**استراتيجيات إدارة الصراع Strategies Of Management Conflict**

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

استراتيجيات إدارة الصراع يمكن توضيحها (Hodge & Anthony, 1991: 551 ; Wright & Noe, 1996: 691) كما يأتي:

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

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

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

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

· ما هو الحد الأدنى الممكن قبوله ؟

· ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه ؟

· ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه ؟

· ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه ؟

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

2. **استراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث Third – party intervention strategy:** وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر، وقد اقترح (Lawrence & Lorscl) بأن الاستخدام الفاعل لهذه الاستراتيجية يكون عن طريق تخصيص شخص أُطلق عليه Integrator الذي تكون مهمته الرسمية حل النزاعات وأشار (Wright & Noe, 1996: 695) بأن المنظمات تحتاج أحياناً إلى وسيط رسمي أُطلق عليه Organizational ombudsman وخاصة في الحالات التي يتم اللجوء فيها إلى إجراءات تتقاطع مع سياسة المنظمة في حل النزاعات ويتباين دور الطرف الثالث من حيث السيطرة على العملية مما يؤدي إلى ظهور أربعة أدوار محتملة، ويوضح الجدول (2) هذه الأدوار.

جدول () أدوار الطرف الثالث المحتملة في حل الصراع

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

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

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

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

6. **استراتيجية التعاون Cooperation strategy:** تسعى استراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لابد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لابد من الفوز فيها، وتكون هذه الاستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤيا جديدة، ويكون الالتزام Commitment ضرورياً لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

7. **استراتيجية المجابهة Confrontation strategy:** وتعد استراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف و / أو الضغوط ٍstress أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون أيضاً في إيجاد الحل المشترك.

8. **استراتيجية توسيع الأهداف Larger Goal Strategy:** وتعني هذه الاستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

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