



جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

المستوى: ماستر -01-

التخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

مقياس: إدارة الصراع التنظيمي

أستاذ المقياس: د. أحمد فواتيح محمد الأمين

محاضرة رقم (09):

**1- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: (تابع...)**

نفس النتيجة توصل إليها "لورانس" (Lawrence) و"لورش" (Lorsh) حيث اختبرا استعمال كل من المواجهة وإظهار القوة والليونة كطرق للتفاعل مع الصراعات في ستة تنظيمات، وقد استخلصا أن الوجدتين الأكثر فعالية، كانتا تلك التي استعملت فيها طريقة المواجهة إلى حد أكبر مما استعملت في التنظيمات الأخرى.

وقد حدد "ولتون" (Walton) سبعة عناصر للمواجهة المنتجة:

**1- التحفيز الإيجابي المتوازن، وذلك للتأكد من أن الجانبين يستفيدان من حل الصراع أكثر**

من استفادتهما من استمراره.

2- إيجاد توازن بين قوتي الجانبين، لأنه في حالة عدم التوازن، قد يغتر القوي بقوته ويرى الضعيف أنه لا فائدة من البحث عن حلول.

3- إيجاد الوقت المناسب للطرفين لقيامهما بمواجهة المشاكل، وهو ما قد يسهل عملية البحث عن الحلول المناسبة.

4- إظهار صور الاختلاف والاندماج في خطوات ملائمة، وذلك حتى لا تغطي أوجه الاندماج على الحوار، مما قد يؤدي إلى تجنب مواجهة المشاكل وبالتالي الفشل في إيجاد الحلول الضرورية لها.

5- تسهيل عملية الانفتاح، حتى يتمكن المشاركون من الإفصاح عن أحاسيسهم وإدراكاتهم ومشاعرهم، معتمدين في ذلك على بعض المهارات المساعدة على تسهيل الاتصالات بين الأفراد من أجل إنجاح الحوار.

6- الرفع من مصداقية إشارات الاتصال نتيجة عدم الثقة في الغير بسبب الصراع القائم. يمكن تدخل طرف ثالث لتوضيح النوايا والرفع من مصداقية الإشارات الصادرة من الطرفين.

7- المحافظة على درجة مثلى من التوتر، لأن قلة التوتر أو إنعدامه قد يؤدي إلى غياب الرغبة في التغيير. كما أن كثرة التوتر قد تؤدي إلى مشاكل وفقدان الرغبة في العمل.

وقد استخلص "بورك" (Burke) ثلاثة عشر مبدءاً لحل المشاكل بين المشرفين والمنفذين، من خلال مسح نظري لهذا الموضوع، وهي في غالبيتها مشابهة لعناصر "ولتون" (Walton)،

وهو يرى ضرورة فهم الصراع أو المشكل من وجهة نظر الآخر. لهذا يجب القبول بالآخر والاعتراف بالمنطق الواقعي أو الشرعي كمنطق للحل.

وفي نفس السياق، حدد "توماس" (Thomas) خمسة أساليب لحل الصراع، وهي تتدرج ضمن الأساليب التي يستطيع أطراف الصراع أنفسهم تطبيقها في محاولة منهم لحل الصراع، وهي:

### 1-التنافس:

ونعني به استمرار الصراع إلى أن تتحقق أهداف طرف على حساب أهداف طرف آخر. ويمكننا أن نطلق على هذا الأسلوب لقب "الكسب/ الخسارة"؛ أي: الانتصار/ الهزيمة؛ فالريح لطرف يعني خسارة للطرف الآخر.

### 2-القبول والرضا (أو التلاؤم):

وهنا يتخلى أحد الأطراف عن أهدافه ويتنازل وقد يتظاهر أو يدعي التصرف بوحى من التضحية من أجل إنهاء الصراع. وهذا الأسلوب - في حقيقة الأمر - ينضوي تحت لواء أسلوب: الانتصار/ الهزيمة. وربما يلجأ فيه أحد الأطراف أيضاً إلى سلوك الترضية، والمصانعة للطرف الآخر بهدف تقليل خسائره.

### 3-المساومة:

ويتضمن هذا الأسلوب تنازل كل طرف عن شيء ما، ويسمى أحياناً أسلوب: خسارة/ خسارة. وهو أكثر ما يكون وضوحاً في مواقف عقد الصفقات. ومن هذا القبيل مفاوضات ممثلي

الإدارة والنقابات؛ ففي الوقت الذي يعرض فيه ممثلو الإدارة زيادة مقدارها نصف دولار في كل ساعة عمل، يطلب ممثلو النقابات زيادة مقدارها دولار ونصف الدولار. وتعني المساومة في هذا الموقف قبول الطرفين لزيادة مقدارها دولار واحد في كل ساعة عمل؛ وبالتالي، فإن أياً منهم لم يحقق هدفه؛ بل خسر جزءاً من هدفه أو موقفه الأصلي.

#### **4-التعاون:**

ويتضمن هذا الأسلوب محاولة الأطراف التعاون أو العمل معاً من أجل بلوغ حل مُرضٍ للجميع. وهذا هو أسلوب: انتصار/ انتصار. ومن المؤسف أن نلاحظ أن هذا الأسلوب غير ممكن التحقيق دائماً، وبخاصة عندما يدور الصراع حول موارد شحيحة، ولا يوجد ما يلبي حاجات الجميع.

#### **5-التجنب (تجنب الحل):**

ويتضمن هذا الأسلوب طمس الصراع، ومنع نشره، أو الانسحاب من الموقف الصراعى. وإذا كان هذا الأسلوب يتضمن تجنب الصراع العلني، إلا أنه يجعل الخلافات بين لأطراف باقية، وحية، ومن المحتمل أن تؤثر في قدرتها على العمل معاً.