

مفهوم الصراع التنظيمي

تمهيد

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل و في مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الثقافية و الحضارية و خاصة و نحن في عالم يختلف تماما عن عالم ما قبل قرن مضى فنحن في عالم القرية الصغيرة أو عصر المعلوماتية

فالمنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم و منها ما يخص المصالح الشخصية و لاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين الأفراد فان الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة تخلص في الأخير التي نتيجتين لا ثالث لهما إما الإبداع و الابتكار أو التدمير و الهدم وذلك حسب نمط التعامل معها

يمكن زيادة كفاءة و فاعلية التنظيم الإداري إذا أحسن إدارة الصراع وتم تحوله إلى ظاهرة تبعث على الإبداع و المنافسة الشريفة و تنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين و على المنظمة

وفي الوقت الذي لا يمكن القول أن هناك دائما طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع أكد المفكرون و الكتاب و المهتمون الإداريون على ضرورة استخدام طريقة المناسبة و التي تلاؤم المنظمة أي أن ما يناسب المنظمة (س) قد لا يناسب المنظمة (ص) التي تعمل في نفس المجال

ولأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي و أكاديمي و بسبب شدة الصراعات المختلفة في ظل العراقيل المتعددة لا بد من أن نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي نظرياته أسبابه مستوياته مراحل نتائجه مهارات و أساليب إدارته و إثارته

1. مفهوم الصراع التنظيمي

الحتمية الجوهرية الأولى هي أن صراع موجود في مختلف المؤسسات و المنشآت والمنظمات بدا من الأسرة و مرورا بالمنظمة و انتهاء بالدولة و التي هي أهم المؤسسات جميعا أما الحتمية الثانية هب ان الصراع شئ لا بد منه و أن تتمكن المنظمة أو المؤسسة من إزالته أو إبعاده بل يمكن إدارته بمنهجية علمية و الاستعانة بالخبرات الفاعلة و الكفاءة

نجد أن العلماء و الباحثين اختلفوا في إعطاء مفهوم للصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر و ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو للاختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم

حيث يعرف الصراع لغة على انه "خصام و شقاق" وهو مستعمل هنا كمرادف للكلمة الفرنسية "conflict" و المشتقة من الفعل الاتيني "conflicts" والتي تعني الاصطدام و التصادم كما كما يعني التعارض بين المصالح و الآراء

أما اصطلاحا فهو :حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات في المنظمات و ينتج عنها اتفاق في وجهات النظر و الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة و الممارسات و بالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية و يتفق هذا التعريف مع ما جاء به "ليكسرت" على أن الصراع هو المحاولات النشطة المبدولة من قبل الفرد لتحقيق الأهداف المعينة وإذا تحققت لحجبت من أهداف الآخرين و التي يبتغون تحقيقها لدى ينشأ العداء بين الجانبين

أي أن الصراع ظاهرة سلبية ولا تلقي القبول لدى إدارة المنظمة فمنشأه اختلاف الأفراد في الأهداف و القيم الشخصية و رغبة كل طرف في تحقيق مصالحه مما يؤدي إلى عرقلة سير الأهداف المنظمة

إلا أن هناك بعض الباحثين يذهبون إلى تعرف الصراع مم منحي آخر على انه حالة اضطراب و تعطيل لعملية اتحاد القرار حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتحاده بهذا الشأن و لدي فان الصراع حالة تعطيل لفعالية الانجاز المراد اعتماده و قبوله في موقف معين

بمعنى أن أساس حدوث الصراع يعود لعدم قدرة العاملين بالمنظمة على اختيار البديل المناسب من جملة من البدائل أين يفترض أن يلقي الاختيار النهائي قبولا من طرف

الأغلبية و الأهم من كل هذا أن يسهم الاختيار بشكل كبير في التحقيق الفعال لأهداف المنظمة

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها اتفقت على أن الصراع مهما كانت أسبابه فهو عملية عفوية و غير مقصودة و هو مالا يؤكد باحثون و دارسون آخرون فقد جاء الصراع في تعريف "حسين عبد الحميد" بأن المنافسة تأخذ في العادة مظهرا سلميا أما إذا اشتدت وطأة التنافس واتحدت موقفا عدائيا سميت صراعا أو نزاعا و الصراع اقوي درجات التنافس و أشدها عنفا و هو رفض لعملية التعاون و الصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد و تعمد بين الطرفين أو أكثر أو بين جماعات و بقليل من التفصيل فالصراع عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سوف يؤثر سلبا على شئ ما يهتم به الطرف الآخر و ذلك من خلال توظيف كل من القوة و السلوك السياسي من اجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية أو منع الطرف الآخر من الوصول الى هدفه

أي انه بمجرد شعور طرف ما بان هناك طرف أو عدة أطراف تعرقل تحقيقه لأهدافه فانه يتخذ كل السبل المتاحة من اجل إبعادهم عن طريقه و شل حركتهم و مستوى تأثيرهم عليه حتى يتسنى له العمل على تحقيق أهدافه الخاصة بكل أريحية وينشب الصراع إذا لم يتمكن من إبعادهم ومن مجمل هاته التعاريف يمكننا القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية و حتمية مفروضة في بيئة المنظمة لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها و جماعاتها و كذلك المنظمات الأخرى و يظهر في شكل اختلاف و غياب اتفاق فيما بينهم في القيم و المساعي و الأهداف و كذا طرق تحقيقها مما ينجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة في الآراء و وجهات النظر أين يعيق كل طرف الطرف الآخر عن تحقيقه لأهدافه الخاصة والتأثير سلبا عليه و هذا يؤثر أيضا بالسلب على سير و تحقيق المنظمة لأهدافها و خططها بنجاح و فعالية

2. نظريات الصراع التنظيمي :

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة و التي لقيت اهتمام العديد من المفكرين فقد افترضت احدى المدرس الفكرية ان الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنب حدوثها فهو مؤشر للتخريب داخل المنظمة و هذه هي وجهة نظر المدرسة التقليدية والتي تختلف مع المدرسة السلوكية و التفاعلية في نظرتها للصراع التنظيمي . و سنأتي الى تفصيل نظرة كل منهما على التوالي :

1) النظرية التقليدية :

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي هو سائد عن السلوك في الفترة الممتدة ما بين (1930_1940) حيث سيطرت أحداث العنف بين الدارة والحركات العمالية و بسبب ما قدمته تجارب هوثورن فقد أشار بها بأن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عن عدم الانفتاح و عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم

أي أن الصراع التنظيمي حسب هذا المنحى ظاهرة سلبية غير مريحة و يجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها نظرا لطبيعة التسيير في هذه الفترة اين تمتاز قرارات المشرفين بالتسلط (الأمر من المشرف إلى العامل) و التقيد دون مناقشة كما قد يفصل العامل يخالف أوامر و قرارات المشرفين و تقوم النظرية التقليدية على الافتراضات التالية :

+ يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها

+ يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين

+ يجب ان تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع

+ اذا الصراع فالحل هو التجاهل

جعل هذا المنحى الصراع التنظيمي معيقا للسير الحسن للمنظمة و بالتالي يجب تجنب حدوثه بتعريض الأفراد القلائل المسببين له إلى العقاب و بث مشاعر الخوف في نفوسهم و في باقي الأوساط العمالية بدعوى أن المتسببين في الصراع فئة قليلة تهدف لتحقيق مصالح شخصية و ينبغي تجاهلهم أهدافهم و السعي قدما لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها

أي أن هذا المنحى في توجهه للصراع لا يفتح مجال لطرح الآراء لأنها بطبيعة الحال ستكون متنوعة و بالتالي هناك تشاحن و الذي يؤدي إلى نشوء الصراع لدى كانت قنوات الاتصال ضعيفة أين انعدم وصول مشاعرو تصورات الافراد عن أنفسهم وأدائهم المهني و ما ينتظرونه من الإدارة من الناحية الايجابية إلى الجهات المسؤولة

2) الصراع الفكر السلوكي :

التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية حول مفهومها للسلوك و كدالك الصراع حيث اعتبرت ان الصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم وازاء ذلك تقبل العلماء سلوكيات الصراع و سعوا لعقلنة وجوده بطريقة منطقية عقلانية باعتبار ان كل النظم توجد فيها امكانية للصراع و انا الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا و قد يشكل قوة ايجابية داخل المنظمة فقد أشار "كاتز" الى ان الصراعات الجماعية ايجابية

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر ايجابي له فوائد كبيرة على المنظمة و أفرادها و يؤكد علمائها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية و عقلانية حيث استمدوا أفكارهم من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية مفهومها للسلوك الإنساني و التي تعطي الحرية في التعبير و إقامة العلاقات الاجتماعية والاتصال المباشر بالمسؤولين

(3) النظرية التفاعلية :

يرى الفكر الإداري أن الصراع شئ طبيعي بل هو ظاهرة صحية و بدرجة ما هو ظاهرة مطلوبة حيث ان وجد الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة كما انه دليل على حيوية المنظمة

بمعنى انه ظاهرة مطلوبة بدرجة ما حيث لا يكون مرتفعا في شدته فيكون ضارا أكثر منه نافعا ولا يكون ذي شدة منخفضة فلا يكون له تاثير و لزوم كما ان الصراع المقبول المتوسط الدرجة يتيح للأفراد و جماعات المنظمة فرص لطرح افكار و آراء مختلفة دون خوف و بكل موضوعية حيث يسهم كل هذا في تطوير المنظمة و دفع حراكيتهما الابداعية و الانتاجية

وتقوم النظرية التفاعلية للصراع على الافتراضات التالية :

+ الصراع حالة لا يمكن تجنبها

+ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد

+ ادارة الصراع ممكنة

+ يعتبر الحد الادنى من الصراع شيئا عاديا بل ضروري

هذه النظرية ترى ان الصراع امر مقبول له فوائد كبيرة على التنظيم و افراده و يؤكد علماءها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية و عقلانية اي انه لا يمكننا تجنب

الصراع في حين يمكننا ادارته ودالك ان كان عند درجة مقبولة تدفع بالمنظمة للتجديد والتطوير والتحدي المحرك للجمود

نلاحظ من خلال هذه النظريات ان افكار المنحى التقليدي معاكسة لافكار المنحى السلوكي و التفاعلي و دالك في تجنب الصراع منعدمه وطريقة التعامل معه و لدى يمكننا تقسيم نظريات الصراع الى قسمين اولا النظرة التقليدية و هي النظرة التشاؤمية و التي تدعو الى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر و مشتتة للإفراد و الجماعات و المنظمة ككل اما ثانيا النظرة الحديثة و عي نظرة تفاؤلية للصراع باعتباره فكرة مقبولة و بدرجة معقولة حيث يسهم في دفع و تطوير الكفاءات و المهارات العمالية و دالك ان تفهمت الادارة حقيقة الصراع القائم و أحسنت إدارته و استغلاله بايجابية