

الماضرة السابعة: حل النزاعات و الصراعات

لا تخلو أي مؤسسة، بغض النظر عن نوعها، طبيعتها، أو حجمها، من وجود صراعات داخلية تؤثر على سير العمل. ومع ذلك، فإن التحدي الحقيقي يكمن في إدارة هذه الصراعات بفعالية، والحرص على استخدام آليات مناسبة تحول دون تفاقمها وخروجها عن السيطرة.

يُطلق على هذه الظاهرة "الصراع التنظيمي"، نظرًا لارتباطها الوثيق بالبيئة التنظيمية داخل المؤسسة. وتوجد العديد من الطرق والآليات التي تساعد المؤسسات على إدارة هذا النوع من الصراعات بشكل فعال، بهدف تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وضمان استمرارية العمل بطريقة سليمة ومنتجة.

يرتبط مصطلح "الصراع" بأصل لاتيني هو "conflictus"، والذي يحمل دلالات تشير إلى الصدمة أو الكفاح في المعارك، مما يعكس الجانب العسكري للصراع كالحروب أو مواجهة أشكال الهجوم المختلفة.

تعريف الصراع:

يُعرّف الصراع على أنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع واعين لوجود تعارض بينهم، بحيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه أو امتيازاته بشكل يتناقض مع رغبات الطرف الآخر."

كما يُعرف بأنه: "تعارض في وجهات النظر حول قضية معينة يؤدي إلى تعطيل أو إرباك القرار عند اختيار البدائل."

ويمكن اعتباره: "حالة من التعارض بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم، مما يحدث توترًا في العلاقات يؤدي إلى ضعف الأداء وإرباك عملية اتخاذ القرار."

الصراع يُعتبر أحد المظاهر الحتمية للبيئة التنظيمية، فهو جزء لا يمكن تفاديه في حياة المؤسسات. ومع ذلك، فإن درجة حدة الصراع وتأثيره قد تختلف بناءً على طبيعة المؤسسة، سياساتها، والعلاقات بين الأطراف المعنية.

أسباب الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي يحدث نتيجة عوامل متعددة تتعلق بالموارد، الأفراد، والبيئة التنظيمية. فيما يلي أهم أسباب الصراع التنظيمي:

(أ) التنافس على الموارد المحدودة:

غالبًا ما يكون الصراع ناتجًا عن عدم كفاية الموارد المتاحة لتلبية احتياجات جميع الأطراف.

يشمل ذلك الموارد المالية، المعدات، أو المخصصات الوظيفية التي يتم توزيعها بطريقة تُسبب تعارضًا.

(ب) الرقابة الإدارية:

تُعد الرقابة إحدى وظائف الإدارة الأساسية، لكنها قد تؤدي إلى صراعات نتيجة طبيعتها التدقيقية. كشف الأخطاء أو تقييد حرية التصرف يثير حساسية لدى الموظفين، ويؤثر على العلاقات بينهم وبين الإدارة. (ج)تقسيم العمل:

عدم الإنصاف في توزيع المهام يؤدي إلى توترات بين العاملين. تكثيف العمل على أفراد معينين أو نقل مهام من موظف لآخر دون تبرير مناسب قد يولد استياءً وصراعات. (د)الاتصالات الإدارية:

سوء الفهم أو عدم وضوح قنوات الاتصال يؤدي إلى صراعات. الاختلافات في إدراك الأفراد لعملية الاتصال أو احتكار المعلومات والمبالغة في تخطي السلطات تُفاقم المشكلة. (ه)المعوقات التنظيمية:

ضعف أو غياب الهياكل التنظيمية يؤدي إلى غموض في المسؤوليات والواجبات. الصراعات تنشأ غالبًا بين وحدات الاستشارة والتنفيذ أو نتيجة لعدم وجود إدارة فعالة للمعلومات. (و)المشكلات البيئية:

تتعلق بالبيئة الداخلية (مثل ضعف قنوات الاتصال أو غياب المناخ الصحي للعمل) أو البيئة الخارجية (مثل تحديات السوق واللغات المستخدمة).

تؤدي هذه العوامل إلى التصرف العشوائي، تدني الإنتاجية، وزيادة التوترات. (ي)الاعتماد المتبادل في العمل:

التدخل بين مهام الأفراد أو الإدارات يولد صراعات عند تعارض الأولويات أو تعطل العمل في حالة وجود تأخير من أحد الأطراف.

مراحل إدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي تمر بأربع مراحل زمنية أساسية، وفقًا لما يراه المنظرون في هذا المجال. هذه المراحل تهدف إلى التعامل مع الصراع بشكل شامل لضمان تقليل آثاره السلبية وتعزيز الاستفادة من نتائجه الإيجابية:

1. مرحلة التشخيص

تُعد المرحلة الأولى لفهم طبيعة الصراع وأسبابه.

تهدف إلى تحديد الأطراف المعنية، مصدر الصراع، ومدى تأثيره على المؤسسة.

الأنشطة:

جمع المعلومات وتحليلها.

إجراء مقابلات مع الأطراف المتنازعة.

تقييم بيئة العمل لفهم العوامل المسببة للصراع.

2. مرحلة التدخل

تبدأ عندما يتم وضع خطة للتعامل مع الصراع.

تعتمد على استخدام تقنيات وإجراءات للحد من الصراع أو حله.

الأنشطة:

تطبيق استراتيجيات مثل التفاوض أو الوساطة أو التحكيم.

إشراك الأطراف المعنية في حوار بناء.

تحديد أهداف واضحة لتسوية الصراع.

3. مرحلة الصراع (الإدارة)

تشمل تنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها لمعالجة الصراع بشكل عملي.

تهدف إلى السيطرة على الصراع بحيث لا يتفاقم أو يخرج عن السيطرة.

الأنشطة:

مراقبة التقدم في معالجة الصراع.

إعادة توجيه التركيز نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

دعم التواصل بين الأطراف لتحسين العلاقات.

4. مرحلة التعلم

تُعتبر مرحلة استخلاص الدروس من تجربة الصراع.

تُستخدم نتائج الصراع لتحسين العمليات والإجراءات المستقبلية.

الأنشطة:

مراجعة الأحداث التي أدت إلى الصراع وأساليب حله.

تحديد التغييرات اللازمة في السياسات أو الهياكل التنظيمية.

نشر ثقافة التعلم المستمر لتجنب الصراعات المماثلة.

المراجع:

مهمل عادل أمين، مطبوعة إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2022_2023

ليتيتم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل و مناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة

الجزائرية، file:///C:/Users/Dell/Downloads/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%

%84-%D9%88%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%82%D8%B4%D8%A9-

%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-

%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1-

%D8%B8%D8%A7%D9%87%D8%B1%D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9%D8%A7%D8%AA-

%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9-

%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9..

pdf

أبو القاسم حمدي، مطبوعة إدارة الصراع التنظيمي والالزمات التنظيمية، جامعة عمار ثليجي بألغواط

2018_2019،