النتائج السلبية للصراع [٧، ص ص ٣٩٦-٣٩٧].

إدارة الصراع التنظيمي

إن الاتجاه الحديث في أدبيات الموضوع هو استخدام مفهوم «إدارة الصراع» بدلاً من استخدام مفهوم «تسوية الصراعات» ذلك لأن المفهوم الأول أوسع في معناه بما يسمح بالعمل على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع. وتشمل إدارة الصراعات في جانب منها العمل على زيادة مستوى الصراع في المنظمات التي تتسم بالجمود والخمول، وذلك بهدف توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. كما تتضمن إدارة الصراعات في جانبها الثاني العمل على خفض الصراعات لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم والحد من حالات العداء بينهم، والتخفيف من التوترات وضغوط العمل [١٠، ص ٣٤٨].

تتطلب الإدارة الجيدة للصراع أن يقوم المدير بدور نشط وأن يتدخل في الموقف الصراعى وذلك لتشخيص الموقف، والوقوف على الأسباب المؤدية للصراع ونتائجه المحتملة ثم اتباع إحدى الاستراتيجيات الآتية أو بعضها لضمان مستوى الصراع الذي يحقق النتائج الإيجابية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها:

١ - استراتيجية تصعيد الصراع.

٢ - استراتيجية تجنب الصراعات.

٣ - استراتيجية خفض الصراعات.

٤ - استراتيجية تسوية الصراعات.

ونعرض فيما يلي لكل من هذه الاستراتيجيات والطرق التكتيكية التي يمكن أن تشتمل عليها كل من هذه الاستراتيجيات.

استراتيجية تصعيد الصراع

قد لا يكون من المؤلف في عدد من الثقافات القول بأن هناك قيمة إيجابية للصراعات، ومن ثم العمل على إثارتها أو ترويجها [٧، ص ٣٩٩]. ولكن عندما يصل الصراع التنظيمي عند حده الأدنى والذي تعاني فيه المنظمة من الخمول، وفقد القدرة على مواجهة التغيرات البيئية، يصبح لزاماً على الإدارة رفع مستوى الصراع لتحقيق نتائجه الإيجابية. ويمكن لرجل الإدارة أن يستعين بعدد من المؤشرات التي توضح له وصول الصراع إلى أدنى المستويات، ومنها: القصور في تقديم أفكار واقتراحات جديدة لتطوير العمل وحل المشكلات، والإذعان التام من قبل المرؤوسين، والمقاومة القوية من العاملين لإحداث التغيير، والانخفاض الشديد لمعدل دوران العمل، والتركيز الشديد على التوفيق في اتخاذ القرارات بدلاً من اتخاذ القرارات التي تهتم برفاهية المنظمة وتحقيق الأهداف طويلة المدى، وخوف العاملين من الاعتراف بعدم معرفتهم بالعمل [١٦].

وإذا ما أسفر التشخيص التنظيمي عن انخفاض مستويات الصراع في المنظمة، فإن الخطوة التالية هي استخدام أحد أو بعض الأساليب الآتية لتصعيد الصراع:

١ - تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات

لما كانت المعلومات أحد مصادر القوة في المنظمة، فإن المشاركة في المعلومات أو حبسها عن الأطراف المعنية وخاصة المعلومات المتعلقة بتقويم الأداء يتيح فرصة لتصعيد الصراعات [٢٧، ص ٤٥٧]. كما يساعد التغيير في قنوات الاتصال وتغيير اتجاه سير الرسائل عن قنواتها الرسمية المألوفة على تحريك الصراعات. ويؤدي نقل المعلومات الغامضة إلى إثارة الخلافات لتباين وجهات النظر. ويمكن للإدارة أن تخلق ضغطاً على أفراد التنظيم وذلك بالإفراط في عمليات الاتصال مما يثير فيهم الحماس والرغبة في إحداث التغيير. [١٦].

٢ - تغيير الهيكل التنظيمي

يستخدم تصميم الهيكل التنظيمي إما لتصعيد الصراعات في المنظمة أو الحد منها. وكقاعدة عامة يمكن تحقيق مستويات أعلى من الصراع عندما تكون الوحدات التنظيمية أقل حجماً، وعندما تتجه نحو المزيد من التخصص حيث تميل الجماعات نحو التركيز على

تحقيق أهدافها [٢٧، ص ٤٥٧]. وبزيادة عدد الوحدات التنظيمية تصبح المنظمة أكثر تعقيداً، وتزداد الحاجة إلى الاعتماد المتبادل بينها مما يخلق فرصاً أكبر لظهور الصراعات. إلا أن زيادة حجم التنظيم يتطلب زيادة في التكاليف، ولذا فإن قرار استخدام هذا الأسلوب لا تلجأ إليه الإدارة إلا إذا وصل الصراع إلى مستويات متدنية للغاية واستمر لفترة زمنية طويلة [١٦].

ويؤدي إعادة التنظيم لتوزيع السلطات والمسؤوليات إلى حالة من عدم التأكد ومن ثم الرغبة في إعادة التكيف، ويرتفع مستوى الصراع خلال فترة إعادة التنظيم مما يدفع الجماعات إلى إجراء تحسينات في طرق أداء العمل [٧، ص ٤٠٠]. كما أن إضافة أو حذف وحدات تنظيمية، وتعيين بعض رجال الإدارة من خارج المنظمة ممن لديهم قيم وخبرات مختلفة يساعد على تحريك الصراعات.

٣ - خلق التنافس بين الأفراد والجماعات

إن إيجاد البيئة التنافسية بين الأفراد والجماعات عن طريق نظم الحوافز يسهم في تحقيق النتائج الإيجابية للصراع إذا ما أحسنت الإدارة استخدامها، وكانت الحوافز مغرية للعاملين لتحسين الأداء.

٤ - استخدام التهديد

غالباً ما تكون التهديدات من الوسائل المفيدة والفعالة لإحداث التغيير في الأطراف المتصارعة. ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على المصدقية التي تتمتع بها. وتتحقق المصدقية في التهديدات عندما تصدر ممن لديه سلطة توقيع العقوبات وقادر على إدارتها، وأن لديه الرغبة في تطبيق هذه العقوبات، وأن التهديدات تمثل خطراً حقيقياً على الأطراف. ويمكن أن تأتي التهديدات بنتائج سلبية، وتفقد دورها في تصعيد الصراعات إذا كانت الأطراف المتصارعة تتمتع بقوة متساوية [٢٨، ص ص ١٢٩-١٣١].

وإلى جانب هذه الأساليب الرئيسة في تصعيد الصراعات نذكر بعض الأساليب الأخرى ومنها: توسيع نطاق الصراع بإضافة موضوعات جديدة للصراع أو إدخال أطراف أخرى فيه، كما قد تلجأ الإدارة إلى وضع قيود على الوحدات التنظيمية مثل تخفيض الموارد

المادية والبشرية، أو تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، أو كسر القواعد التي تحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات.

استراتيجية تجنب الصراعات

يميل بعض المديرين إلى تجنب التدخل المباشر في المواقف الصراعية إما لعدم تأكدهم من النتائج المحتملة لتدخلهم المباشر، أو لعدم رغبتهم في الاعتراف بوجود الصراع أو أنه ليس أمراً خطيراً يصعب على طرفي الصراع التغلب عليه [٦، ص ٤٤٧].

وتستخدم استراتيجية تجنب الصراع عادة في المراحل الأولى لتكوين العلاقات، أو عندما لا يتوقع الأطراف تحقيق أية مكاسب من الموقف الصراعي، أو عندما يكون هناك تفاوت واضح في القوة بين الأطراف المتصارعة. ويمكن أن تؤدي هذه الاستراتيجية إلى نتائج إيجابية أو سلبية، فالإفراط في استخدامها قد يؤدي إلى قلة التفاعلات والحد من فرص النمو [٢٨، ص ١١٤]. ومن الطرق المستخدمة في تطبيق هذه الاستراتيجية مايلي :

١ - تجاهل الصراع

في حالة التجاهل أو اللامبالاة يفضل المدير أن يكون في حالة حياد، ومن ثم يقع على عاتقه العمل على زيادة الحيدة بين الأطراف بإيضاح عدم أهمية المشكلة لهم وتشجيعهم للتخفيف من حدة مشاعرهم [٢٩، ص ١٠٤]. ويلجأ رجال الإدارة إلى هذه الطريقة عندما لا يكون الموقف الصراعي حاداً، وأن نتائجه غير مكلفة، إلا أنها نادراً ما تكون فعالة حيث إنها لم تتناول أسباب الصراع والعمل على علاجها.

٢ - الفصل بين الأطراف المتصارعة

إن عزل الأطراف المتصارعة من الناحية المادية يقلل من احتمال حدوث السلوك العدائي بينهما، وتنجح هذه الطريقة عندما لا تكون هناك حاجة قوية إلى التفاعل والاعتدال المتبادل بينهما. ويمكن الفصل بين الجماعات والأفراد عن طريق تقليل اجتماعاتهم ولقاءاتهم وجعلها على فترات متباعدة، كما أن الاتجاه نحو اللامركزية يحد من تدخل الإدارة المركزية في شؤون الفروع.

٣ - الانسحاب من الموقف

إن الذكريات الأليمة لمواقف صراعية في الماضي تدفع البعض إلى تجنب الصراع بالانسحاب من الموقف، وقد يكون الانسحاب مادياً، أي بترك موقف الصراع، أو بعدم المشاركة في الموقف بالتزام الصمت أو تغيير موضوع قضية الصراع. وقد يكون الانسحاب من الموقف نفسياً، وذلك بعدم الاعتراف بوجود الصراع، وكبت المشاعر وأوجه الخلاف، ويحدث ذلك عندما يكون الانسحاب المادي مستحيلاً.

استراتيجية خفض الصراعات

يستخدم بعض الكتاب مفهوم «خفض الصراعات» كمرادف لمفهوم «تسوية الصراعات» والذي يقضي بضرورة إنهاء أشكال الصراع كافة أو الوصول إلى حل لها، وهذا غير صحيح [٢٨، ص ١٣٦]. أما استراتيجية خفض الصراعات فتهدف إلى الحد من الآثار المدمرة للصراع، وخفض مستوى التوتر والغضب بين الأطراف المتصارعة، وكسب الوقت حتى يستطيع الأطراف حل صراعاتهم. ولتطبيق هذه الاستراتيجية يمكن الاستعانة بعدد من الطرق نركز فيما يلي على أهمها:

١ - التلطيف أو تهدئة الموقف

وهنا تتدخل الإدارة لتخفيف حدة الأعراض الناجمة عن الصراع، وذلك بالتركيز على أوجه التشابه وضرورة العمل سوياً بين الأطراف المتصارعة وتقليل أهمية الخلافات بينها أو تبريرها. وتساعد هذه الطريقة على إدراك وجود أهداف مشتركة بين المتصارعين، وهي تعتبر حلاً قصير الأجل حيث لا تتناول الأسباب الحقيقية لوجود الصراع.

٢ - تفتيت الصراع

وتركز هذه الطريقة على حجم الصراع والعمل على تقسيم القضية الكبيرة للصراع إلى عدد من القضايا الصغيرة التي يمكن التعامل معها. ويتم تخفيض الصراع هنا بالتحديد الدقيق لموضوع الصراع، والأطراف المشتركة فيه، والوقوف على أسبابه ومن ثم محاولة تقليص عدد المشتركين فيه، والعمل على حل الصراع على مراحل نظراً لصعوبة حل المشكلة في وقت واحد [٢٤، ص ١٤١].

٣ - إيجاد عدو مشترك

عندما تواجه الجماعات المتصارعة عدوًا مشتركًا يعمل على تهديدها تسعى إلى تنمية التعاون وزيادة تماسكها لحماية نفسها، ولذلك تتغاضى عن خلافاتها. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مدى إدراك الأطراف لصعوبة مواجهة تهديدات العدو، وأهمية التعاون فيما بينها. وبالرغم من وجود تعاون بين الأطراف لمواجهة العدو، فإن الأسباب الرئيسة للصراع مازالت قائمة وسرعان ما يظهر الصراع فيما بينها عندما يزول خطر العدو المشترك، ولذلك تعتبر هذه الطريقة خفصًا مؤقتًا للصراعات. وأوضح مثال للعدو المشترك الذي تواجهه الجماعات في منظمات الأعمال هو تعرض المنظمة لانخفاض النشاط أو لمشكلات مالية، أو للشراء القهري من قبل أحد المنافسين.

٤ - إيجاد هدف عام مشترك

وهذه الطريقة تشبه طريقة إيجاد عدو مشترك إلا أنها تتسم بدرجة أقل من التوتر العصبي. ويعتبر الهدف العام بمثابة دافع قوي لدى الأطراف للحد من خلافاتهم والعمل معًا للوصول إلى الهدف. ولكي تكون هذه الطريقة فعالة يجب أن تتسم بالخصائص الآتية [٢٧، ص ٤٥٥]:

(أ) أن يكون الهدف مرغوبًا من قبل الأطراف المتصارعة ويعمل على اجتذاب اهتمامهم.

(ب) أن يتطلب تحقيق الهدف التعاون بين الأطراف، والاعتماد المتبادل بينهم وأن أيًا منهم لا يستطيع تحقيق الهدف بمفرده.

(ج) أن يتوقع الأطراف الحصول على عائد من تحقيقهم للهدف.

وتعتبر هذه الطريقة فعالة في خفض الصراعات إلا أنها تتسم أيضًا بالصعوبة حيث تتطلب مهارة في التخيل والابتكار لصياغة أهداف تجذب اهتمام الأطراف، كما تتطلب قدرًا من الرقابة على الموارد اللازمة لتحقيقها.

وإلى جانب هذه الطرق لتطبيق استراتيجية خفض الصراعات، تستطيع الإدارة تحقيق ذلك من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يسمح بالتعاون والتنسيق بين الإدارات، ووضع القواعد والإجراءات التي تقلل من الاحتكاك فيما بينها، وكذلك العمل

على زيادة التفاعل بين الجماعات وقياداتها عن طريق تبادل المعلومات لتنمية التفاهم المشترك، وفهم كل منهم للآخر.

استراتيجية تسوية الصراعات

تعمل استراتيجية تسوية الصراعات على إنهاء حالة السلوك الصراعى الصريح، وذلك بالتعرف على أسباب الصراعات ومصادره والعمل على حلها. وتظهر البحوث أن هذه الاستراتيجية أكثر الاستراتيجيات فعالية في التعامل مع الصراعات [٢٧، ص ٤٥٣]. وتزخر أدبيات الموضوع بالعديد من الطرق التي تستخدم في تسوية الصراعات بدءاً من المدرسة التقليدية في الإدارة إلى المدرسة الحديثة، لذلك سوف نستعرض في الجزء التالي بشكل موجز أهم هذه الطرق.

١ - استخدام القوة والإلزام

يتدخل في هذه الطريقة أحد مراكز السلطة الأعلى لتسوية الصراعات بين الأفراد والجماعات. وأهم مساوئها هو ارتفاع احتمال عدم أخذ معلومات أخرى ذات أهمية عند اتخاذ القرار، وشعور أعضاء الجماعات بأن آراءهم لم تكن محل اعتبار مما يؤدي إلى عدم اكتراثهم وضعف حماسهم لتنفيذ القرار. ولذا فإن هذه الطريقة تضعف روح الابتكار وتنمي الرغبة في التهرب من المسؤولية حيث إنها تعمل في النهاية على خدمة أهداف المنظمة فقط [٣٠، ص ١٦٠]. وقد يأتي فرض السلطة من قبل شخص كأحد الرؤساء في المنظمة، أو من قبل تحالف جماعة من الأفراد، أو عن طريق تطبيق قاعدة الأغلبية ويتضح أن هذه الطريقة لا تعمل على تسوية الصراع جذرياً، وإنما تعمل على إخماده وخلق موقف الراجح والخاسر، وبالتالي زيادة الحنق والعداء بين الأطراف.

٢ - تغيير الهيكل

وهو من الطرق المألوفة في تسوية الصراعات التي تنشأ بسبب المشكلات التنظيمية حيث تلجأ الإدارة إلى دمج بعض الوحدات التنظيمية، أو فصل البعض الآخر، أو إنشاء وحدات جديدة. كما قد تعمل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات، أو تطبيق

اللامركزية، أو تقليل عدد المستويات التنظيمية وتغيير شكل الهيكل، والحد من الإفراط في التخصص.

٣ - إيجاد مراكز للربط والتنسيق

يمكن تسوية الصراعات بإيجاد مراكز أو وظائف لبعض المستشارين أو ضباط الاتصال مهمتهم الربط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية وحل الصراعات بينها. كما يمكن الاستعانة بدور الممثل الشخصي (الأمبودزمان) الذي يعمل على تسهيل الاتصالات وسماع شكاوي الأطراف المتصارعة، والوقوف على وجهات نظر العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم، ونقلها إلى الإدارة العليا. ولما كان هذا الشخص يوجد خارج التنظيم الرسمي للمنظمة فهو لا يقوم باتخاذ القرارات لتسوية الصراعات وإنما يتلخص دوره في نقل المعلومات وإزالة سوء الفهم بين الأطراف [٣١، ص ٥٧٩].

٤ - تغليف الصراعات

يقصد بذلك تقييد تصرفات الأفراد عن طريق السياسات، والإجراءات، وقواعد العمل لإزالة أسباب الصراع التنظيمي ومنع حدوثه في المستقبل. وبالرغم من إسهام السياسات والإجراءات وقواعد العمل للحد من الصراعات إلا أنها قد تكون أحد أسباب نشأتها حيث لا يمكن وضع السياسات والإجراءات التي تغطي الاحتمالات والمواقف الصراعية كافة.

٥ - التوفيق

وهو أكثر الطرق استخدامًا لتسوية الصراعات، وخاصة في حالات الصراع حول توزيع الموارد. وبمقتضى هذه الطريقة يقدم كل من الطرفين بعض التنازلات في مقابل الحصول على بعض المكاسب من الطرف الآخر. وتتطلب هذه الطريقة إجراء مفاوضات بين الطرفين قد تستمر لفترات طويلة، ولذلك فهي تصلح لتسوية الصراعات الكبيرة، إلا أن المغالاة في المطالب من قبل طرفي الصراع يعتبر من أبرز معوقاتها [١٣، ص ص ٣١٧-٣١٨]، كما أنها تتضمن اتخاذ الحل الوسط لمشكلة النزاع مما لا يعتبر بالضرورة الحل الأمثل لها.

٦ - الوساطة والتحكيم

تعتمد هذه الطريقة على دخول طرف ثالث لمساعدة طرفي الصراع لتسوية نزاعاتهم . وفي حالة الوساطة يقوم الوسيط بتسهيل عمليات الاتصال بين الطرفين ويعمل على تقريب وجهات نظرهم ولكنه لا يقدم حلاً للنزاع . أما في حالة التحكيم فيتمتع المحكم بسلطة اتخاذ قرار بتسوية الصراع والتزام الأطراف به ، وقد تؤدي نتيجة التحكيم إلى وجود موقف الراجح والخاسر مما يتيح الفرص لظهور صراعات أخرى في المستقبل .

٧ - طريقة حل المشكلات

في هذه الطريقة يتم تحويل الموقف الصراعى إلى موقف تعاونى لحل المشكلة ، لا يحاول الطرفان فيه إخماد الصراع ، أو التوفيق بين مصالحهما بل يعملان للوصول إلى حل ابتكاري وجيد . وتعتبر هذه الطريقة فعالة لتسوية الصراعات إذا ما ركز الطرفان على المشكلة الرئيسة والوقوف على أسبابها بدلاً من الجدال حول توجيه الاتهامات أو للأخذ بالثأر .

وتفترض هذه الطريقة أن طرفي الصراع لديهما الدوافع لبذل الجهود والوقت لحل المشكلة ، وتعظيم مكاسبهما المحتملة ، وأن الصراع هو بمثابة قوة دافعة للوصول إلى حل أفضل ، وبالتالي جعل كل من الطرفين في موقف الراجح .

وتقوم هذه الطريقة على أساس ممارسة الاتصال الحر بين طرفي الصراع لتبادل الحقائق ، والتشخيص الدقيق للمشكلة ، ولذلك يطلق عليها أحياناً طريقة المجابهة أو الطريقة التعاونية . ويتوقف نجاح هذه الطريقة على توافر الظروف الآتية [٣٢ ، ص ٧٨] :

(١) درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين طرفي الصراع تكون دافعاً لبذل الجهود نحو حل المشكلة .

(ب) الشعور بحرية الاتصال بين الأطراف .

(ج) وجود مصالح مشتركة محتملة التحقيق نتيجة للتعاون بين الطرفين .

(د) مساندة الإدارة العليا لممارسة هذه الطريقة .

وإلى جانب هذه الطرق في تسوية الصراعات يمكن للإدارة أن تعمل على توفير الموارد للمنظمة ، وخلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يقوم على أساس ممارسة الاتصال الحر المفتوح بين العاملين ، وبينهم وبين الإدارة ، وتدريب العاملين على تنمية مهارات الاتصال ، وممارسة الأنماط السلوكية المختلفة للتعامل مع الصراعات .

الأنماط السلوكية في التعامل مع الصراع

لما كان الموقف الصراعى ينشأ بسبب سعي أحد الأطراف نحو تحقيق مصالحه التي تتعارض مع مصالح الطرف الآخر، فيمكن القول إن سلوك الأفراد يتحدد تبعاً لعاملين رئيسيين على الأقل عند تعاملهم مع الصراع وهما: درجة اهتمام الفرد وإصراره على تحقيق مصالحه، ودرجة اهتمامه بتحقيق مصالح الطرف الآخر. وفي ضوء هذين العاملين تتناول أدبيات الموضوع خمسة أنماط سلوكية للتعامل مع الصراع نوجزها فيما يلي [٤، ص ٩٠٠]:

١ - نمط التنافس

وفيه تكون درجة اهتمام الفرد بتحقيق مصالحه عالية بينما يتدنى اهتمامه بتحقيق مصالح الطرف الآخر، ويخلق هذا النمط موقف الراجح والخاسر، ولا تكون هناك فرصة للتعاون بينهما حيث يشعر المنافس أنه على حق كما أنه ينظر إلى الصراع كمباراة يجب أن يفوز فيها. ويستخدم المنافس جميع الطرق لتحقيق الفوز على الطرف الآخر، فقد يلجأ إلى السلطة الرسمية، أو القوة، أو التهديد، أو الإقناع. وقد يرى المنافس أن الصراع موقف مزعج، ولكنه ينشأ لأن الآخرين لا يرغبون في قبول وجهة نظره. ويستخدم الشخص المنافس هذا النمط في حالة الأزمات، أو لضيق الوقت، أو عند شعوره بأن الطرف الآخر يعمل على استغلاله [١٧، ص ٤٨٤].

٢ - نمط المجاملة

ويهتم فيه المجامل بتحقيق مصالح الطرف الآخر حتى ولو على حساب مصالحه، ويعمل على استرضاء الطرف الآخر والاستسلام لرغباته، وذلك لصيانة وحماية العلاقات بينهما، وهو يعتبر الصراع أمراً سيئاً. ويعكس هذا النمط صفات الكرم، أو التواضع، أو الطاعة والاعتقاد بأن الأنانية صفة بغيضة وهي السبب في الصراعات. ويستخدم هذا النمط إذا ما شعر الفرد أنه مخطيء في مطالبه، أو أن موضوع الصراع أكثر أهمية للطرف الآخر، أو رغبة منه في إظهار حسن النوايا [١٧، ص ٤٨٣].

٣ - نمط تجنب الصراع

تكون في هذا النمط درجة اهتمام الفرد بتحقيق مصالحه ومصالح الطرف الآخر عند حدها الأدنى. ويرى صاحب هذا النمط أن الصراع غير ضروري لأنه شر أو عمل مشين،

ويمثل تجربة أليمة . ولذلك فهو يلجأ إلى الانسحاب من الموقف إما مادياً أو نفسياً، أو بالتزام الصمت، أو تجاهل وجود الصراع .

ويستخدم هذا النمط إذا كان موضوع الصراع أمراً تافهاً في حين أن هناك أموراً أكثر إلحاحاً، أو عندما تكون هناك فرص ضئيلة أمام الفرد لتحقيق مصالحه، أو لإتاحة الفرصة لتهدئة العواطف، وكسب الوقت للحصول على المعلومات [١٤، ص ٤٣٧].

٤ - نمط التوفيق

يسعى الفرد في هذا النمط إلى إيجاد مركز يسمح له وللطرف الآخر بتحقيق بعض المكاسب في مقابل تنازلهما عن بعض المطالب، فهو يقوم على أساس الأخذ والعطاء . ويرى صاحب هذا النمط أنه يجب على الناس أن يظهرُوا اهتماماً لبعضهم البعض، وأن يتبادلوا وجهات النظر للوصول إلى حل أو اتفاق عادل . ولذلك يتطلب هذا النمط ممارسة التفاوض القائم على التعبير عن الآراء .

ويعتبر هذا النمط مفيداً إذا كان الطرفان متساويين في القوة، أو عندما تكون الأهداف المشتركة ذات أهمية ولا تتحقق في ظل الصراع، أو عند الحاجة للوصول إلى حل سريع تحت ضغوط الوقت، أو اعتباره حلاً مؤقتاً حتى يتاح الوقت للوصول إلى حل أفضل [١٤، ص ٤٣٧].

٥ - نمط التعاون

وفيه تكون درجة اهتمام الطرفين بتحقيق مصالحهما عالية . ويقوم على أساس التعاون لحل المشكلة والوصول إلى حل يحقق مصالح الطرفين، وليس هناك ضرورة لكي يضحى أحد الأطراف بمصلحه . ويتسم أصحاب هذا النمط بالخصائص الآتية [١٢، ص ٥٢]:

(١) يرون أن الصراع ظاهرة طبيعية ومفيدة، ويمكن أن يؤدي إلى حلول ابتكارية إذا ما استخدم بطريقة جيدة .

(ب) يظهرون الثقة والصراحة، وعدم التحيز في تعاملهم مع الآخرين .

(ج) يلتزمون بتنفيذ الحلول التي يتوصلون إليها لإرضاء بقية الأطراف .

(د) يرون أن لكل فرد أو طرف دوراً مساوياً في تسوية الصراع وأن آراء كل منهم هي آراء مشروعة .

(هـ) لا يضحون بأي فرد ببساطة لمصلحة الجماعة .

يتوقف استخدام أي نمط من هذه الأنماط السلوكية على طبيعة العمل الذي تؤديه الجماعة أو الفرد، وعلى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وعلى النزعات السلوكية التي تسيطر على الفرد أثناء تعامله مع الصراع، وعلى القيم والثقافة السائدة في المجتمع. ويرى كل من توماس وكيلمان Thomas and Kilman أن هناك أضراراً تنجم عن الإفراط في استخدام نمط سلوكي معين للتعامل مع الصراع أو إغفال الأنماط الأخرى. وعليه يجب أن يكون المدير مرناً لكي يستخدم النمط الملائم مع الموقف الذي يتعامل معه، وهذا يتطلب منه تشخيص الموقف، ومعرفة أسباب الصراع ثم اختيار النمط المناسب، بالإضافة إلى توافر المهارة والرغبة لديه في استخدام الأنماط الأخرى [١٧، ص ٤٨٨].

الثقافة وإدارة الصراع

تتأثر إدارة الصراع، والأنماط السلوكية المتبعة في التعامل معه بالعوامل الثقافية التي تسود المجتمع، مثلها في ذلك مثل أي ظاهرة من ظواهر السلوك التنظيمي [٣٣، ص ٥٧٢]. ومن المتوقع أن تسود أنماط سلوكية معينة في الثقافات المختلفة، فالناس في اليابان مثلاً لا يتحملون وجود صراع واضح على خلاف الوضع في الولايات المتحدة، ولذلك يهتم اليابانيون بنمط المجاملة في حين يركز الأمريكيون على نمط المنافسة [١٧، ص ٤٨٩]. وإذا كانت المنظمة تعمل على نطاق دولي فعليها أن تقف على أثر العوامل الثقافية على إدارة الصراعات والأنماط السلوكية السائدة فيها، وذلك لضمان التعامل مع هذه الظاهرة بفعالية وكفاءة.

التوصيات

يتقدم الباحث في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم خلال هذه الدراسة بالتوصيات

الآتية :

١ - إجراء الدراسات والبحوث الميدانية لظاهرة الصراع في المنظمات العربية، وذلك بهدف الوقوف على حجم هذه الظاهرة، ومصادرها الرئيسة، وكيفية التعامل معها، وما هي الأنماط السلوكية السائدة فيها للتعامل مع الصراع التنظيمي، والوقوف على أثر العوامل الثقافية للبيئة العربية في إدارة الصراع.

- ٢ - تشجيع طلبة الدراسات العليا بالجامعات للبحث في هذه الظاهرة سواء في مجالات الإدارة، أو في مجال الدراسات الاجتماعية الأخرى .
- ٣ - وضع أدوات المسح التي يمكن أن تستخدم في قياس ظاهرة الصراع التنظيمي، بما يتماشى مع ظروف البيئة العربية وثقافتها .
- ٤ - وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للتعريف بظاهرة الصراع التنظيمي، والوقوف على مفاهيمها الحديثة واستراتيجيات إدارتها، وتنمية المهارات لاستخدام الأنماط السلوكية المختلفة للتعامل مع الصراع .

المراجع

- Thomas. K.W. and Schmidt, W.H. 'A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict,' [١]
Academy of Management Journal, 19, No.2 (1976), 315-318.
- Forsyth. Donelson R. *Group Dynamics*, 2nd ed. California: Brooks/ Cole Publishing Co., Pacific [٢]
Grove, 1990.
- Pondy, Lois R. 'Organisational Conflict: Concepts and Models', *Administrative Science Quarterly*, [٣]
12, No.2 (Sept. 1967), 297-319.
- Thomas, Kenneth. Conflict and Conflict Management, In: Marvin, D. Dunnette, *Handbook of In-* [٤]
dustrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.,
1976.
- Hellriegel, Don; Slocum, J.W. Jr. and Woodman, R.W. *Organization Behavior*, 3rd ed. Mincosota: [٥]
West Publishing Co., St. Paul, 1983.
- Reitz, H.J. *Behavior in Organizations*, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., Homewood, 1977. [٦]
- Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. *Management*, 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood, [٧]
1989.
- Schmidt, S.M. and Kochan, T.A. 'Conflict: Toward Conceptual Clarity', *Administrative Science* [٨]
Quarterly, 17, No.3 (1972), 359-370.
- Boulding, K.B. *Conflict and Defence*. New York: Harper and Row, 1962. [٩]
- Dubrin, Andrew J. *Foundations of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. New Jersey: [١٠]
Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1984.
- Pondy, Louis R. 'Varieties of Organizational Conflict'. *Administrative Science Quarterly*, 14, No.4 [١١]
(1969), 499-502.
- Filley, Alan C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview Ill.: Scott, Foresman and Co., 1975. [١٢]

- Gray, Jerry L. and Starke, Fredrick A. *Organizational Behavior, Concepts and Applications*, 2nd ed. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., Columbus, 1980. [١٣]
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, 1991. [١٤]
- Salaman, Graeme. 'Management Development and Organizational Theory', *Journal of European Industrial Training*, Vol.2, No.7 (1987), 7-11. [١٥]
- Robbins, Stephen P. 'Conflict management' and 'Conflict Resolution' Are not Synonymous Terms, *California Management Review*, Vol.11, No.2, (Wenter 1978), 67-75. [١٦]
- Tosi, Henry L.; Rizzo, John R. and Carroll, Stephen J. *Managing Organizational Behavior*. Cambridge Mass.: Ballinger Publishing Co., 1986. [١٧]
- Chung, Kae H. and Magginson, Leon C. *Organizational Behavior: Devolping Managerial Skills*. New York: Harper and Row. Publishers, 1981. [١٨]
- Evan, William M. Conflict and Performance, In: R. & D. Organizations, *Industrial Management Review*, 7, No.2 (1965), 37-46. [١٩]
- Thomas, Kenneth W. 'Introduction to Special Section on Conflict and The Collaborative Ethic', *California Management Review*, Vol.21, No.2 (Wenter 1978), 56-60. [٢٠]
- Coser, Lewis A. *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press, 1956. [٢١]
- Litterer, Josoh A. 'Conflict in Organization: A Re-Examination', *Academy of Management Journal*, Vol.9, No.3 (Sept. 1966), 178-186. [٢٢]
- Thompson, Victor A. 'Bureaucracy and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, March 1965, 1-20. [٢٣]
- Miles, Robbert H. *Macro Organizational Behavior*. Ill. Scott, Foresman and Co., Glenview, 1980. [٢٤]
- Pondy, Louis R. Some Sybernetic Models of Conflict in Organizations, In: A.R. Negandhi (ed.), *Conflict and Power in Complex Organizations: An Interinstitutional Perspective*. Ohio: Comparative Administration Research Institute, Kent State University, 1972. [٢٥]
- النمر، سعود محمد. السلوك الإداري. الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٨٧م. [٢٦]
- Cherrington, David J. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Mass.: Allyn and Bacon, Boston, 1989. [٢٧]
- Frost, Joyce H. and Wilmot, William W. *Interpersonal Conflict*. Iowa: Wm. C. Brown Publishers, Dubuque, 1978. [٢٨]
- Blake, Robert B.; Shepard, Herbert A. and Mouton, Janc S. *Managing Intergroup Conflict*. Houston Texas: Gulf Publishing Co., 1964. [٢٩]
- علوي، حسين محمد علي. إدارة العلاقات الإنسانية. الرياض: جامعة الملك سعود، د. ت. [٣٠]

- Webber, Rossa.; Morgan, Marilyn A. and Browne, Paul C. *Management: Basic Elements of Managing Organizations*, 3rd ed. Illinois: Irwin, Inc., Homewood, 1985. [٣١]
- Derr., C.; Brooklyn, 'Managing Organizational Conflict: Collaboration, Bargaining, and Power Approaches', *California Management Review*, Vol.11, No.2 (Winter 1978), 76-83. [٣٢]
- Huczynski, A. and Buchanan, D. *Organizational Behavior*, 2nd ed. London: Prentice-Hall International (UK) Ltd., 1991. [٣٣]

The Concept of Organizational Conflict and Its Management Strategies

Lotfy Rashed Mohammad

*Assistant Professor, College of Administrative Sciences,
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

(Received on 4-1-1415 ; accepted for publication on 9-8-1416 A.H.)

Abstract. The Conflict Theory has been undergoing basic change in perspective. One view that is emerging is that conflict can be valuable in strengthening organizational effectiveness. This study attempts to clarify the concept of organizational conflict and its development in managerial thought. Since the value of conflict is determined by how it is managed, this study focuses on the term "Conflict Management" which is gradually displacing the older term "Conflict Resolution." The main emphasis was on explaining the different strategies for conflict management. and the role of culture in dealing with organizational conflict.