

**أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها
على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة**
**organizational conflict management and their
reflection on the job security of workers in the
organization**

نوال شابين¹، جامعة باتنة
nwalnawal660@gmail.com
محمد خشمون، جامعة باتنة
mohamed.khachmoune@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2020/10/27

تاريخ الاستلام: 2020/09/19

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية لتحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين باعتبار المنظمة وحدة اجتماعية يشكل الفرد فيها الفاعل والمحرك الأساسي لباقي الأجزاء والأنساق الأخرى ويعبر عن حيويتها وتفاعلها وممارسة نشاطاتها في ظل علاقات متشابكة بين أعضائها تجمعهم مصالح مشتركة ومتباينة، وتعدد المؤثرات الاجتماعية والنفسية والثقافية بتأدية الفرد العديد من الأدوار في وقت واحد ويؤثر على ديناميكيتها وفعاليتها خاصة اجتماعيا بقيام صراعات تمس هذه المستويات وبيئتها الداخلية.

يمثل الصراع أحد أنماط التفاعل الإنساني الذي يدرك فيه وجود تناقض المشاعر والتخاصم وسيطرة شخص على آخر، نتيجة ظروف تتعلق بالفرد كعدم رغبته بالتعاون مع الآخرين أو تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية أو أسباب تنظيمية كنمط اتخاذ القرار وتعدد الواجبات الإدارية وعدم وجود تقنية واضحة للأدوار مما يؤثر على أمنهم، الذي يتطلب توفير جو مناسب للعمل

* المؤلف المراسل

وتخفيض التوترات وزيادة الحوافز المعنوية ، لأن الأمن الوظيفي من أهم التحديات العصرية لحفظ التوازن النفسي والعاطفي والاجتماعي للفرد لتحقيق رفاهيته باستخدام المنهج الوصفي لتحليل ذلك توصلت الدراسة إلى وجود أسباب تؤدي بكثرة إلى نشوء الصراع داخل التنظيم أهمها الصراعات الشخصية بين العاملين، لذا يجب مواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتؤدي دور في تحقيق الأمن ودفع عجلة التغيير والتكيف لأن انعدامه يعني الركود والخمول، لذا يجب التعود عليه وقبوله بحد في حد المعقول والتحكم في طرق مواجهته.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الأمن الوظيفي، العاملين، المنظمة، الإدارة.

Abstract:

This research paper aims to identify the patterns of organizational conflict management and their implications for the job security of workers, as the organization is a social unit in which the individual is an actor and a key driver for the rest of its parts, systems he also expresses its vitality, interaction and the exercise of its activities in light of the interlocking relations between its members that bring them together with common and different interests the multiplicity of social, psychological and cultural influences and the simultaneous performance by the individual of many roles affect the organization dynamism effectiveness, especially socially; through conflicts that affect these levels.

By using the descriptive approach of analysis, the study concluded that there are causes that frequently lead to the emergence of conflict between workers therefore these causes must be confronted and treated with appropriate solutions in order to achieve security and push the wheel of change and adaptation, because its absence means stagnation and lethargy, it is also necessary to get used to it and accept it at a minimum level, and to control the ways to confront it .

Keywords: Organizational conflict, Job Security, Staff, Administration, The organization.

مقدمة:

يعتبر الصراع سمة قديمة لازمت الإنسان منذ وجوده على وجه الأرض وارتبطت أسبابه أساسا بفكرة الاختلاف والتنوع الفكري والثقافي والديني... فالصراع يعد من المظاهر الأساسية التي ترتبط بشكل مباشر وبديهي بتعاملات البشر مع بعضهم البعض، ويتمظهر ذلك بشكل عام في مختلف مناحي الحياة، ويعد الصراع التنظيمي أحد أبرز أشكال هذا الصراع في المجتمعات الحديثة الذي غالبا ما نجده في كل أنواع المنظمات بشكل أو بآخر، والذي يتطور بشكل تدريجي بين أفراد التنظيم ليصبح صراعا تنظيميا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى، حتى يبدو أمرا حتميا وطبيعيا لا بد أن يظهر في أي منظمة، ويشكل بذلك أحد التحديات التنظيمية التي يتوجب مواجهتها.

والصراع التنظيمي يبدو ذا نتائج سلبية تؤدي إلى إحباط سلبي وانخفاض الأمن الوظيفي والنفسي والروح المعنوية فينخفض الأداء لكن هذه النظرة اختلفت في الوقت الحالي بالنظر إليه باعتباره ظاهرة طبيعية داخل المنظمة لما يتوفر عليه من إيجابيات تشجع على الإبداع وتحقيق الأمن للعامل من خلال إثراء النفس بروح التحدي والثقة والاستقرار، ويجنبها الشعور بعدم الرضا وعدم الأمن وللأستقرار، كما أنه يؤدي إلى إحداث التغيير والأمن اللازم في المنظمة، حيث تعتبر الضغوط المهنية والصراع سواء في الوظيفة أو بين العاملين أو على مستوى المنظمة بمثابة حركة لتنمية الأمن الوظيفي وفعالية الأداء والحوافز المعنوية وضبط سلوك الأفراد اتجاه المنظمة والعاملين معهم.

لكن تكمن خطورة الصراع التنظيمي في حالة غياب سياسات إدارية وتنظيمية وقيم مرتبطة بالعمل تضبطه وتوجهه، حتى لا يكون وسيلة لفتة معينة في المجتمع أو المنظمة من أجل الاستحواذ على السلطة والصلاحيات وزعزعة الأمن الوظيفي لهم، لأن توفر الأمن الوظيفي والكفاءة والفعالية تتطلب قدرا معيناً من أنماط إدارة الصراع التنظيمي والوظيفي الإيجابي الذي يرتبط بقدر صحي من الضغط المهني المشجع للتنافس والتعاون المنظم في بيئة العمل، مما

أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأمن الاجتماعي ... نوال شاين ومحمد خشمون

يدفع الأفراد والمستويات التنظيمية للحفاظ على الأمن الوظيفي والابتكار المتواصل لتفعيل الأداء الجيد.

والصراع الشخصي أحد الأشكال المختلفة للصراع التنظيمي والذي ينبثق عنه صراع الفرد مع نفسه أو مع الأفراد الآخرين أو مع الجماعات أو يكون تنظيمياً.

وإذا تطرقنا للصراع الفردي فالنظرة الكلاسيكية له هو أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف، وزيادة حدته بوجود مدراء وقادة لا يمتلكون الخبرة والكفاءة والمهارة القيادية مما يزيد الشعور بعدم الأمن والارتياح، وذلك من خلال اعتمادهم على قرارات شخصية وأهواء بدلاً من جمع المعلومات وإتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات، بالإضافة لعدم الالتزام بالقوانين والإجراءات التنظيمية وعدم احترام التسلسل الإداري.

والجدير بالذكر أن الأمن الوظيفي ليس بمعزل عن أنماط وآثار إدارة الصراع التنظيمي، الذي أصبح ظاهرة موجودة داخل المنظمات من خلال عوامل تنظيمية كالقيادة والاتصال.... وغيرها، وسعي المنظمة للاستفادة من مختلف تجايباته للعمل على إدارته لتحسين الأداء والحفاظ على الأمن الوظيفي للمنظمة.

ومن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن أهم أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها أو تأثيرها على الأمن الوظيفي للعاملين كغاية، ووسيلة للمنظمة الحديثة ولتحقيق أداء وفعالية وكفاءة فيها، لهذا جاء هذا البحث بعنوان أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة.

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تتناول موضوعاً يؤثر على تسيير المنظمات عامة وأدائها وأمنها خاصة، بالتطرق لأحد أهم الأسباب التي قد تشكل عائقاً أمام أمن وأداء المنظمة ألا وهو الصراع التنظيمي، لارتباطه بوجود المصالح المشتركة للأفراد وسعي كل فرد لتحقيق مجموعة من الفوائد

والمصالح عند انضمامه للتنظيم، والتي يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم.

كما أن دراسة الأنماط المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأمن الوظيفي من شأنه أن يزيد من كفاءة هذه المنظمة التي تحقق هدف الفرد في الأخير وخاصة مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانتشار الرقمية على نطاق واسع وسيطرتها على كافة الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.... وحتى المعنوية منها، لذا لا بد من السعي للبحث عن معرفة مفهوم الصراعات خاصة منها الشخصية التي تحافظ على أمنهم الوظيفي والاجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة، ولذا فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في الجوانب التالية:

- أن الصراعات الشخصية قد تكون سببا في بعض المشكلات والصراعات التنظيمية خصوصا ما يتعلق بمسألة دوران العمل والأمراض النفسية والجسدية والغياب، لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي منظماتنا الإدارية بآثار الصراع والعمل على الحد منه.

- تحاول الدراسة التعرف على أهم عوامل الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، والتعرف على أهم أنماط إدارة الصراع التنظيمي لزيادة الأمن الوظيفي.

وعليه جاءت إشكالية هذه الدراسة بتساؤل رئيسي هو: ما تأثير أنماط إدارة الصراعات التنظيمية على الأمن الوظيفي؟ ومنه جاءت هذه التساؤلات:

- ما هي أهم أنماط إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في حله على مستوى الفرد نفسه أو التنظيم؟

- ما هي أهم أسباب الصراعات الشخصية وانعكاسها على الأمن الوظيفي؟

- ما هي أهم أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة وانعكاسها الإيجابي والسلبي للحفاظ أو زيادة الأمن الوظيفي للعاملين والمنظمة؟

وهكذا فإن الصراع سلوك إنساني لا بد منه ولا يمكن تجنبه كما أن انعدامه يسبب الخمول وانهيار المؤسسة، كما أن وجوده بشكل كبير يضر بها، لذا لا بد من قدر متوسط منه، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتقديم أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي باعتبارها دراسة وصفية تدرس الحقائق الحاضرة وطبيعة أي ظاهرة أو مختلف القضايا النظرية لإضافتها للتراث العلمي والأكاديمي، وتزويد المنظمات بدراسات معاصرة عن مختلف السلوكيات وطرق التسيير لإفادة المنظمة والعاملين معا.

وقد تضمن الصراع التنظيمي والأمن الوظيفي خلفية نظرية أهمها:

1- الإطار المفاهيمي للدراسة:

تكتسي عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الإنسانية والاجتماعية

وخطوة يجب على الباحث عدم تجاوزها لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية مختلفة، لذا يجب التوقف عندها ووضع تحديد دقيق لها، لأنها تعتبر الكلمات المفتاحية التي يتم تداولها بكثرة في البحث وذلك انطلاقاً من المتضمنة في العنوان الرئيسي ومن أهم مفاهيم هذا البحث ما يلي:

أ. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

إن الإنسان ومنذ كينونته يعيش في صراع دائم إما داخليا أو خارجيا ناجم عن تفاعله مع البيئة المحيطة به فهو في صراع مع ذاته يريد به إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية الأمنية والاجتماعية والاقتصادية بينما الصراع مع ما يدور حوله من أفراد يكون بسبب حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يحرمه من تحقيق غاياته وأهدافه كالظروف المحيطة ، فقد يكون شخص واحد لديه العديد من الاهتمامات متفاوتة ومتعددة وأحيانا متساوية في أهميتها ، وأحيانا إمكانياته الفردية تمنعه من تحقيق ذلك ، فإذا كانت الرغبات موجودة لتحقيق أكثر من هدف ومتساوية في أهميتها فإن الفرد يبدأ شعوره بحالة صراع في أي من هذه الأهداف التي يعمل من أجلها ويسعى لتحقيقها (القهوي، 2015، 218)

يعرف الصراع بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم ، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف في الحصول على الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (شلابي 2011، 92).

كما ينشأ الصراع عند تعارض المصالح ، كما قد تكون ردة الفعل الطبيعية له في المنافسات التنظيمية بالنظر إليه كقوة اختلال وظيفي "يمكن أن تعزى إلى مجموعة ظروف أو أسباب مؤسفة" ، وأنه مشكلة شخصية والمنافسون هم الذين يتصادمون دائما وعمال الإنتاج وعمال التسويق لا يطبق بعضهم بعضا " كل واحد يكره المراقبين الماليين والمحاسبين".

ويعد الصراع حالة من الحظ التعيس التي تختفي أثناء الظروف أو المناسبات السعيدة.(ريتشارد هال ، 2001 ، 198) ، كما يعتبر عملية اجتماعية وموقفا يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ، ولو اقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه" (قاسيمي ، 2014 ، 9).

أما "مارش وسايمون March & Simon" فأكدوا بأنه حالة اضطراب وإطالة عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (الشماع وحمود، 2005، 288).

والصراع الشخصي عبارة عن مشاعر دفيئة تحدث بين الأفراد داخل المنظمة وتسبب خللا وارتباكا في إنسانية العمل، وتحدث غالبا نتيجة تفاوت الخصائص النفسية والجسدية والعقلية وتباين المستويات المهنية والثقافية والأخلاقية.

ويمكن تعريف الصراع التنظيمي من الناحية الإدارية بأنه "عبارة عن تعارض أو إرباك للعمل أو تعطيله، حيث تعد شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات صفة مميزة للسلوك الإداري، ومثال ذلك العلاقة بين جهات إصدار القرار وبين الهيئة الاستشارية التي تفتح مجالاً لظهور التناقضات، لأن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها (شلابي، 111)

وتتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتسويق منها:

- نمط اتخاذ القرار ووجود مواقف لعدم وضوح السلطة وغموض المسؤولية، ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة على أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.

- غموض الأدوار والتغيير في المهام من مسببات الصراع، بسبب وجود مجموعتين متعارضتين، فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت (ماهر، 2000، 430).

- اختلاف الأهداف والقيم والإدراك والتي تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم، وضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضى عن العمل.

- طبيعة بعض الأفراد ذوي الطبيعة العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها، أو غير العدوانية لكنها لا ترغب في التعاون مع الآخرين وتفضل

العزلة والانفراد، وهذه الطبيعة تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي يعتبر بحكم التعريف جماعيا. (القريوتي، 1993، 268).

كما تعرف إدارة الصراع بأنها: "عبارة عن الطرق أو المهارات التي يتبناها المدير في المؤسسة أو المنظمة للتعامل مع الصراع، وتعظيم عائده الإيجابي وتخفيض تكاليفه (باون، 2004، 486).

وهكذا يمكن إعطاء تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الصراع التنظيمي بأنه: "سلوك تنظيمي طبيعي وعملية يتم من خلالها التعامل ومواجهة الصراع، من خلال اختيار وتحديد الأسلوب المناسب أو الملائم من أجل إدارته، وذلك بعد القيام بتحديد أسبابه وأبعاده ومختلف مستوياته".

بتعريف الأمن الوظيفي:

يعد الأمن الوظيفي ضرورة من ضرورات بناء مجتمع سليم يتميز بالأمن والاستقرار، إذ لا يقل الأمن الوظيفي أهمية عن غيره من أنواع الأمن الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والعسكري وكلها ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا ولا يتحقق أحدهما بمعزل عن الآخر، ولكن ما يميزه ارتباطه بالمبادئ الأساسية للفرد والمجتمع بشكل عام ولا ارتباطه الوثيق بالأخلاق والقيم.

ويعد مفهوم الأمن الوظيفي من المفاهيم المركبة ذات الشقين هما:

-الأمن لغة: هو ضد الخوف وأمنته ضد أخفته، والأمنة والأمن والمأمن موضع الأمن (ابن منظور، 2003، 232)، ومنه اطمئنان النفس وزوال الخوف (الفيروز آبادي، 1994، 199).

أما الاجتماعي في اللغة نسبة إلى الاجتماع وأصله في اللغة من الفعل (جمع) ويدل على تضام الشيء فيقال: جمعت الشيء جمعا إذا جئت من هنا وهنا (ابن فارس، 1979، 479)، والجماعة العدد الكثير من الناس أو طائفة من الناس يجمعها غرض واحد.

-أما اصطلاحاً فمفهوم الأمن الوظيفي فهو كل ما يطمئن الفرد به على نفسه وماله ويضمن الشعور بالطمأنينة وعدم الخوف، والاعتراف بوجوده وكيانه ومكانته بالمجتمع (الهييتي، 2007، 4).

وهكذا فالأمن الوظيفي هو توفر مناخ ملائم لكي يعيش المجتمع بأمن وسلام اجتماعي، فيكتسب الفرد الثقة بالذات ويشعر بالانتماء إلى جماعة ذات قيمة، في ظل مجتمع يوفر المناخ المناسب للعيش والتفاعل الاجتماعي ويوفر الرعاية والرفاهية.

إذن الأمن الوظيفي فرع من فروع الأمن الشامل، ويقصد به إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر رزقه أو دخله، وعلى استقراره في العمل وعدم تعرضه للأمراض الشخصية أو الجسدية نتيجة الصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل.

وفي ضوء هذه التعريفات تتبثق أهمية الأمن الوظيفي من خلال تحقيقه الطمأنينة للأفراد والمجتمعات، فهو سبب لازدهارها واستمرارها ومتطلب أساسي لديمومة الحياة واستقرارها لكونه يشمل جميع جوانب الحياة التي تهتم بالفرد المعاصر من تحقيق اكتفاء معيشي، اقتصادي، واستقرار للفرد بشعوره الدائم بأنه يستند لركائز ثابتة في منظمته ومجتمعه يحقق من خلالها كيانه.

كما يعتبر الأمن الوظيفي من الركائز الأساسية لبناء المجتمع وتحقيق استقراره، من خلال اعتماده على ثلاث ركائز هامة وهي: -الفرد - الأسرة -المجتمع، فالفرد السوي ذو الأخلاق والقيم العالية الذي تتم تنشئته في بيئة أسرية مترابطة متضامنة من شأنه أن يساهم بشكل كبير في حماية المجتمع وتوفير الأمن ومحاربة ارتكاب الجريمة وانتشار الانحراف.

وهكذا يمكن تعريف الأمن الوظيفي إجرائياً بأنه: "الحالة النفسية التي يمكن أن يعيشها العامل على مستوى المنظمة والتي تعكس تصورات العاملين لمدى استمرارهم في العمل، أي حالة ذهنية".

ج- المنظمة: انطلاقاً من دراسة مفاهيم السلوك التنظيمي مازال مفهوم المنظمة يكتفه بعضاً من الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أن هناك بعض المفاهيم يمكن التطرق لها أهمها:

- يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم، من أجل تحقيق أهداف محددة "كشك، دت، 115).

- يعرفها "برنارد Barnard" بأنها: "نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري" (شنة، 2006، 17)

أشار بتعريفه لعنصر التنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، بإبرازه الارتباط القوي بين التنسيق ومدى تحقيق الأهداف، وعرفها "الهاشمي لوكيا" بأنها: "مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية، وبما أنه اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبي حاجات ومتطلبات البيئة الاجتماعية، فإن نجاحها يتوقف على نوعية منهاجها وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهداف" (لوكيا، 2006، 12).

وهذا وخلاصة لما ذكر فالمنظمة هي "وحدة اجتماعية ذات حدود ثابتة نسبياً وقابلة للمعانة يربطها نظام السلطة المهيكل وتفاعلات اجتماعية ووظيفية لتحقيق أهداف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية".

2- أنماط إدارة الصراع التنظيمي:

تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة، حيث أشار "عساف" إلى عدد من الدراسات توصلت لمجموعة من الافتراضات ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع وهي: (شلابي، 132)

- 1 - التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماماً.

أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأمن الاجتماعي ... نوال شاين ومحمد خشمون

- إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير، التجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
- إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، وإذا كان ذا شدة عالية يصبح أمر مدمرا للمنظمة ولتقدمها.
- يمكن إدارة التناقضات والصراعات وحلها.

وهكذا يعتبر الصراع سمة ملازمة لكيان أي منظمة، ولا بد من وجود طرق معينة ومختلفة ومتنوعة ينبغي إتباعها من قبل المديرين لحله، لأن الصراع يحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال وإيجابي وسلبى وصراع غير فعال وذلك بالاعتماد على ما يتركه من أثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وقد بين "توماس وكليمان" Thomas&Kilmann خمسة أساليب أو أنماط لإدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والمؤسسة بتوزيعها على بعدين هما:

- بعد التعاون بمحاولة تأمين مصالح كلا الطرفين.
 - بعد الحزم بتحقيق المصالح الخاصة، وما يصل له الفرد من إشباع حاجاته ورغباته وطموحاته.
- ويتضمن البعدين هذه الأساليب:

- المنافسة:(متشدد حازم غير متعاون) وهو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، باستخدام كافة الوسائل كالقوة والسلطة من أجل تفوق الطرف الآخر.
- المجاملة (حازم لكنه متعاون):يترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الآخرين، ويتصف بالطاعة لأمر الآخرين والكرم.
- التجنب(غير حازم وغير متعاون): وتعني عدم قيام أحد الأطراف بملاحظة اهتماماته مباشرة، ولا يأبه لاهتمامات الطرف الآخر ولا يحاول معالجة الصراع، فالفرد في هذا النوع يتبع نمط المراعاة والمسايسة في تجنب

قضية ما وتأجيلها لوقت آخر مناسب، أو الانسحاب من الموقف الذي يهدد مصالحه.

- التعاون (حازم ومتعاون): وهو تعاون جميع الأطراف لإيجاد حل مناسب، وبالتالي تلبية حاجات جميع الأفراد وإشباعها عن طريق الاستثمار في الخلافات، وتطوير قدرات المديرين في التعامل معها للتعلم أكثر من خبرة ومستوى كفاءة بعضهم البعض.
- التسوية (متوسط الحزم، متوسط التعاون): وهي إيجاد حل وسط يرضي جميع الأفراد بشكل كلياً أو حتى جزئياً، وذلك عن طريق مواجهة المشكلة بطريقة تكون مباشرة وصريحة، وفيها نوع من المواجهة أكثر من التجنب، ولكن ليس بقدرة وكفاءة التعاون.

وتستعمل هذه الإستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع والسيطرة عليه للمحافظة على الاستقرار والأمن، بحيث تعكس ثلاث منها وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والوظيفي للصراع وهي: إستراتيجية التعاون والتنافس والتجنب. فالتعاون يعكس الجهود التي يبذلها القائد من أجل تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، ويكون ذلك بمناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بكل صراحة ووضوح من أجل مصلحة الجميع، أما إستراتيجية التنافس تستعمل في حالات يسعى فيه الفرد لتحقيق مصلحته دون أن يكتثرت للآخرين لهذا يلجأ المدير في هذه الحالة إلى إجبار العاملين للامتثال لأوامره وتعليماته من أجل الحفاظ على أمن وسلامة المنظمة والعاملين معا، لكن العاملين يرون وجود تناقض بين مصالحهم ومصالح المدير، مما يؤدي لارتباط سلبي بينهم وبينه، وحدوث التعاون عندما يكون الهدف المشترك هو تحقيق المهام الوظيفية المحددة من جانب المدير، لكن يتنافس العاملون إذا ما أراد كل واحد منهم إثبات قدرته للمدير على إنجاز ما يطلب منه بشكل أفضل من العاملين الآخرين في الإدارة، بينما يكون تطبيق إستراتيجية التجنب للمحافظة أكثر على الأمن، التجانس والهدوء في مكان العمل، ومحاولة منع انتشار حالات الغضب والإحباط والنزاع بتجاهل مسببات الصراع، بإعطاء العاملين فرصة للتفكير والهدوء ودراسة الأمر بعقلانية.

لهذا يمكن للمدير الاعتماد على أكثر من استراتيجية من أجل المحافظة على أمن وسلامة العاملين والمنظمة والاستقرار، كما يتم اختيار النمط المناسب أكثر لزيادة الأمن في ضوء النتائج التي يتم تحقيقها من وراء تطبيق كل استراتيجية ومدى مساهمتها في إدارة الصراع.

3. الصراعات وانعكاسها على الأمن الوظيفي

بما أن الأمن الوظيفي هو إحساس الفرد بالطمأنينة والاستقرار في العمل وعدم تعرضه للأمراض النفسية والجسدية، فإنه كان لأبد من تبيان علاقة إدارة الصراعات التنظيمية والشخصية بالأمن الوظيفي وأهم النتائج السلبية والإيجابية، إذ توجد العديد من الدراسات التطبيقية التي أجريت فيما يخص الصراع التنظيمي، لكن في حدود ما تم الاطلاع عليه لجمع المعلومات فيما يخص إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي، فإن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالموضوع موجودة ولكن بشكل قليل سيتم إلقاء نظرة عليها لمعرفة انعكاس أساليب إدارة الصراع على الأمن الوظيفي ومختلف المتغيرات المرتبطة به، وقد بينت معظمها أهمية أساليب وأنماط إدارة الصراع التنظيمي في الحفاظ على الأمن الوظيفي وزيادته أهمها:

- ما جاءت به دراسة محمد الرقاد عام (2003) بعنوان: "أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن" التي هدفت للتعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة هذه الصراعات وأسبابها وحدتها والأساليب المستخدمة للتعامل معها، وفاعلية هذه الأساليب والآثار المترتبة عليها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري مستشفيات القطاعين في الأردن يستخدمون كل أساليب إدارة الصراع (التعاون -الحل الوسط - التجنب -التنازل - التنافس)، كما أن هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في فاعلية هذه الأساليب من قبل المديرين في المستشفيات، وتوجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

-بينما كانت دراسة "حريم" عام 2003 حول "إدارة الصراع التنظيمي طريقا للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدم في المصارف

التجارية بالأردن"، وتحديد أي هذه الأساليب أكثر تطبيقا وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي العمر وسنوات الخبرة والجنس.

من خلال عينة عشوائية متكونة من 520 من موظفي المصارف التجارية الكبرى بالأردن، وأشارت نتائجها إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع حسب الترتيب التالي: التعاون، المساومة، الإيجار، التهرب ثم التنازل، كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق في مدى تطبيق هذه الأساليب. (حريم، 2003، 45).

كما سعت العديد من الدراسات الجزائرية للتعرف على أهم الأساليب الناجعة في إدارة الصراع التنظيمي في مختلف المنظمات والمؤسسات الجزائرية، نذكر منها:

- دراسة رضا شنة التي كانت بعنوان "الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي في كل من بسكرة، سطيف، قسنطينة"، لمعرفة أهم وأكثر إستراتيجية تطبيقا في المؤسسات الصناعية والتي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع، الذي يعتبر حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي من أجل توجيه أنظار المديرين لأهم أنماط إدارة الصراع، والتي تحقق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، باعتماده على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يميلون لاستخدام وتطبيق الأساليب الثلاثة بالترتيب التالي التعاون ثم يليه أسلوب التجنب وأخيرا أسلوب التنافس (شنة، 2005-2006).

- وكانت دراسة ناصر قاسيمي 2004-2005 "للصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، دراسة مهمة أجريت على مستوى الجماعات المحلية بولاية الجزائر بسعيها للبحث عن عوامل نجاح التنظيم الإداري الجزائري في ظل مختلف الأزمات التي عرفها المجتمع الجزائري، ومعرفة العلاقة بين الصراع وفعالية التسيير الإداري، باستخدام المنهج الوصفي وعينة عشوائية مكونة من 202 موظف، ولقد توصلت الدراسة إلى مساهمة بعض أنماط السلوك الرسمية

وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم مما يؤثر على فعالية التسيير، ووجود عوامل تزيد من توتر الموظفين كالتسرع في إصدار القرارات وضعف قنوات الاتصال وقلة العدالة والتعاون بينهم يكون على أساس تبادل المصالح وضمان علاقات الولاء المختلفة وتوفير أمنهم الوظيفي كما قد يظهر الصراع نتيجة نقص الأمن الوظيفي وتعارض العصبية (قاسمي، 2005 - 2006، 1 - 556).

وهكذا ومن خلال ما تم عرضه لبعض نتائج هذه الدراسات يمكن التطرق لمختلف النتائج السلبية والإيجابية، التي قد تنتج عن هذه الصراعات التنظيمية والشخصية داخل التنظيم، وانعكاسها على الأمن الوظيفي من الناحية الإيجابية والسلبية كذلك.

النتائج الإيجابية وانعكاسها على الأمن الوظيفي:

- قد تؤدي الصراعات الشخصية إلى تغيير في الأوضاع القائمة داخل المنظمة، حيث قد تزيد من فعالية وكفاءة المنظمة، وذلك عن طريق خلق جو من التنافس بين العاملين، مما يحقق أهداف المنظمة وفوائدها فينتشر نوع من الاستقرار داخلها ينعكس بشكل جيد على شعور العامل بالأمن.
- إن البحث الدائم في استراتيجيات إدارة وحل الصراع فيما بين العاملين يساعد على تنمية قدرات الأفراد وظهور مواهب ابتكاريه، مما يؤهلهم لمواجهة مختلف الأزمات التي قد تمر بها المنظمة والمواقف الصعبة في العمل والحياة مما يزيد من شعورهم بالأمن.
- إن الصراع ليس دائما تعارض واختلاف بل قد يخلق نوعا من التعاون والانسجام بين الأفراد فيعارض وينتقد كل فرد الفرد الآخر، لكن عند الوصول إلى حل نتيجة هذه الاختلافات قد يساهم ذلك في توطيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد فيقضي على الشعور بالوحدة، و يحدث انعكاسا إيجابيا على أمن العامل والمنظمة معا.
- استفادة المنظمة معلوماتيا من كيفية حلول الصراعات التنظيمية والشخصية الحالية من أجل مواجهتها وحلها مستقبلا قبل وقوعها،

والسعي لمعرفة أهم الجوانب السلبية والنقاط الإيجابية والسلبية للعاملين، لأن توفير تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال يجعلها في مأمن من حدوث صراعات أو حتى عند مواجهتها.

- قد يعتبر الصراع نوعا من الإشباع لرغبات وحاجات بعض الأفراد، فقد يكون بعض الأفراد لديهم طبيعة إثارة الخلافات والصراعات بين الإدارة والعاملين كنوع من التفريق أو لتنمية التنافس الفعال... الخ، أو لأي سبب آخر إشباعا لرغباته ومحبة منه في ممارسة هذا السلوك.
- إن الصراع يعتبر نوعا من أنواع التنفيس عن النفس والمشاعر المكبوتة والتعبير عن الآراء والمطالبة بالحقوق، مما يؤدي لتطهير العلاقات بين الأفراد، مما ينعكس إيجابا على الأمن الوظيفي وفعالية المنظمة وزيادة إنتاجها.

الانعكاسات السلبية للصراعات الشخصية على الأمن الوظيفي:

- إن الشعور بالأمن مطلب مهم وأساسي للفرد من أجل التمتع بالصحة النفسية لأن انتشار القلق وعدم الطمأنينة يؤثران بشكل كبير وخطير وسلبا على الفرد حيث تكون من نتائج الظاهرة أنه يحد من قدرة الفرد على إيجاد شخصية إيجابية متزنة وذات كفاءة وإنتاج عالي، وعليه فإن انتشار الإحساس بالأمن بين العاملين في المنظمة من أهم عوامل استقرارها وزيادة إنتاجيتها.
- تعتبر الإدارة عنصرا مهما ومؤثرا في مختلف العمليات الإدارية منها الأمن الوظيفي ونظام الترقيّة والاتصال والتواصل، فقد تطورت طرق وأساليب الإدارة المعاصرة نتيجة التطورات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والثقافية خاصة في بداية الألفية الثالثة، حيث يواجه المدير العديد من المسؤوليات التي تجعله المسؤول الأول أمام العاملين بالمنظمة والمجتمع وإدراك هذا الوضع يجعل المدير محل انتقاد لسلوكياته والحكم على تصرفاته بأنها تدفع للتوتر أكثر من الاستقرار، مما يجعل الحديث يدور في الكواليس لتواجه به الأطراف المتناقضة وتعتبر عن عدم رضاها وتذمرها، مما يزيد من ردود فعل عدائية متوترة. (قاسيمي، 2014، 17)

- رغم وضوح المهام الإدارية للمدير، لكن يوجد اختلاف من حيث القدرات الشخصية والعلمية والاستعداد للعمل، حيث تؤثر على الفرد ضغوط متعلقة بالمهام وبمحيط العمل نتيجة اختلاف مستوياتهم ودرجة خبرتهم ونوع الصراع الدائر بينهم، باعتبار المدير قائدا إداريا يحاول أن يحقق كل متطلبات العاملين ورضاهم ويوفر جوا مناسباً للعمل من أجل الحصول على شعورهم بالأمن والاطمئنان (قاسيمي، 18).
- يدفع الصراع الأطراف المتنازعة إلى التمرد فمهما يبدو التنظيم مستقراً فإنه يضم بداخله صراعات متنوعة ترجع لعدة أسباب منها تحيز طرف لمصلحته على حساب مصالح الأطراف الأخرى والتنظيم، كما يسبب تضييع الوقت والجهد والمال فتضعف الفعالية، كما تسبب الصراعات الشخصية انتشار الانتقام البدني أو المادي (كتعطيل آلة، إخفاء معلومات، عدم التعاون تناقل الشائعات الكاذبة التي قد تضر بالمنظمة والعاملين الآخرين... الخ)، مما يعرض أمن المنظمة للاستقرار، وكلها تعتبر تهديدا مباشرا لأمن الموظف والمنظمة معا (قاسيمي، 17).
- كما أن الصراع يؤدي إلى العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية التي تولد آثارا سلبية، مما يخلق جوا مشحونا بالحقد والكراهية بين أطراف الصراع، وبالتالي يهدد الأمن الوظيفي للعاملين.
- يؤدي نشوئه إلى عدم استغلال الوقت والجهد وبيروز الانقسامات والتفكك بين أفراد التنظيم مما يسبب انهيار المنظمة وتذبذب أمنها وتماسكها.
- كما أن لجوء بعض أطراف الصراع داخل التنظيم لاستعمال العنف والعدوانية قد يلحق أضرارا مادية وجسدية بالمنظمة، وكل ذلك من أجل الانتقام من الخصم مما ينعكس على استقرار الفرد والمنظمة ويهدد أمنها وأمن موظفيها (رفاعي، د ت، 267).
- فينتج على الصراع أنماط معاكسة لأنماط إدارته، تكون سلبية تؤثر على التنظيم وأمن العامل كالغياب واللامبالاة والإهمال، مما يهدد استقرار المنظمة وأمنها ويقود لضغوط وأمراض نفسية تؤثر على أدائه في التنظيم

(النمر، 1993، 45)، بالإضافة أن إتباع الإدارة سياسة نقل أو تحويل وتبادل العاملين لمواقع عملهم داخل التنظيم، قد يؤدي إلى تدني مستوى العمل وانخفاض الفعالية، خاصة إذا كانت هذه الإجراءات دون موافقة العامل مما يهدد الأمن الوظيفي للعاملين ككل.

خاتمة:

وختاما يمكن أن نقول أن الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية والإنسانية مع بعضها البعض، لهذا نحن مرغمون على التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لها ومواجهتها لأنه ليس كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وتؤثر على الأمن والاستقرار، بل قد يكون القليل منها له آثار إيجابية في المحافظة على الأمن والأداء الجيد والتضامن بين العاملين، لأن الأمن الوظيفي ركيزة أساسية في المنظمة لكي يشعر العامل بالأمن والأمان والاطمئنان والتمتع بحياة ومسيرة مهنية كريمة مستقرة، كما يعتبر من أخطر المسؤوليات التي تتحملها المنظمة وتنعكس بالإيجاب أو السلب على العاملين فيها وغيابه سبب رئيسي لانتشار المشاكل الوظيفية والشخصية بين العاملين والتي من أبرزها ظاهرة الصراع الذي تعاني منه المنظمات على اختلاف مستوياتها لما يشكله من تهديد على أمن واستقرار وسلامة هذه المنظمات وانعكاسات هذا الصراع سلبيا على العامل والقائد وعلى المؤسسة خاصة والمحيط الخارجي الذي يعيش فيه عامة.

سعت الدراسة من خلال تبيان أهم الأسباب التي تؤدي لظهور الصراع وتدهور الأمن الوظيفي، لتوضيح نمط وطبيعة الأفراد والخلفيات الثقافية والاجتماعية ونمط اتخاذ القرار وتعدد الواجبات وعدم وضوح المهام والتي تعد مهمة في زيادة ظهور الصراع بين الأفراد وما يخلفه من تأثير نفسي واجتماعي، وما يصاحبه من مظاهر القلق والعزلة والجدال وعدم المبالاة والاعترا ب النفس والاجتماعي.

كما وضحت الدراسة أهم الأنماط التي يجب على المدير إتباعها من أجل إدارة وتسيير هذا الصراع ليصبح مفيدا للعامل والمنظمة، مما يجعلها تتجنب

الوقوع في أزمات وإشكالات كبرى، نتيجة عدم وجود أنماط لإدارة الصراع التنظيمي.

كما كشفت الدراسة عن الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي على مستوى أمن الفرد خاصة والمنظمة عامة بتسليط الاتجاه على أهم الآثار الإيجابية والسلبية للصراع على أمن العامل والمنظمة معا

-التوصيات:

- ينبغي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الاهتمام ببيئة العمل للعاملين وخلق روح التعاون والمودة والانسجام فيما بينهم، وجعلهم يعملون كيد واحدة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وتنمية صورة أن المؤسسة ملك لهم من أجل الحفاظ عليها، وزيادة أمنها واستقرارها وتجنب وقوع صراعات تنظيمية فيها.
- استحداث آليات وإجراءات تزيد من دوافع العاملين للعمل خاصة منها الأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية نحو عملهم وتأهيل خبراتهم ومهاراتهم، وضرورة زيادة أجور العاملين في المنظمة والعمل على العدالة في توزيع الحوافز وبين العاملين لتواكب متطلبات المعيشة وزيادة أسعار الأسواق المحلية.
- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون بين العاملين والمديرين ومحاولة التقليل من أسباب حدوث الصراع التنظيمي، وعلى وجه الخصوص توضيح طرق العمل والمهام وتحديد الواجبات الإدارية، من أجل تجنب الوقوع في صراع وتأثيره السلبي على سير العمل وتهديد أمن العاملين والمنظمة.
- العمل على زيادة وعي العاملين بمفهوم الصراع وأنماطه وذلك بتنظيم دورات ومؤتمرات وملتقيات تدريبية وعلمية عن هذه الظاهرة، نظرا لأهميتها من أجل التعامل معها مستقبلا بطرق عقلانية وصحيحة.
- الاهتمام بالدراسات في جميع المجالات، خاصة منها الاجتماعية والإنسانية بوصفها مصدرا من مصادر دعم الأمن الوظيفي، ودوره في الحد من ظاهرة الصراع في المنظمات.

- ضرورة التوجه بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى تختلف عن المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة.

قائمة المراجع

- أبادي الفيروز ، مجد الدين محمد يعقوب (1994)، القاموس المحيط، ط4، ج4، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- ابن منظور، محمد بن مكرم (2003)، لسان العرب، ج1، القاهرة: دار الحديث.
- ابن فارس، أحمد (1979)، معجم مقاييس اللغة، ج1، بيروت: دار الفكر.
- باون جيرالد جرينبرج روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر والتوزيع.
- شلابي، زهير بوجمعة. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشماخ. خليل محمد حسن، حمود (2005)، نظرية المنظمة، ط2، عمان الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- قاسيمي، ناصر. (2014). سوسيولوجيا المنظمات-دراسات نظرية وتطبيقية- الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- القريوتي، محمد قاسم (1993)، السلوك التنظيمي، ط3، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- كشك، محمد بهجت جاد الله (1999)، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- لوكيا، الهاشمي (2006)، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية قسنطينة، دار الهدى للنشر والتوزيع.
- ماهر. أحمد (2000). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- هال. ريتشارد (2001). المنظمات-هياكلها-عملياتها ومخرجاتها، ترجمة: الهاجري. سعيد بن حمد، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث.
- حرير، حسين (2003)، إدارة الصراع التنظيمي بالقطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 2، 45-46.
- شنة، رضا (2005-2006)، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، قسنطينة، الجزائر، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 1-153.
- قاسيمي، ناصر (2005-2006)، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري بالجماعات المحلية لولاية الجزائر، الجزائر، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1-556.
- القهيوي، البيث عبد الله سليمان (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. العدد الأول، 215-228.
- النمر، سعود (1993)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، مجلد 5، 108-109.
- الهيتي، عبد الستار (2007)، مسؤولية الأفراد والأجهزة الحكومية في تحقيق الأمن الاجتماعي، مؤتمر الأمن الاجتماعي تحديات وتطلعات، البحرين، 63-77.