

محاضرة 3 : النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

لقد مرّ التطور النظري للصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل أساسية، ظهرت من خلالها مجموعة من المدارس الفكرية، والتي سنحاول إيجازها فيما يلي:

1. المدرسة الكلاسيكية:

إنّ الصراع التنظيمي من وجهة نظر رواد هذه المدرسة هو ظاهرة سيئة ومدمرة وغير مرغوب فيها، وهو مشكلة يجب تجنبها، حيث تعتبر هذه الأخيرة دليلاً على وجود خلل تنظيمي وعلى فشل الإدارة في مواجهتها. (قهاوجي، 2014، ص47)

فقد أشارت تجارب الهاوثورن إلى أنّ الصراع التنظيمي ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيقها، كما ينظر للصراع على أنّه أمر سلبي يرتبط بالرعب والخوف من العقاب، وغالباً ما يؤدي الصراع إلى التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة (رضوان، 2012، ص49)

وتعتمد هذه المدرسة على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي، من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام والاختصاصات الوظيفية، وتعديل وصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية (كافي، 2015، ص57).

ويمكن تلخيص أهم أفكار هذه المدرسة في النقاط التالية:

- النزاع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه.
- وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة.
- يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه إن أمكن.
- يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه.
- الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الصراع (الطجم والسواط، 2003، ص229).

مما سبق، يمكن القول أنّ هذه المدرسة قد اقتصرَت على النظرة السلبية للصراع حيث اعتبرته مرادفاً للعنف والتخريب، حيث يتوجب على المنظمة أن تعمل على التقليل منه والحد من انتشاره إلى أقصى درجة،

والقضاء عليه نهائيا وعدم إظهاره للعاملين؛ فلقد أغفلت هذه المدرسة الجانب الايجابي للصراع، ففي حالة ما إذا تم توجيهه إلى الوجهة الصحيحة فإنه قد يدفع المنظمة نحو الإبداع والابتكار.

2. المدرسة السلوكية:

تعد وجهة نظر المدرسة السلوكية للصراع التنظيمي تطورا للمدرسة (الكلاسيكية)، حيث ترى أنّ الصراع هو أمر حتمي وطبيعي في المنظمة، كما أنه يعتبر أمرا حيويا وإيجابيا ووجوده يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة، فهو يعد انعكاسا للتغيير (عياصرة وبني احمد، 2007، ص26).

فالصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا، ويكاد هذا التوجه أن يكون مطابقا لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للصراع، حيث اعتبرته نتيجة طبيعية للعلاقات بين الجماعات في المنظمة، وله فوائد كثيرة تعود على التنظيم، فهو ليس بالضرورة ضارا، بل يحتمل أن يكون نافعا وذا قوة ايجابية. (الفريجات وآخرون، 2009، ص314)

كما أنّ هذه المدرسة تنادي بضرورة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيعه، وهذا ما تتفق عليه المدرسة الكلاسيكية، ويمكن القول أنّ المدرسة السلوكية قد أقرت بحتمية وجود الصراع في المنظمة بين الأفراد والجماعات وأهميته باعتباره ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية، إلا أنّها نادى بضرورة التخلص منه وعدم تشجيعه، وهذا ما بين أن الصراع التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة لازال سلبيا.

إنّ كلا المدرستين الكلاسيكية والسلوكية قد فشلتا في إدراك أهمية الصراع ودوره في صحة التنظيم، الأمر الذي أدى إلى ظهور آراء جديدة طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعامل مع الصراع، وتعرف بالمدرسة الحديثة.

3. المدرسة الحديثة (الأسلوب التفاعلي أو التعامل):

يرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة (شلابي ، 2011، ص109).

ويرى كوسر Coser أن الصراع وعدم الرتابة هي أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيق شيء مفيد للمنظمة، وان من أهداف الصراع القضاء على الروتين والرتابة وبالتالي فهو يشجع على الإبداع

والابتكار، والتجديد والتغيير بعيدا عن الروتين والملل بالإضافة إلى النقد الذاتي، مما يسمح باستمرارية النمو والتطور في الجماعة والتنظيم (عياصرة وبني احمد، 2007، ص26).

كما ترى هذه المدرسة أن وجود الصراع بين الأفراد والجماعات لا يعني بالضرورة وجود خلل تنظيمي، كما أنه لا يعد دليلا على فشل الإدارة، وهذا لا يعني أيضا أن كل الصراعات مفيدة، فقد يكون للصراع آثار ايجابية كما قد يكون له آثار سلبية تنعكس على الأداء، وتتوقف نوعية هذه الآثار على كيفية إدارة الصراع. (قهاوجي، 2014، ص48)

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إنّ الصراع التنظيمي يعد ظاهرة طبيعية وحتمية لها آثار سلبية وآثار ايجابية في نفس الوقت، وعليه يجب على الإدارة تحديد الصراعات السلبية الغير مرغوب فيها، والتي قد تلحق ضررا بالمنظمة وأن تعمل على التقليل منها أو الحد من انتشارها، والاستفادة من الصراعات الايجابية وتوجيهها نحو الوجهة الصحيحة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.