

استراتيجيات ادارة الصراع في التنظيمات الادارية

م.فائزة عبدالله علي* م.م. صالح احمد صالح*

المستخلص

حظى الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناول من العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات, ورغم ذلك لا نجد اختلافا جوهريا يركز على دور تنافس واختلاف التوجهات والاراء والمصالح لدى الافراد وهذا طبيعي بين البشر. كما ان النظرة للصراع اختلفت حسب المدارس (التقليدية, السلوكية, التفاعلية), ولكل مدرسة اتجاه خاص بها, لذا فقد تناول الباحثون سبلا متباينة لادارة ومواجهة الصراع, مما يفرض على ادارة المنظمة ضرورة اتباع توجه اداري ينسجم ومستوى الصراع الذي وصلت اليه المنظمة.

لقد تضمنت الدراسة ثلاثة فصول, حيث اشتمل الفصل الاول على اربعة مباحث تناولت مفاهيم الصراع واهميته, واساليب ادارة الصراع ضمن المنظمة الادارية واستراتيجيات ادارة الصراع, اما الفصل الثاني فقد ركز على الجانب الميداني لاستراتيجيات ادارة الصراع, اما الفصل الثالث فقد ركز على الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة الصراع ، اساليب ادارة الصراع ضمن المنظمة الادارية

*كلية المنصور الجامعة

المقدمة

تحدث في حياة الافراد والجماعات والمنظمات نتيجة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية ظواهر عدة، فالحياة والمنظمات في حالة تطور وتغير مستمر، لذا فمن غير المتوقع ان تستمر تلك العلاقات في حالة من الاستقرار والوثام، بل لابد ان تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تصل الى درجة الصراع.

فالصراع سمة قديمة جديدة فمنذ الصراع الاول ما بين قابيل وهابيل الى زماننا هذا تعتبر اسباب الصراع واحدة والاختلاف في التوجهات والتفكير، فالانسان مدني بطبعه ولا يستطيع العيش بمعزل عن الناس، وبهذا الخصوص يقول رسولنا الكريم (صلى الله عليه وسلم) (الذي يخالط الناس ويصبر على اذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على اذاهم)، وقال تعالى في كتابه الكريم (ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم) الانفال/ 46.

وتؤمن الادارة الحديثة بأن الصراع ظاهرة حتمية يتعذر اجتنابه وانعدامه أو انخفاضه، بل لابد من ادارته وتحقيق اكبر فائدة منه سواء على مستوى الافراد والمنظمات من خلال تبني ستراتيجية مناسبة لادارته.

لذا فقد جاء بحثنا لبحث الاتي :-

1-مشكلة البحث

تتباين الاساليب المعتمدة من قبل المنظمات في ادارة الصراع وتتفاقم المشكلة بشكل كبير في حالة عدم وجود ستراتيجية معينة او محددة يمكن استخدامها من قبل المدراء في ادارة الصراع.

2-هدف البحث

يهدف البحث الى مايلي :-

- أ- عرض لمفاهيم الصراع في ظل مناهج الادارة المختلفة وفي المنظور الاسلامي نظرياً، والتعرف ميدانياً على المفهوم من وجهة نظر عينة البحث.
- ب- التعرف ميدانياً على مدى تطبيق مدراء الادارات الوسطى للاستراتيجيات الخمس التي طرحها نموذج (توماس وكلمان) في ادارة الصراع.
- ج- تحديد الاستراتيجية الاكثر استخداماً من قبل مدراء الادارات الوسطى في ادارة الصراع.
- د- تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساهمة في حل الصراعات على مستوى الادارة الوسطى.

3-عينة البحث

تم اختيار الشركة العامة للزيوت النباتية كمجال للتطبيق الميداني نظراً لقدمها، وتم اختيار (10) مدراء من الادارة الوسطى في الشركة المختارة.

4-ادوات جمع البيانات وتحليلها

تم جمع بيانات البحث من خلال:-

- أ- مراجعة الادبيات المتوفرة في كلية المنصور الجامعة وكلية الادارة والاقتصاد وشبكة الانترنت.
 ب- تم جمع بيانات الجانب الميداني من خلال استمارة الاستبيان (انظر ملحق -1-) والتي تضمنت (37) سؤالاً وجهت للهيئة المختارة.
 اما تحليل البيانات فيكون من خلال اعتماد معادلة (ليكرت).
 وقد اعطيت فقرات الاجابة الدرجات التالية:-
 اتفق اعطيت 3 درجة
 اتفق لحد ما اعطيت 2 درجة
 لا اتفق اعطيت 1 درجة

$$\text{تكرار اتفق} \times 3 + \text{تكرار اتفق لحد ما} \times 2 + \text{تكرار لا اتفق} \times 1$$

متوسط الدرجات لكل سؤال =

مجموع التكرارات

كماتم استخدام مقياس مقارنة الحدود الثلاثة للاجابة مع فقرات كل محور وحسب المعادلة التالية:

الحد الاعلى للاجابة (اتفق) = $3 \times$ عدد فقرات المحور

الحد الاوسط (اتفق لحد ما) = $2 \times$ عدد فقرات المحور

الحد الادنى (لا اتفق) = $1 \times$ عدد فقرات المحور

هذا وقد جاء بحثنا بثلاث فصول, حيث تطرق الفصل الاول للجانب النظري وشمل اربعة مباحث تناول المبحث الاول مفهوم الصراع واهميته, اما المبحث الثاني فقد تطرق الى تطور النظرة للصراع في الفكر الاداري الغربي والاسلامي وكرس المبحث الثالث لعرض اسباب الصراع وانواعها, اما المبحث الرابع فقد ركز على عرض لاستراتيجيات الصراع.

اما الفصل الثاني فقد كرس لعرض وتحليل بيانات الجانب الميداني من خلال استمارة الاستبيان اما الفصل الثالث فقد تضمن ابرز الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

المبحث الاول

مفهوم الصراع وأهميته

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية. فالتحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع، الخصام الخلاف، الشقاق... الخ، أما كلمة "Conflict" ، فهي من اصل لاتيني وتعني (الضرب)، واستخدمت في اللغة الانكليزية لتعني العراك أو الخصام.(الدهان, 1992,161)

أما اصطلاحاً فقد اختلفت النظرة للصراع كما اختلفت وجهات النظر بشأن تعريفه وكيفية التعامل معه فالصراع يمكن أن يساهم في بناء شخصية الفرد أو شخصية المنظمة، كما يمكن استخدامه في تعطيل إبداعات الفرد وإتلاف شخصيته وفي تدمير المنظمة وهلاكها.

فالصراع عند "داهندورف" هو كل العلاقات بين مجموعة الافراد والمنظمة أهدافهم المتعارضة والمتنافرة(Dahendarf , 1959, p22).

اما مارش وسيمون فقد اكدوا على ان الصراع حالة اضطراب او تعطيل في عملية اتخاذالقرار بحيث يواجه الفرد او الجماعة صعوبة في اختيار البديل. (March,Simon, 1952,p112)

كما يعرفه "ليفيت" على انه (نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت او وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين(Leavit,1964,p212). أما كيلي فينظر للصراع من زاوية أخرى على انه نتيجة جانبية للتغيير, ويمكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة, فالصراع يمكن ان يكون هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (Kelly,1974,p137)

هذا وقد أشار للمضمون نفسه ليدرر فالصراع عنده يمكن أن يكون ايجابياً أو سلبياً ويعتمد على الأسلوب الذي يتبع لمعالجته(Litterer, 1967, p377).

أما ليكرت فيقول أن الصراع عبارة عن محاولات نشيطة يبدلها الأفراد لتحقيق اهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها(Likert,1976.p7)

كما يعرفه(بولدنك) على انه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل. (Boulding. 1962, p305)

وعلى الرغم من التباين الفكري فيما بين الكُتاب وتعريفهم للصراع بأشكال مختلفة, إلا أنهم يرون ان الصراع ينجم عن الأسباب التالية:-

1- رغبة كل طرف من الاطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.

2- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأفراد والجماعات.

- 3- اختلاف في المصالح بين الافراد والجماعات.
- 4- اختلاف الأفراد في نظرتهم وإدراكهم للأمور والقضايا المختلفة.
- 5- الضغوط البيئية تلعب دوراً رئيسياً في إيجاد الصراع او النزاع بين الأفراد سواء في الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية لأنها تقود بدورها الى الضغط النفسي الذي ينتج عن صراع ونزاع بين الافراد.

ومهما يكن من اختلاف بين العلماء حول مفهوم الصراع إلا اننا لانجد اختلافاً جوهرياً فيما بينها فجميعها تركز على وجود تنافس واختلاف في التوجهات والآراء والمصالح لدى الأفراد، وهذا طبيعي بين البشر. إلا أن هذا الصراع قد يكون ايجابياً ومميزاً لصالح المنظمة فيساهم في تحقيق اهداف الافراد ويؤدي الى الابداع ورفع كفاءة الاداء على الصعيد الفردي والمنظمي او يكون ضاراً ويؤدي الى الاختلال الوظيفي . وعليه يمكن أن نستنتج أهم الخصائص التي يتميز بها الصراع وكما يلي:-

- 1- يتضمن الصراع طرفين متنازعين او أكثر.
 - 2- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
 - 3- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين اطراف الصراع.
 - 4- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
 - 5- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف إلى إعاقة تحقيق أهداف الطرف الأخر.
 - 6- تبقى نتائج الصراع غير معلومة لاي طرف لغاية انتهاء الصراع.
- مما تقدم يمكن ان نوضح أهمية الصراع بالنقاط التالية:- (القيوتي ،محمد، 2000، 83)

1- **أداة للتكيف والبقاء:**
يحتم اكتشاف الصراع على الإدارة مواجهته مما يدفعها للتغيير من جهة والتكيف من اجل ضمان استقرار وبقاء المنظمة ونموها.

2- **أداة للتطوير وتحفيز قدرات المدير:**
تعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير الذي ينتظر مواجهة الصراع وإدارته، وقد تبين من خلال الدراسات ان مواجهته الصراع تساوي او تزيد على أهمية الوظائف الإدارية (كالتخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات... الخ).

3- **أداة للإبداع:**
يعد الصراع أداة من أدوات الإبداع لان وجود مقدار مسيطر عليه من الصراع يؤدي الى تحريك وإنعاش التفكير واتخاذ القرارات، فعندما لا يكون هناك صراع في المنظمة فسوف يعاني الأداء من الجمود من جهة، وإذا كان مستوى الصراع مرتفع ويصعب السيطرة عليه وضبطه فسوف يؤدي لنتائج سلبية مثل ظهور العنف او عدم التعاون واللامبالاة يؤثر سلباً على الأداء وبالتالي الى الإبداع.

4- **أداة لتحقيق اهداف المنظمة:**
ينظر للصراع على انه اداة ضرورية لتحقيق اهداف المنظمة خاصة عندما يتنافس الافراد العاملين فيما بينهم من اجل التوصل الى مستوى الاداء المطلوب وكسب رضا المسؤول المباشر والتقرب منه من اجل تحقيق الاهداف على المستوى الفردي والمنظمي.

5- **أداة لخلق الميزة التنافسية:**
يساهم الصراع في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات، فالصراع لن يقتصر على الافراد العاملين بل يمكن ان يكون بين منظمة واخرى.

المبحث الثاني

تطور النظرة للصراع في الفكر الإداري

مرت النظرة للصراع بتطورات تزامنت مع التطور الحاصل في الفكر الإداري من جهة والتطورات التي حدثت في علم نفس الشخصية من جهة أخرى. لذا سنتطرق لهذا التطور عبر النظريات وكالاتي:-

أولاً: النظرية التقليدية: (السالم, 1988, p377)

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين. وركزت تلك النظرية على فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة, فهو مرض يجب علاجه وينبغي عدم الوصول لمرحلة الصراع والقضاء عليها عند ظهوره. فالمدرسة البيروقراطية تعذر الصراع ظاهرة خلل إداري وظهورها أمر سلبي وتعتمد تلك المدرسة في نظرتها للصراع على الافتراضات التالية:-

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها فهو نوع من المرض.
 - الصراع هو نتيجة لمشاكل شخصية وليس تنظيمية.
 - ينتج الصراع ردود فعل سلبية وغير سلمية.
 - يتم تجزئة إدارات ومشاعر الأفراد وسلوكهم بدلاً من حشدها جميعاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- مما تقدم يتضح ان التمسك بتلك النظرية يعيق عملية حل الصراعات بشكل ايجابي ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات كإخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً , وكلما طال كبته وتم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوأ.

ثانياً: النظرية السلوكية للصراع:

سادت هذه النظرية منذ الخمسينات من القرن العشرين , وتبنت تلك النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها.

فالصراع عملية متكررة في حياة المنظمة , فهناك دائماً خلافات بشأن تحديد أساليب العمل فيما بين الأقسام, أو توزيع الموارد, إضافة إلى ان الأفراد العاملين في المنظمة لديهم العديد من الحاجات والرغبات المتعارضة فيما بينهم.

وتعتمد تلك النظرية على الافتراضات التالية: (عبد المعطي , غسان, 1993, p.211)

- أن الصراع أمر لا مفر منه.
- للصراع أسباب متعددة يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة الموقف ككل.
- الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي.
- الصراع يمكن ان يكون في صالح المنظمة.

لذا وكما ترى تلك النظرية أن الصراع يجب ان لا يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة , وإلا فإن خروجه يعد أمراً غير مقبول.

ثالثاً: النظرية الحديثة (التفاعلية):

تمثل تلك النظرية آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل هو ايجابياً في بعض الأحيان وليس من السلامة التخلص منه نهائياً، لذا فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين:-

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإن من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع الى المستوى المطلوب.
 - في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فعلى الإدارة ان تنشط وترتقي بالصراع الى المستوى المطلوب وبما يتسق واهداف المنظمة.
- لذا فقد تميزت تلك النظرية بأدائها واقعية و ايجابية وتندظر للصراع على انه شيء طبيعي بل تعديره ظاهرة صحية ومطلوبة وتدل على حيوية المنظمة. فجميعها تركز على وجود تنافس واختلاف في الاراء والمصالح وهذا طبيعي بين البشر.

رابعاً: إدارة الصراع بمنظور إسلامي:

من المفهوم الاسلامي في إدارة وحل الصراع نجد أن الإسلام ساهم بصفته دستور حياة في حل الخلافات والنزاعات بين الأفراد. وهناك اختلاف بين النظرة الاسلامية للخلافات في المنظمات تختلف عن نظرة أصحاب الفكر الإداري التقليدي حيث ان النظرة الاسلامية للخلافات نظرة طبيعية، بينما يرى أصحاب الفكر الإداري التقليدي إن الخلافات أو النزاعات في المنظمة ظاهرة غير طبيعية وتمثل مظهراً سيئاً للمنظمة.

فالإسلام يسعى إلى حل الخلافات او النزاعات عن طريق العمل على عدم حدوثها من الأصل أو تقليلها الى الحد المقبول، ويوضح منهج الإسلام من إدارة الخلافات كما يلي:-

اولاً: الوقاية ومن وقوع الخلافات خاصة تلك التي ترجع لصفات سينة في شخصية الفرد وكذلك تحسين الاتجاه نحو الألفة والمحبة بين الأفراد بدلاً من روح الشقاق والخلاف وذلك على النحو التالي:

أ- معالجة الظواهر السينة في شخصية الفرد التي تساهم في إيجاد بعض الخلافات حيث أن الإسلام ينهي عن:

- 1- ينهى عن سوء الظن بالغير
قال تعالى: (ياأيها الذين امنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن أثم) (الحجرات:12)
- 2- ينهى عن احتقار المسلم لأخيه
قال تعالى: (ياأيها الذين أمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى ان يكونوا خيراً منهم ولا نساء من نساء عسى ان يكن خيراً منهن) (الحجرات:11)
- 3- ينهى عن الحسد
- 4- ينهى عن التكبر واحتقار الغير
قال تعالى: (ومن آياته ان خلقكم من تراب ثم إذا انتم بشر تنتشرون)(الروم: 20)
- 5- ينهى عن الظلم
قال تعالى: (ولا تحسبن الله غافلاً عما يعمل الظالمون إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار)(إبراهيم:42)

- 6- ينهى عن المحاباة والمحسوبية.
قال تعالى: (ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها الى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وانتم تعلمون)(البقرة:188)
- 7- ينهى عن التجسس وكشف المسائى والمعائب بغير عذر شرعي
قال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً أيحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتاً فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم)(الحجرات:12)
- 8- ينهى عن الغش والخداع
قال تعالى: (ويل للمطففين الذين اذا اكتالوا على الناس يستوفون وإذا كالوهم او وزنوهم يخسرون)(المطففين:1-3).
- 9- ينهى عن الغيبة
قال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن ان بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً)(الحجرات:12)
- 10- ينهى عن النميمة.
قال تعالى: (ولا تطع كل حلاف مهين هماز مشاء بنميم)(القلم:10-11)
- 11- ينهى عن الكذب.
قال تعالى:(إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب)(غافر:28).

ب- تقوية روح المحبة والتعاون بين الافراد ونبذ روح الخلاف والشقاق,حيث ان الاسلام يعمل على:

- 1- الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الافراد
قال تعالى:
(ولاستوي الحسنة بالسينة ادفع بالتي هي احسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم)(فصلت:34).
- 2- خلق روح الاخوة
قال تعالى: (إنما المؤمنون اخوة فأصلحوا بين اخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون)(الحجرات:10).
- 3- خلق روح التعاون
قال تعالى:(وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله لعلكم ترحمون)(المائدة:2).
- 4- الوفاء بالعهد
قال تعالى: (واوفوا بعهد الله اذا تعاهدتم ولا تنقضوا الايمان بعد توكيدها وقد جعلتم الله عليكم كفيلا ان الله يعلم ما تفعلون)(النحل:91)
- 5- خلق روح المحبة
قال عليه افضل الصلاة والسلام: (والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا ولا تؤمنوا حتى تحابوا اولاً ادلكم على شيء اذا فعلوه تحاببتم؟ افشوا السلام بينكم)(رواه مسلم).
- 6- نبذ الخلافات وخلق روح التعاون

- قال تعالى: (واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم اذ كنتم اعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته اخواناً). (آل عمران:103).
- 7- الحث على تعارف الافراد بعضهم ببعض
قال تعالى: (يأيتها الناس إنا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن اكرمكم عند الله اتقاكم ان الله عليم خبير)(الحجرات:13).
- 8- ايجاد المودة والرحمة بين الافراد
قال تعالى: (ومن آياته ان خلق لكم من انفسكم ازواجاً لتسكنوا اليها وجعل بينكم مودة ورحمة ان في ذلك لآيات لقوم يتفكرون)(الروم :21).

ثانياً: طرق المنهج الإسلامي في إدارة الخلافات:

- 1- حل الخلافات بالرجوع الى القرآن والسنة.
قال تعالى: (وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه الى الله ربي عليه توكلت واليه أنيب)(الشورى:10).
- 2- المشورة (جلسات المواجهة).
ومن أمثلتها حل الخلاف الذي حدث بين مجموعات المسلمين في الموقف من مانعي الزكاة بعد وفاة الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم), فكان لعمر رأي ولأبي بكر رأي مخالف, ثم تمت المناقشة أو المواجهة واقتنع عمر وباقي أصحاب الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) بصحة رأي أبي بكر فأتبعه الجميع في ظل روح المحبة والإخاء.
- 3- استخدام أهداف عليا مشتركة.
مثال على ذلك الطريقة التي استخدمها الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) في حل الخلاف الذي نشب بين قبائل قريش على من يضع الحجر الأسود في مكانه عند إعادة بناء جدران الكعبة قبل بعثة رسول الله (صلى الله عليه وسلم), ذلك ان الرسول (صلى الله عليه وسلم) حول بحكمته الخلاف القائم على إصرار كل قبيلة على ان تفوز بشرف وضع الحجر الأسود وان تمنع من القبائل الأخرى من وضعه. بأن جعلهم جميعاً يحققون مصلحة مشتركة لهم جميعاً ومرضية, عن طريق وضع الحجر الاسود في ثوبه, ثم طلب من كل قبيلة ان تأخذ بناحية الثوب, ثم رفعوه جميعاً حتى بلغ موضعه, ثم بنى هو عليه السلام بيده الشريفة.
- 4- استخدام وسيط:
ويكون الوسيط طرفاً محايداً, يرضى عنه الطرفان المختلفان, مؤهلاً لحل الخلاف بينهما. قال تعالى: (وان خفتن شقاقاً بينهما فابعثوا حكماً من أهله وحكماً من أهلها, إن يريدوا إصلاحاً يوفق الله بينهما إن الله كان عليماً خبيراً)(النساء:35)
- 5- استخدام الإيجاب والقوة
وهو فرض حل معين على افراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث, وهذا الطرف قد يكون رئيس المجموعتين او الفريق. قال تعالى: (وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت أحدهما على الاخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفي الى امر الله فان فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين) (الحجرات:9).
- 6- طريق تهدئة الموقف

وفي هذه الطريقة يقوم قائد المجموعتين اللتين يوجد بينهما خلاف بتهدئة الطرفين المختلفين قال تعالى (واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخواناً وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون)(آل عمران:103).

استخدم حل وسط موقف الرسول محمد(صلى الله عليه وآله وسلم) في صلح الحديبية, وذلك عندما رأى في عامه السادس من الهجرة انه سوف يعتنر الى بيت الله الحرام في مكة , فخرج في سبعمائة من المسلمين الى مكة معتمرين, ولكن لمصلحة الدعوة الاسلامية كما قررها الله سبحانه وتعالى وأعلم بها من قبل رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) الصلح مع قريش في الحديبية, بالرغم من انه قد يبدو ان فيه بعض التنازل عن ذكر صفته بأنه رسول الله وعن كتابة البسمة, ورجع رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) والمسلمون دون ان يعتنروا ذلك العام وكان ذلك في صلح الاسلام والمسلمين, حيث دخل الناس في دين الله بأعداد كثيرة في فترة الصلح التي دامت عامين. قال تعالى: (لقد صدق الله رسوله الرؤيا بالحق لتدخلن المسجد الحرام إن شاء الله آمنين محلقين رؤوسكم ومقصرين لاتخافون فعلم ما لم تعلموا فجعل من دون ذلك فتحاً قريباً)(الفتح:27)

المبحث الثالث

أسباب الصراع وأنواعه ومراحله

تتنوع اسباب الصراع والتناقضات بين المنظمات او بين مجموعات العمل او بين الاقسام المختلفة في المنظمة الواحدة, ورغم هذا التنوع الا انه يمكن ان نجمع تلك الاسباب وفق محاور رئيسية عدة منها (العيان, محمود سليمان,2002,387).

1. محور القيم والاتجاهات

تعود معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة الى الاختلافات في القيم, سواء كانت اجتماعية او عقائدية او ايديولوجية, وذلك القيم لا تقبل المساومة, وكما كان التمسك بها قويا كلما زادت احتمالات الصراع. لذا فعلى المنظمة ان تؤكد على:

- عدم التعارض بين منظومة القيم وبين القواعد العلمية, واذا حصل تعارض معين فلا بد من ترجيح الأخيرة بشكل عقلائي.
- محاولة التوحيد المستمر بين القيم الساندة في المنظمة وباي أساليب ممكنة تنظيمية او غيرها لكي لا تكون تلك القيم مجال للصراع.

2. محور المصالح وطرق توزيعها

تتنوع المصالح في المنظمات الادارية المعاصرة, فعندما يحدث اختلاف بين المصلحة العامة للمنظمة وبين مصالح العاملين في اطارها وخاصة المستويات العليا التي تتولى تسيير المنظمة وقيادتها وهذا قد يعرض المنظمة للانهايار وهنا لا بد من :-

- ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وخصوصاً في حالة وجود تعارض بين المصلحتين.

- توحيد الاهداف والمصالح العامة والخاصة، إلا ان توحيد الاهداف ليس بالامر السهل نظرا لاختلاف اهداف العاملين واختلاف معايير المنظمة، لذلك فان من الصعب تجنب الصراع، ولكن يمكن تخفيفه من خلال المكافئة، العقاب، احياء روح الفريق، روح المسؤولية الاجتماعية، المشاركة بالعمل... الخ.

3. محور المكانة والهيبة

يرتبط هذا المحور بالمستويات الادارية العليا، فذلك المستويات تمكنت من إشباع حاجاتها المادية واتجهت للاهتمام بالحاجات الاجتماعية ورفعها لأعلى موقع.

وبالنظر لارتباط هذا المحور مع القوة والسلطة لذا فمن المتوقع ان يحدث الصراع بين القيادات الادارية من اجل الوصول للمراتب العليا.

4. محور النفوذ

يظهر هذا المحور في الادارتين الوسطى والدنيا، ومن الملاحظ ان هاتين الادارتين يحاولون التمسك بالادارة العليا ويحاولون كسب ودها او تأييدها لهم، وينعكس ذلك على نفوذهم لتحقيق مصالحهم واحتياجاتهم حتى لو كانت على حساب الاخرين.

5. محور الاختصاصات والمسؤوليات

من أسوء أنواع النزاعات التي تواجه المنظمات في البلدان العربية والنامية المحور اعلاه، ويختلف هذا النزاع من شخص لآخر، فقد يعلن احد الاطراف الحرب على الطرف الاخر بحجة ان ما يمارسه ذلك الطرف هو من اختصاصه ومسؤولياته وقد يكون ذلك بدافع الحصول على المزيد من النفوذ والهيبة. وبنفس الوقت قد نجد الحالة العكسية فنجد الطرف يحاول الحصول على اكبر قدر من الراحة والتهرب من المسؤولية لذا نجد ان بعض الرؤساء يظل محتفظ بالسلطة بيده ولا يفوضها لغيره خوفا منه على مكانته ونفوذه، وعدم ثقته بمرؤوسيه من جهة اخرى.

ورغم اهمية هذا التقسيم وحسب المحاور السابق ذكرها، الا انه قد ظهرت تقسيمات اخرى، كالاسباب العقلانية واللاعقلانية. (الدهان، اميمة، 1992، ص155)

فالاسباب العقلانية تحدث بسبب الصراع الوظيفي اي بين وظائف المنظمة الاساسية والمساعدة، او قد يكون هيكلي بسبب نظام المكافآت، الحوافز وغيرها. او يحدث بسبب الاعتمادية المتبادلة بين اقسام المنظمة الواحدة.

اما الاسباب اللا عقلانية فتحدث نتيجة العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل. ومن الجدير بالذكر ان تلك الاسباب وغيرها ستلعب دورا اساسيا في تعميق شدة وحدة الصراعات القائمة بين الافراد والجماعات والمنظمات.

وعليه بإمكاننا ان نصنف الصراع الى انواع عدة وحسب معايير يمكن اعتمادها في التصنيف كالمستويات، الاتجاه، التنظيم... الخ.

لذا سنعتمد على ابرز تلك المعايير ومنها حسب المستويات، فالصراع ينقسم الى انواع عدة منها:-

1- الصراع داخل الفرد

يقع هذا الصراع بين الفرد وذاته، فالفرد يتحمل مسؤولية عمله، علاوة على تحمله لمسؤوليات اخرى كالعائلة ومستلزماتها، وهذا يؤدي الى الصراع داخل الفرد نتيجة الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، أو احساسه بعدم الرضا، وهذا الدور قد يكون رسمي أو غير رسمي فمثلاً رئيس العمال الذي تعينه المنظمة تعتبره عين لها على العمال، وينظر اليه على انه منهم ويهتم بشؤون العمال. ويحدث صراع الدور في المنظمة لأسباب عدة منها:-

أ- **الهيكل التنظيمي**: يمكن ان يكون له دوراً ايجابياً فيساهم في تهيئة الظروف والقرارات والسياسات الواضحة، أو يكون على العكس فيعاني من الازدواجية في السلطة و عدم تخويلها بشكل واضح وغيرها.

ب- **المركز**: قد يشغل الفرد مركزاً وظيفياً يجعله غير قادر على تلبية طلبات مرؤوسيه او رئيسه في العمل.

ت- **اسلوب الاشراف**: قد لا يوفر المشرف المعلومات الكافية عن طبيعة العمل المكلف به الفرد، وهذا يجعل الفرد يعيش حالة صراع مع ذاته فيشعر بالقلق والتوتر.

ومن الاسباب الاخرى لحدوث الصراع داخل الفرد هو عدم اشباع حاجات الفرد، وينجم عن تلك الحالة احباط يصيب قدرات الفرد وقدرته على تحقيق اهدافه، كما ان مشاكل العمل وكثرة حدوثها قد تصيب الفرد بالصراع الداخلي وهذا يؤثر على تحسين مستوى ادائه وتقديمه في العمل.

2- الصراع بين الافراد (القريوتي، محمد قاسم، 2000م، ص248)

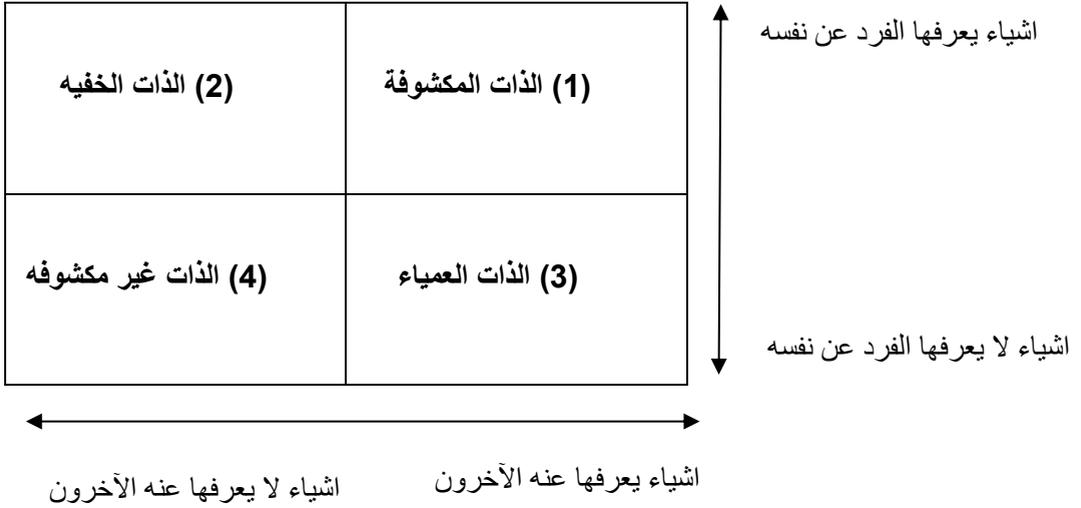
ويحدث هذا الصراع بين الافراد اي بعضهم مع بعض نتيجة اختلاف سمات او مواصفات الافراد وتباينهم الفكري والثقافي والتربوي... الخ، وتحدث تلك الاختلافات بسبب:-

أ- العوامل الداخلية (الموروثة)- اي كل مايكتسبه الفرد وراثياً.

ب- العوامل الخارجية (المكتسبة)- اي كل مايكتسبه من البيئة المحيطة بالفرد.

وقد يحدث هذا الصراع ما بين (الفرد - المدير)، (العامل - المشرف)، (موظف- موظف)... الخ بسبب عدم الاتفاق على الخطط والسياسات والقرارات وبسبب حالات عدم التعاون والرفض.

ومن ابرز النماذج الشائعة في تحديد هذا النوع من الصراع (نافذة جوهاري) والشكل التالي يوضح لنا تلك النافذة:-



شكل(1) نافذة جوهاري للصراع بين الافراد والآخرين(مريم، حسين، 1996، ص 241)

وكما هو واضح في الشكل اعلاه ان الحالة الاولى تعد من افضل الحالات، حيث تتعدم فيها حالات الصراع او تكون ضئيلة جدا.

اما في الحالة الثانية فيحاول الفرد اخفاء بعض السلوكيات او الافكار وهنا يبرز احتمال لظهور الصراع. اما في الحالة الثالثة فهناك اشياء واضحة للآخرين عن الفرد الا انها غير معروفة لدى الفرد . وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع ، اما في الحالة الرابعة كما هو واضح من الشكل ان هناك اشياء غير معروفة عن الفرد ، سواء لنفسه او للآخرين ويظهر الصراع في تلك الحالة بسبب سوء الفهم او الاتصال بين الافراد.

3- الصراع بين الافراد والمجموعات

يظهر هذا النوع عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة ذات التأثير القوي على الافراد . فالجماعة لديها القدره على اعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه ، وتظهر تلك الحالة عندما يقاوم المرؤوسون ويشكل جماعي امر الرئيس في القيام بمجموعة من الانشطة من اجل الحصول على اهدافه ، رغم امتلاك الرئيس لسلطته الرسمية، الا انه يفضل عدم استخدامها.

4- الصراع داخل المجموعة

يحدث تداخل بين المجموعات فيؤدي الى حدوث الصراع بين اعضاء المجموعه نفسها بسبب عدم الاتفاق فيما بينهم .

5- الصراع على مستوى الجماعات

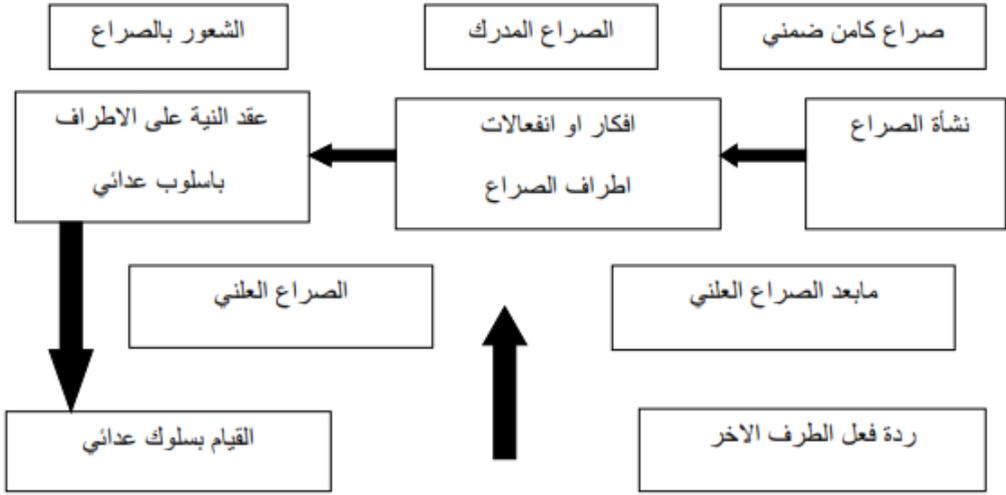
يحدث هذا الصراع بسبب الاختلافات في وجهات النظر داخل المنظمة الواحدة، فيحدث الصراع بين المجاميع، وهذا يؤثر على عملية التعاون والتناسق بين المجموعات.

6- صراع منظمي

يظهر هذا الصراع عندما تحاول وحدات نظام ما ان تحقق مصالحها على حساب وحدات اخرى.

7- الصراع بين المؤسسات

يحدث هذا الصراع عندما تحاول مؤسسه ما السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسه الاخرى، فقد يحدث الصراع بين اتحادات العمال وارباب العمل. ولا بد من الاشارة الى مراحل الصراع ، اذ ينظر للصراع على انه عملية ديناميكية يذشأ ويتطور عبر مراحل او سلاسل متتابعة يطلق عليها (دورة حياة الصراع) كما يراها (Pondy) في الشكل التالي (غسان عبد المعطي: 1984)



شكل (2) دورة حياة الصراع

وفي مايلي عرض موجز لتلك المراحل:-

1- مرحلة الصراع الضمني

تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ماتتعلق بالتنافس على الموارد الدنيا في الاهداف او الاعتمادية بين الافراد والجماعات او غير ذلك من الاسباب التي تهتم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- مرحلة الصراع المدرك

وهي المرحلة التي يتم فيها ادراك امكانية حدوث الصراع ما قبل الفرد او المجموعه وتتشأ هذه المرحلة عند سوء فهم الاطراف المتعددة، ولمواقعها الصحيحة والصراع في هذه المرحلة يمكن ان يحل من خلال مايسمى الاتصال بين تلك الاطراف.

3- مرحلة الشعور بالصراع

عن تلك المرحلة يتبلور بشكل واضح حيث تتولد فيها اشكال من القلق الفردي او الجماعي المشجعه على صراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وماسوف يؤدي اليه اكثر وضوحا.

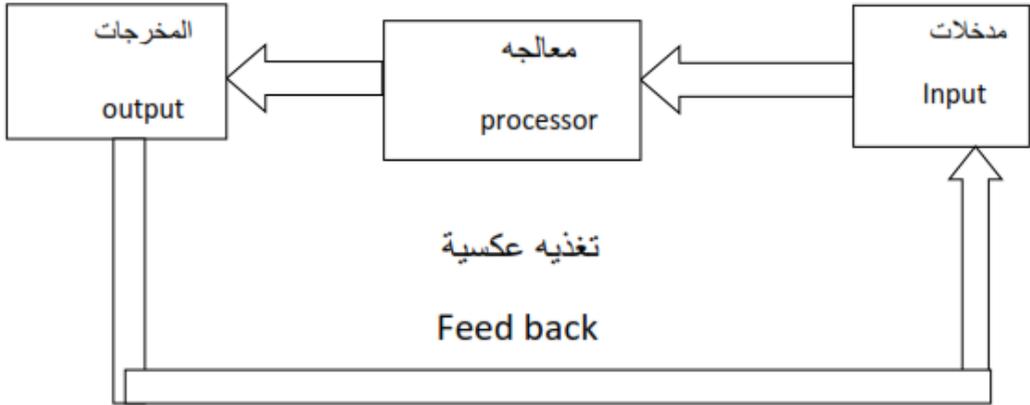
4- مرحلة الصراع العلني

وهي المرحلة التي يمارس فيها الفرد او المجموعه الصراع بشكل ظاهر ليتبلور في سلوك عدني يأخذ صور متعددة كالمجابيه والعداوات والمشاحنات العنذية التي تحرمها القواعد التنظيمية او قد يأخذ بشكل اللامبالاة او الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني

قد تكون هذه المرحلة ايجابية او سلبية بالنسبة للمنظمة وذلك تعتمد على كيفية حل الصراع فاذا تم الصراع بصورة ذكية فانه يمكن ان يؤدي الى علاقه اكثر تعاونية وتحقيق الرضا بين جميع الاطراف, اما اذا اقتصرت الادارة على محاوله حل الصراع بتقليله وليس حله بصورة كاملة فقد تتفاقم ظروف الصراع وبذلك سوف تعيد المرحلة مجدداً, اي يبدأ الصراع الضمني والصراع المدرك وهكذا مما يؤدي الى اشكال اكثر خطوره.

وبالتاكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمه بمراحل وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون اية مقدمات وان كان الصراع يظهر احياناً وكأنه قد نشأ من العدم ، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الانتاجية حيث يمر بثلاث مراحل رئيسيه كما يظهر في الشكل 3 :-



شكل (3) المراحل الرئيسية للصراع (سليمان ،ابو بكر،1995،ص40)

المبحث الرابع

ستراتيجيات ادارة الصراع

مما يتقدم يتضح لنا ان الصراع سمة اساسية لازمت كيان المنظمات , لذا فقد اتجه معظم الكتاب والباحثين في العقود الاخيرة الى ضرورة الاهتمام بـستراتيجيات الصراع , ويعقد بالاستراتيجية " الاطار العام للمعالجة والتي من خلالها يمكن تحديد الوسائل والطرق التي تعتمد في حل المشاكل وفض النزاعات "

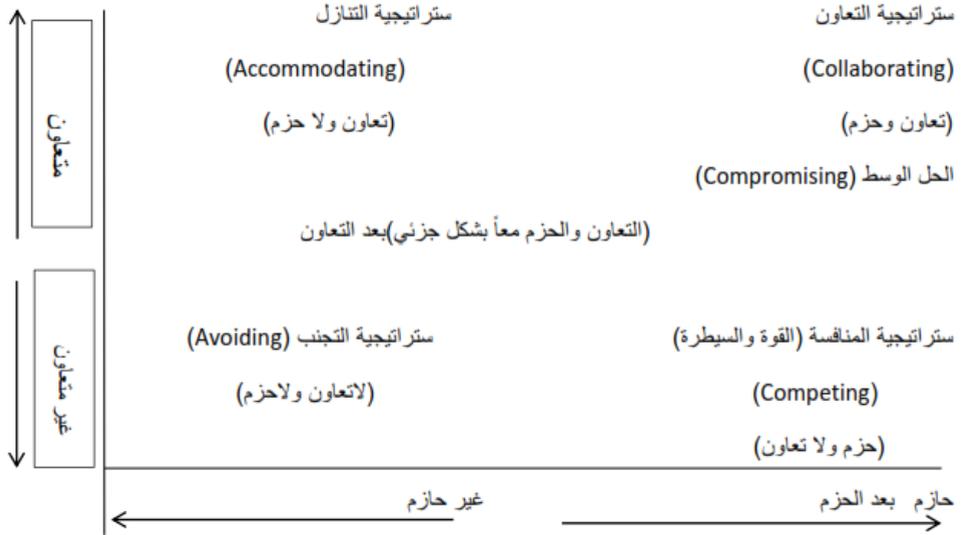
فقد كانت الاستراتيجيات السابقة لحل الصراع او ادارته تقتصر على استخدام القوة او السلطة او كلاهما من اجل قمع الصراع او دسمة او تسكينه , وما زالت الاجتهادات الخاصة بـستراتيجيات ادارة الصراع قائمة بين المهتمين , فقسم قدم ثلاث استراتيجيات واخرين قدموا اربعة أو خمسة استراتيجيات , والجدول التالي يوضح تلك الاستراتيجيات:-

جدول 1 استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

هوج و انتوني 1979 (4)	كاتز وكان 1966 (3)	ليتر 1965 (2)	مارج وسيمون 1958 (1)
1- استخدام القوة او السلطة كليهما في حسم الصراع . 2- تلطيف الصراع Smoothing 3- التجنب او الانسحاب من الموقف . 4- التوفيق بين الاطراف المعارضه 5- المجابهة Confrontation	1- تحسين العلاقة بين اعضاء المنظمة باستخدام المهارة في العلاقات . 2- ايجاد جهة ادارية مسؤولة لمعالجة الصراع وادارته . 3- اعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .	1- استخدام حواجز (Buffers) بين الاطراف المتعارضة . 2- مساعدة الافراد في التغلب على صراعاتهم الداخلية او الخارجية عن طريق تفهم انفسهم وكيفية تأثيرهم في الاخرين . 3- تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة .	1- استخدام الاسلوب العلمي في حل الصراع 2- الاقناع 3- التفاوض 4- السياسة (محاولة زيادة قوة الطرف الضعيف) .

1- March and Simon, op. cit., p 129., 2-J. A. Litterer, op. cit. pp. 30., 3- D. Katz and R. Kahn , The Social Psychology of Organizations., 4- B. J Hodge and W. P. Anthony, op. cit., pp. 324-326.

ورغم ظهور دراسات اخرى , الا اننا نجد ان افضل نموذج لادارة استراتيجيات الصراع هو النموذج الذي قدمه ثوماس وكلمان(العميان, 2002, 385) , وكالاتي :-



شكل (4) الاستراتيجيات الخمسة في ادارة الصراع لنموذج ثوماس وكلمان ونموذج ثوماس وكلمان

وفي ما يلي عرضاً لتلك الاستراتيجيات: (العميان, 2002, ص386, ص385)

اولاً: استراتيجية القوة والسيطرة

تستخدم تلك الاستراتيجية وسائل القوة واجبار الاطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة. او ان يقوم احد اطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان على حساب الطرف الاخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة. لكي يحصل الطرف الاخر على ربح. وهو حازم وغير تعاوني

ويمثل هذا النمط اقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد او المجموعة. وادنى درجات الاهتمام بمصالح الاطراف الاخرى ويعرف هذا المدخل "بالانانية" ويمكن ان يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، على الرغم من المشكلات المصاحبة لهذه الاستراتيجية وتعدبر مفيدة في بعض الحالات الخاصة في الاوقات التي تتطلب حلولاً سريعة. وتشمل هذا الاستراتيجية وسيلتين:

1- تدخل السلطات السريعة:

يتمثل في تدخل مسؤول اعلى او مركز قوى اعلى لمعالجة الموقف وذلك يتوجه الامر والانذار للاطراف بأنهاء الصراع.

2- السياسة:

يتم فرض حلول من خلال تدخل مسؤول من الادارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسياً من خلال اعادة توزيع القوى بين الاطراف, فأذا كان هناك من يمتلك اطراف الصراع يجمع بين القوى والموارد او تكوين ائتلاف من الممكن ان ينتهي اليه الحل او القرار.

ثانياً: استراتيجية التعاون (المواجهة)

تعتبر هذه الاستراتيجية عكس استراتيجية التجنب وتعني التعاون بين اطراف الصراع لإيجاد حل ملائم. وبالتالي اشباع اهتمامات جميع الاطراف فهي استراتيجية حازمة وتعاونية. والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم اطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المثالية لحل الصراع إلا انه صعب التطبيق من الناحية العلمية وهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق اقصى اهتمام لمصالح الطرفين. ولذاج تلك الاستراتيجية يتطلب من جميع الاطراف الاعتراف بكفاءات ومميزات بعضهم البعض فموافقة كل فرد معداً اعداد جيداً. للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس للدفاع عن المواقف الشخصية وفي النهاية ان التعاون يتطلب وقتاً طويلاً والتمتع بالصبر من جميع الاشخاص المشاركين من اجل معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها فيمكن اعتماد الوسائل التالية:-

- 1- تبادل وجهات النظر:- ويتم ذلك من خلال تبادل الموظفين والجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث يتقبل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يؤدي الى زيادة حالة التعايش والتفاهم.
- 2- التركيز على الهدف الاستراتيجي:- يتم التركيز على الاهداف المشتركة التي تجمع الاطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة او تطويرها مما يزيل هذه الخلافات, ويكون هذا الاسلوب فعال يجب:-
 - ان يكون اعتماد متبادل بين الجماعات.
 - ان يكون الهدف الاستراتيجي مرغوب فيه وله قيمته العالية لإطراف النزاع.
 - وجود نوع من الحوافز والمكافآت.
- 3- اجتماعات لحل المشكلة والمواجهة يتم دعوة الاطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم من خلاله عرض وجهات النظر ولا يتناقش من الخطأ او الصواب ولكن يتم تحديد المشكلات والحلول الانسب لها وتحتاج هذه الاستراتيجية وقتاً طويلاً من الزمن ومستوى عالي من الالتزام.

ثالثاً: استراتيجية التسوية

من خلالها يتم تنازل كل طرف عن بعض مطالبه ويفضل هذا الاسلوب اذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم حل على الاطلاق. وهنا يتم ايجاد حل وسطي يرضي جميع الاطراف من الصراع او جزئياً وصاحب هذه الاستراتيجية متوسط الحزم ومتوسط التعاون, حيث يواجه هذه المشكلة بطريقة مباشرة اكثر من تجنب ولكن ليس بعمق التعاون. وتعد تلك الاستراتيجية تقليدية لحل النزاعات والتسوية, وهي علاقة اخذ وعطاء متبادلة بين اطراف النزاع ولا ينتج عنها رابح او خاسر تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الاطراف المتنازعة تمتلك القوة المناسبة ويسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك كما تسمى هذه الاستراتيجية (منتصف الطريق). وتسعى هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الاطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينهما وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على ان تترك النقاط الجوهرية لتبقى او يتناقص خطرهما بمرور الزمن, وهنا يمكن استخدام اسلوبي:-

- 1- التخفيف: اي محاولة غض النظر عن نقاط الاختلاف والتركيز على نقاط التوافق والمصالح المشتركة بين الاطراف المتصارعة وهنا ستبدو مسببات الصراع بشكل كامل.
- 2- التوفيق: اي يحدث تنازل بين اطراف الصراع اذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الاطراف المتنافسة.

رابعاً: استراتيجية التجنب

اي ان احد طرفي الصراع لا يتابع اهتماماته المباشرة ولا اهتمامات الطرف الاخر ولا يحاول معالجة الصراع فصاحب هذه الاستراتيجية يتبع السياسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت اخر مناسب او الانسحاب من موقف يتضمن تهديد لمصالحة , وهو غير حازم وغير متعاون. لاستراتيجية التجنب ثلاثة اشكال هي:

- 1- الاهمال:- اي محاولة تجنب الصراعات من خلال اهمال المواقف والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الاخر على امل تحسين الموقف لاحقاً.
- 2- الفصل المادي:- محاولة ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث يذعم التفاعل او التعامل ومن ثم مسببات الصراع.
- 3- التفاعل المحدود :- بحيث تتم التفاعلات بحدود ضيقة وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية. وهذه الاستراتيجية لا تحقق منافع كثيرة فمصادر الصراع لا يتم تشخيصها ولا يتفاعل معها وقد يكون مفيداً في مواقف معينة كان يستخدم كبديل مؤقت الى ان تحاول الاطراف المتصارعة اعادة النظر في مواقفها وعدم تصعيد الخلافات .

خامساً : استراتيجية التنازل

اي ان احد اطراف الصراع يترك اهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الاخر , فصاحب هذه الاستراتيجية يضحي بنفسه من اجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لامر الاخرين , وتتسم هذه الاستراتيجية بكونها غير حازمة ولكنها متعاونة . فالطرف المهتم بحل الصراع سيركز على تحقيق المصالح بأقصى حد ويهتم بالطرف الاخر , بينما يسعى الى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه او اهتماماته وتسمى هذه الاستراتيجية بـ(الايثار) على الرغم من ان تلك الاستراتيجية قد تبدو وكأنها محاولة للتخلي او الاستسلام وفي مواقف اخرى يعد ايجابياً ومفيداً.

عرض وتحليل بيانات الجانب الميداني للعينة المختارة

بغية تحقيق أهداف البحث فقد تم تصميم استمارة استبيان لهذا الغرض (انظر الملحق رقم -1-) وتضمنت (37) سؤالاً استخدم فيها المقياس الثلاثي للاجابة على اسئلة الاستمارة وتضمن (اتفق, اتفق الى حد ما , لا اتفق) وقد تم طرح تلك الاسئلة حسب الاستراتيجيات الخمسة المشار اليها في الجانب النظري . واختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية كمثال للتطبيق العملي, بالنظر لقدمها وتعدد انشطتها التنظيمية من جهة وزيادة عدد العاملين في التنظيمات الادارية من جهة ثانية, وزعت استمارة البحث على عينة من المدراء العاملين في الادارة الوسطى وبلغ عددهم (15) مديراً , إلا ان الاستمارة المستلمة بلغت (10) استمارات فقط اي بنسبة قدرها 66% وسيتم تحليل بيانات الاستمارة وفق المحاور الآتية :-

- 1- المحور الاول : معلومات تعريفية عن العينة المختارة وتعريفهم للصراع.
 - 2- المحور الثاني : استراتيجية القوة والسيطرة .
 - 3- المحور الثالث : استراتيجية التعاون .
 - 4- المحور الرابع : استراتيجية التسوية .
 - 5- المحور الخامس : استراتيجية التنازل .
 - 6- المحور السادس : استراتيجية التجنب .
- وفي ما يلي عرض لكل تلك المحاور :
- المحور الاول : معلومات تعريفية عن العينة المختارة وتعريفهم للصراع**

سبق وان تمت الاشارة الى عدد الاستمارات المستلمة من الادارة الوسطى العاملة في الشركة العامة للزيوت النباتية هي (10) استمارات فقط توزعت على عدد من الادارات . كما هو واضح في جدول (2)

جدول (2) العينة المشمولة بالبحث

العمر	مدة الخدمة الكلية	الادارات
42 سنة	16 سنة	1- ادارة الموارد البشرية
54 سنة	26 سنة	2- قسم مركز المعلومات
61 سنة	35 سنة	3- التفتيش الهندسي
48 سنة	14 سنة	4- ادارة الموارد البشرية/شعبة الملاك
40 سنة	28 سنة	5- ادارة التسويق
51 سنة	27 سنة	6- ادارة المشاريع
54 سنة	30 سنة	7- ادارة الصيانة
30 سنة	7 سنوات	8- القسم الرقابي
55 سنة	10 سنوات	9- ادارة العمليات
50 سنة	30 سنة	10- الادارة المالية

من الجدول اعلاه يمكن استخراج الجدول رقم (3) والذي يشير الى اعمار العينة المختارة قد تركزت في الفئة (60-51) وشكلت نسبة قدرها 40% وجاء بعدها الفئة (50-41) وأخذت نسبة قدرها 30%.

جدول (3) الفئات العمرية للعينة المختارة

الفئة	40 - 30	50 - 41	60 - 51	61 فأكثر
التكرار	2	3	4	1

أما بالنسبة لمدة الخدمة فقد اخذت الفئة (30-26) سنة اعلى نسبة قدرها 50% وجاء بعدها فئة (14-7) سنة فقد اخذت نسبة قدرها 30% وكما هو موضح في جدول (4).

جدول رقم (4) مدة خدمة العينة المختارة

الفئة	14 - 7	25 - 15	30 - 26	فأكثر
التكرار	3	1	5	31

أما فيما يخص نظرة العينة المختارة (للصراع) , فقد أكدت العينة المختارة على ان الصراع بالنسبة لهم يمثل حالة تنافس خصام , تعارض... الخ

المحور الثاني : استراتيجية القوة والسيطرة

لأجل التعرف ميدانيا على استراتيجية القوة والسيطرة فقد طرحنا على العينة المختارة الاسئلة من (6-1) وتشير بيانات الجدول (5) الى الفقرتين (3,2) وقد اخذتا متوسط درجات مرفوض تراوح مابين (1,5- 1,8) درجة وهاتان الفقرتان هما :

1- تهتم بالمصالح الخاصة سواء للفرد او الجماعة لأحد طرفي النزاع دون الاخر.

2- يستمر احد طرفي الصراع بمتابعة اهتماماته ومعالجته الخاصة حتى لو كانت على حساب الطرف الاخر.

اما بقية الفقرات فقد اتخذت متوسطات مقبولة تتراوح مابين (2,6-2,20) درجة) فاعلى متوسط قد حصلت عليه الفقرة رقم (5) والخاصة بـ:

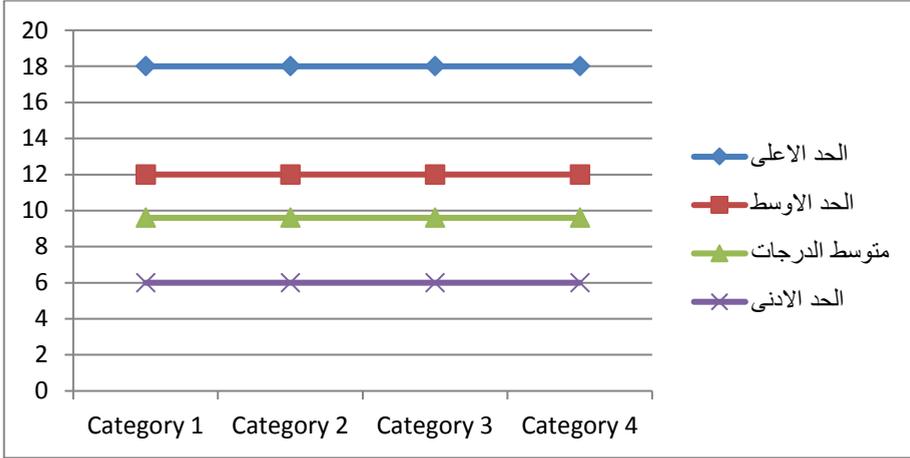
(لمعالجة الموقف يتدخل المسؤول الاعلى ليوجه الانذار والامر للاطراف بإنهاء الصراع) .

بعد تلك الفقرة قد حصلت الفقرتين (6-4) وكما يظهر من الجدول على نفس المتوسط اما اجمالي المتوسطات لتلك الاستراتيجية قد بلغ (6,9) درجة) كما هو موضح في الجدول ادناه :

جدول (5)

الاسئلة	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	مستوى الدرجة العام
1- تجبر	3	6	1	2,2
2- يستمر	2	4	4	1,8
3- يهتم	1	3	6	1,5
4- يمتلك	6	2	2	2,4
5- المعالجة	6	4		2,6
6- يتم	6	2	2	2,4
المجموع				9,6

ولو قارنا هذا المتوسط مع حدود الاجابة فنجد ان اجمالي متوسط الدرجات وقدره (9,6 درجة), يقع تحت مستوى الحد الاوسط اي انه قريب من الحد الادنى كما في الشكل ادناه .



شكل رقم (5) موقع متوسط الدرجات لاستراتيجية القوة والسيطرة

المحور الثالث : استراتيجية التعاون

بغية معرفة مدى تطبيق استراتيجية التعاون من قبل العينة المختارة فقد تضمن الجدول (6) عدد من الاسئلة تبدأ من سؤال رقم (7) الى سؤال رقم (17) كما هو في الجدول ادناه .

جدول (6) استراتيجية التعاون المعتمدة من قبل العينة المختارة

من	الاسئلة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	المتوسط
7	يتعاون	6	2	2	2,4
8	تحاول	6	3	1	2,5
9	استثمار	8	2		2,8
10	ان يبدي	7	2	1	2,6
11	يتطلب	7	3		2,7
12	من خلال	7	3		2,6
13	يركز	4	6		2,4
14	ان تعاون	9	1		2,9
15	ضرورة	10			3
16	يتم التأكيد	5	5		2,5
17	يتم عوة	5	5		2,5
	المجموع				28,9

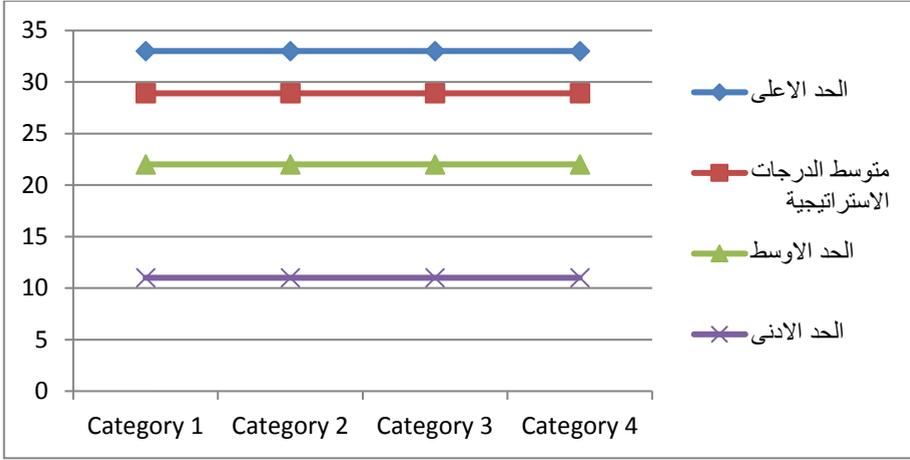
يتبين من الجدول ان جميع الفقرات قد نالت متوسطات مقبولة تراوحت ما بين (2,4-3 درجة) . و اعلى متوسط وقدره 3 حصلت عليه الفقرة (15) والخاصة بـ:

- ضرورة تبادل وجهات النظر ...

وتليها الفقرة رقم (14) فقد احرزت (2,9 درجة) والخاصة بـ ان تعاون الاطراف الممتازة يستوجب الصبر...

كما بلغ اجمالي تلك الاستراتيجية (28,9 درجة) , وعند مقارنته مع حدود الاجابة نجد انه :

يقع تحت مستوى الحد الاوسط



شكل رقم (6) موقع متوسط الدرجات لستراتيجية التعاون

المحور الرابع :- استراتيجية التسوية

تضمنت تلك الاستراتيجية الاسئلة المعروضة في استمارة الاستبيان (انظر ملحق رقم 1-) والتي تبدأ من السؤال رقم (18-24) يبدو من الجدول رقم 6- ان غالبية الفقرات قد حصلت على متوسطات مقبولة تراوحت ما بين (2- 6,2) ما عدا الفقرة رقم 21- فقد اخذت متوسط مرفوض قدره (8,1) والخاصة ب:-

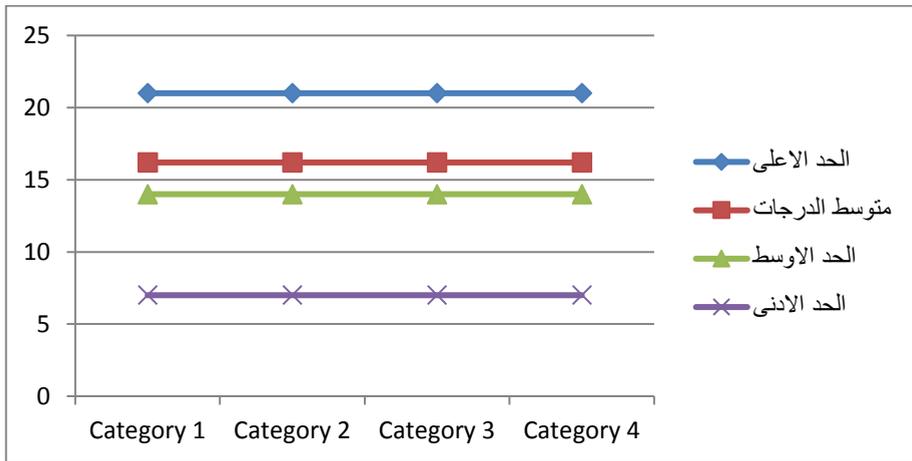
- (لا ينجح عن تلك الاستراتيجية ربح او خسارة بل هي علاقة اخذ وعطاء) . وكما هو واضح من الجدول ان الفقرات الخاصة بتلك الاستراتيجية لم تصل للحد الاقصى وقدره (3 درجة) فاعلى متوسط بلغ (6,2) حصلت عليه الفقرتين (19- 23) وتليها الفقرتين (18- 20) , فقد احرزتا نفس متوسط الدرجات وقدره (5,2) .

هذا وقد بلغ اجمالي درجات تلك الاستراتيجية (2,16درجة).

جدول (7) استراتيجية التسوية المتابعة من قبل العينة المختارة

ت	الاسئلة	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	متوسط الدرجات
18	يتنازل	5	5		2,5
19	من مصلحة	7	2	1	2,6
20	يقدم	8	2		2,5
21	لا ينجم	3	2	5	1,8
22	تحاول	6		4	2,2
23	يمكن	6	4		2,6
24	تقلل	4	2	4	2
	المجموع				16,2

وعند مقارنة متوسط الدرجات العام لتلك الاستراتيجية مع حدود الاجابة نجد انه يقع فوق مستوى الحد الاوسط بقليل كما واضح في الشكل التالي:



شكل (7) موقع متوسط الدرجات لاستراتيجية التسوية

المحور الخامس : استراتيجية التجنب

بامكان العينة المختارة ان تختار استراتيجية اخرى في ادارة الصراع ألا وهي استراتيجية التجنب .

وتضمنت تلك الاستراتيجية الاسئلة من (25- 31) كما واضح في الجدول (8).

جدول (8) استراتيجية التجنب ومدى اعتمادها من قبل عينة البحث

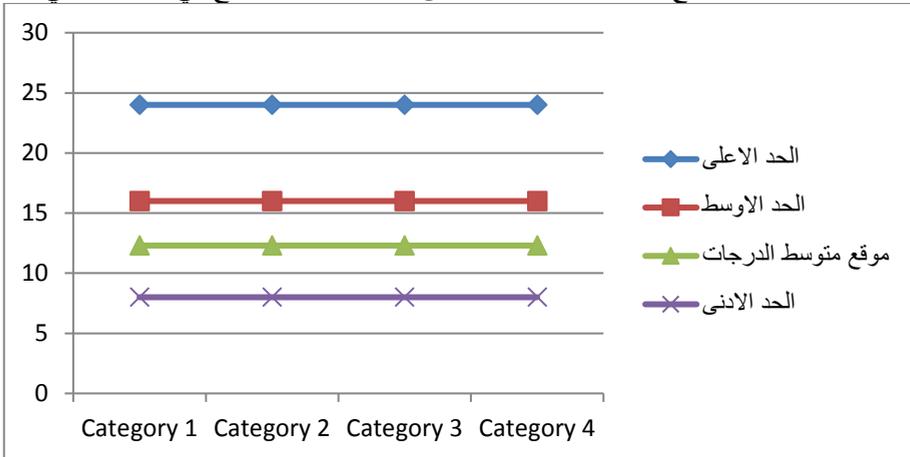
المتوسط العام	لا أتفق	اتفق الى حد ما	أتفق	الاستئالة	ت
1,8	6	3	4	عدم	25
1,4	6	4		تحاول	26
1,7	6	1	3	تتبع	27
2,7		3	7	تتجنب	28
2,6	1	4	5	تتجاهل	29
2,0	3	4	3	ابعد	30
2,3	1	5	4	تتم	31
2,7		3	7	تحاول	32
12,3				المجموع	

من خلال مراجعة الجدول اعلاه يتضح لنا ان بعض الفقرات قد اخذت متوسطات مرفوضة تتراوح ما بين (1,4- 1,8 درجة) وشملت ثلاث فقرات (25, 26, 27) واما بقية الفقرات فقد اخذت متوسطات تتراوح بين (2- 2,7 درجة) .

وكما يوضح الجدول ان افضل ما يتبع في ظل استيراتيجية التجنب من قبل المدراء الفقرتين (28و31) فقد اخذتا نفس المتوسط وقدره (2,7 درجة) والمتعلقتان ب:-

- تجنب الصراع افضل عندما
- تحاور الاطراف المتصارعة

ولو حسبنا متوسط الدرجات العام لتلك الاستراتيجيه نجده (12,3درجة) ولو قارنا هذا المتوسط مع حدود الاجابة نجد ان هذا المتوسط يقع فوق مستوى الحد الادنى بقليل كما هو واضح في الشكل التالي:



شكل رقم (8) موقع متوسط الدرجات العام لاستراتيجية التجنب

المحور السادس : استراتيجية المجاملة والتنازل

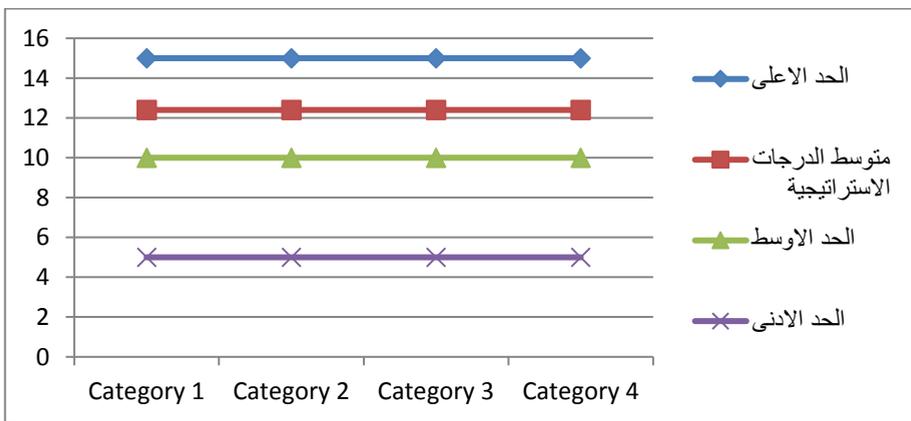
بأمكان مدراء الادارة الوسطى ان يستخدموا اخر استراتيجيات في ادارة الصراع الا وهي استراتيجيات التنازل او المجاملة والتي سبق التطرق اليها نظرياً، فقد تضمنت الاسئلة (33-37) ويبدو من الجدول رقم (9) ان جميع الفقرات المطروحة في الجدول قد حظيت بمتوسطات مقبولة تراوحت ما بين (2,7-2) واعلى فقرتين قد اخذتا (2,7) درجة هما (35,36) وتتعلقان بـ :

- ترى ان تتنازل احد اطراف الصراع يحقق علاقات ايجابية.
- يبدو هذا المدخل محاولة للاستلام او التخلي .
- ثم جاءت بعدها الفقرة رقم (37) فقد اخذت متوسط درجات مقبول وقدره (2,6) درجة) والخاصة بـ:
- يتبع هذا المدخل عندما يكون موضوع الصراع هامشياً ..
- كما هو موضح في الجدول ادناه

جدول (9) استراتيجيات المجاملة ومدى اعتمادها من قبل العينة الممتازة

ت	الاسئلة	أتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق	متوسط درجات العام
33	يترك	3	4	3	2,0
34	ترى	5	4	1	2,4
35	ترى	8	1	1	2,7
36	يبدو	8	1	1	2,7
37	يتبع	6	4	1	2,6
	المجموع				12,4

ولو قارنا اجمالي هذه الاستراتيجيات مع حدود الاجابة نجد ان متوسط الدرجات يقع فوق مستوى الحد الاوسط.



شكل (9) موقع متوسط الدرجات لاستراتيجيات المجاملة

الأستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال عرض الجانب النظري والميداني يمكننا الخروج بأبرز الاستنتاجات وكما يلي :

1- وردت تعاريف عدة للصراع , ورغم تباينها الشكلي الا انه لم يكن هناك تباين ملحوظ في مضمون الصراع , فالصراع وكما يراه فريق البحث هو وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركي للتعارض فيما بينهم في الترقب الذي يرغب فيه كل طرف للحصول على الصلاحيات والامتيازات وبما يتعارض مع رغبة الطرف الاخر .

2- ان ادارة الصراع تعني الطرق والمهارات التي يتبعها المدير في المنظمة للتعامل مع الصراع وتعظيم عائدة الايجابي وخفض التكاليف .

3- اكد الجانب النظري على وجود خمس استراتيجيات لادارة الصراع وهي : استراتيجية القوة والسيطرة , استراتيجية التعاون , استراتيجية التجنب , استراتيجية التسوية و استراتيجية التنازل.

4- تميزت العينة المختارة بقدما في الشركة المختارة , لذا طرحنا عليها ضمن استمارة الاستبيان (انظر الى الملحق رقم -1-) الاستراتيجيات الخمس بدون تحديد عناوين الاستراتيجيات ويبدو لنا ومن خلال تحليل المحاور ان الاستراتيجيات الخمس تعتمد على العينة المختارة لمتوسط درجات يختلف سواء من حيث المجموع العام او موقع متوسط الدرجات العام مقارنة بحدود الاجابة لو اخذنا من كل استراتيجية اعلى المتوسطات نجد ان افضل استراتيجية قد احرزت غالبية فقراتها الرضا والقبول من قبل العينة المختارة كانت مرتبة بشكل تنازلي (استراتيجية التعاون , التسوية , المجاملة , التجنب , القوة والسيطرة).

5- ان الشركة العامة للزيوت النباتية تعتمد استراتيجية التعاون باعتبارها من اكثر الاستراتيجيات فعالية وايجابية في ادارة الصراع وتليها استراتيجية التجنب , في حين نجد ان استراتيجية القوة والسيطرة كانت الاقل في ادارة الصراع.

6- يبدو ان القوى العاملة في العينة المختارة تحتاج الى تعاون الادارة الوسطى في ادارة الصراع بدلاً من اتباع استراتيجية التجنب وذلك من خلال تجاهلها لبعض المواقف او ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض وعدم التفاعل فيما بينها.

ثانياً :التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي طرحها البحث نوصي ما يلي :-

- 1- على المنظمات كافة والعينة المختارة بشكل خاص ان تهتم بزيادة التوعية بأهمية الصراع ودوره الفعال في تحقيق اهداف المنظمة ورفع لكفاءتها .
- 2- من المناسب ان يطلع مدراء الادارات الوسطى على ابرز الدراسات المتعلقة بالصراع عن طريق الجامعات او شبكة الانترنت او ان يحاول مدير كل ادارة استخدام الاستراتيجية المناسبة لادارته في ادارة الصراع.
- 3- على الادارات الوسطى او العليا ان تهتم بحاجات ورغبات العاملين , وان تهتم اكثر بالجانب الانساني في التعامل مع الصراع وخصوصاً تأثيره الايجابي على مستوى الافراد والمنظمة.
- 4- ضرورة الاستعانة بمراكز التدريب والتطوير بخصوص عقد دورات تدريبية في مجال ادارة الصراع سواء للعاملين او لمدراء الادارات الوسطى وحتى العليا.
- 5- يبدو ان القوى العاملة في العينة المختارة تحتاج الى تعاون الادارة الوسطى في ادارة الصراع بدلاً من اتباع استراتيجية التجنب وذلك من خلال تجاهلها لبعض المواقف او ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها وعدم التفاعل فيما بينها .
- اجراء المقابلات مع مختلف الاطراف عن طريق لجان مخصصة تشكل لهذا الغرض .
- اجراء بحوث ميدانية وتوزيع استمارة استبيان على الاقسام او الافراد التي تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات واختيار الاستراتيجية المناسبة
- متابعة شكاوى الموظفين للكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا.
- 6- من الممكن تناول الصراع بين منظمات القطاع العام والقطاع الخاص فيما يخص استيراد المنتجات كالزيوت , الصابون , مساحيق الغسيل وحتى على مستوى الشركات الانتاجية الاخرى.

المصادر

اولاً: المصادر العربية:

1. القرآن الكريم .
2. الدهان , اميمة , نظريات منظمة الاعمال , عمان , مطبعة الصفدي , 1992.
3. السالم , مؤيد سعيد , نظرية المنظمة , مطبعة شفيق , بغداد , 1988
4. سليمان , ابو بكر , التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية , رسالة ماجستير , الجامعة الاردنية , عمان , 1995 .
5. الشماع , خليل محمد حسن , حمود , خضير كاظم , نظرية المنظمة , دار الشؤون الثقافية , بغداد , 1989 .
6. العميان , محمود سليمان , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , دار وائل للنشر , عمان , 1993
7. غسان , عبد المعطي محمد , السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصره , المكتبة الوطنية , عمان , 1993.
8. القريوتي , محمد قاسم , السلوك التنظيمي , دار الشروق , عمان , 2000 .

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. H.Leavitt, Managerial Psychology, Chicago: University of Chicago press, 1972.
2. K. Boulding, conflict and Defense, New York: Harper and Row, 1962.
3. James G.March and TlerbertA.simon, Organization, Newyork, John wiley and sons, 1958.
4. J.Kelly, Organization Behavior, Homewood, J11, 1969.
5. R.Dahendarf, Class and Sociaty, Stanford, press, 1959.
6. Joseph A. Litterer,Managing conflict in organizations,1965,pp27-31.

ملحق (1)

لتحقيق هدف البحث يرجى وضع علامة (√) امام كل سؤال وتحت الحقل المناسبى لأجابتك .
يرجى عدم ترك اي سؤال بدون تأشير.

ت	الأسئلة	اتفق	لا اتفق لحد ما	لا اتفق
1	يجبر الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة؟			
2	يستمر احد طرفي الصراع بمتابعة اهتماماته ومعالجته الخاصة حتى لو كان على حساب الطرف الاخر؟			
3	تهتم بالمصالح الخاصة سواء للفرد او الجماعة لاحد طرفي النزاع دون الاخر؟			
4	تمتلك القوة والنفوذ والسيطرة وفرض الرأي؟			
5	لمعالجة الموقف يتدخل المسؤول الاعلى ويوجه الانذار والأمر للطرف بانهاء الصراع؟			
6	يتم التفاهم بين الاطراف المتصارعة ويعاد توزيع القوى والموارد			
7	يتعاون اطراف الصراع لايجاد حل ملائم؟			
8	تحاول اشبتع اهتمامات جميع الاطراف؟			
9	استثمار الخلاف لكي يتعلم اطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض؟			
10	ان يبدي طرفي الصراع الرغبة في المعالجة والتعاون.ظ			
11	يتطلب من الاطراف المتصارعة الاعتراف بكفاءة وخبرات بعضهم البعض؟			
12	من خلال تعاون الاطراف المتنازعة تكسب رضا وولاء العاملين وتحقق المصلحة العامة؟			
13	يركز الافراد على ايجاد الحل للمشكلة القائمة وليدافع عن المواقف الشخصية لأطراف النزاع؟			

ت	الأسئلة	اتفق	لا اتفق لحد ما	لا اتفق
14	ان تعاون الاطراف المتنازعة يستوجب الصبر من جميع الاشخاص؟			
15	ضرورة تبادل وجهات النظر بين اطراف النزاع لفترة من الزمن لزيادة حالة التعايش بين الاطراف؟			
16	يتم التاكيد على بعض الاصناف الاستراتيجية مثل: 1- بقاء المنظمة 2- تطورها؟			
17	يتم دعوة الاطراف المتنازعة لاجتماع رسمي او سماع وجهات النظر لتحديد المشكلات والحلول الانسب لها؟			
18	يتنازل طرفي الصراع عن بعض مطالبهم؟			
19	من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم الحل؟			
20	يقدم حلاً وسطاً بحيث يرضى جميع الاطراف؟			
21	لاينجم عن تلك الاستراتيجية ربح او خسارة بل هي علاقة وعطاء؟			
22	تحاول ان تتجنب النقاط النقاط الجوهرية وتؤكد على النقاط الثانوية؟			
23	يمكن تقسيم المواد محل الصراع بين الاطراف المتنافسة؟			
24	تقلل من نقاط الاختلاف وتبرز اوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الاطراف المتصارعة؟			
25	عدم قيام اطراف الصراع لملاحظته اهتماماتها مباشرة واهتمامات الطرف الاخر؟			
26	تحاول معالجة الصراع وتغاض عن اسبابه؟			
27	تتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما كالتأجيل او الانسحاب؟			
28	تجنب الصراع افضل عندما تكون كلفة التحدي اعلى من العائد فرص النجاح قليلة؟			
29	تتجاهل الموقف وتتغاض عن التصرفات العدائية لأحد اطراف الصراع على أمل ان يتحسن الموقف لاحقاً؟			

ت	الأسئلة	اتفق	لا اتفق لحد ما	لا اتفق
30	ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعقد التفاعل فيما بينها؟			
31	تتم التفاعلات بحدود ضيقة مثل الاجتماعات الرسمية؟			
32	تحاول الأطراف المتصارعة ان تعيد النظر بمواقفها وعدم تصعيد خلافاتها؟			
33	يترك احد طرفي الصراع اهتماماته الخاصة مقابل تحقيق عمليات الطرف الاخر ومعالجته			
34	ترى ان الطرف المعني يتصف بالكرم والطاعة؟			
35	ترى ان تنازل احد اطراف النزاع يحقق علاقات ايجابية افضل حالة عدم الاتفاق.			
36	يبدو هذا المدخل محاولة لاستسلام او التخلي.			
37	يتبع هذا المدخل عندما يكون موضوع الصراع هامشياً بالنسبة للفرد المجامل.			

The Strategies of Conflict Management in the Managerial Organization

S. A. Sallih*,M.Sc.(Asst.Lecturer) F.A.Ali*, M.Sc.(lecturer)

Abstract

Conflict has widely captured the attention of researchers from all direction. Even though, the differences among these researchers are not essential. All focus on differences of interests and opinions among individuals, a difference that is usually found in people. The conflict has been examined from different points of view such as classical, behavioral and interactional. Each has its own administrative approach the researchers use different ways to manage and face conflict. Therefore, it becomes necessary for management of organization to use a way that copes with the level of conflict in the organization.

This research paper falls into three parts. The first shows the concepts, stages and reasons of conflict. The management of conflict within the administration and organization the relevant approaches and the concerned previous studies. The results an recommendation that may be used by the administration and the organization to manage and control conflict are shown in the second part of this study.

*Al-Mansour University College