التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

المدرسة التقليدية

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

أن الصراع ضار بالمنظمة ويجب تجنبه،

وجود الصراع دليل على خلل في المنظمة.

ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين.

يترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.

رغم تجاهل هذه المدرسة للإشارة إلى دوافع الصراع وجوانبه الايجابية إن الكثير من المنظمات تتبنى المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع، مثل الأسرة ، والمدرسة، وبعض منظمات الأعمال.

المدرسة السلوكية

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات، ويجب الاعتراف بوجوده.

يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها.

قد يكون الصراع ايجابيا وليس بالضرورة انه دائما سلبي أو هدام.

أسباب الصراع متعددة الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها.

انخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

المدرسة الموقفية

تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي:

قد يكون الصراع بناءا أو هداما حسب الموقف محل الصراع، وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه.

مراحل الصراع التنظيمي

يمر الصراع بعدة مراحل ، (Pondy) ويعد نموذج بوندي من أشهر النماذج التي حاولت توضيح مراحل الصراع

مرحلة الصراع الكامن

تتسم بعدم وضوح الصراع مع وجود عوامل مؤدية إلى الصراع كالعلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، اختلاف الأهداف والأولويات، البيروقراطية، اختلاف معايير تقييم الأداء، والمنافسة على الموارد.

مرحلة إدراك الصراع

بدأ هذه المرحلة عندما تدرك مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلبا بتصرفات مجموعة أخرى، مما يساهم على التعرف على مسببات الصراع، حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول المشاكل مع الطرف الأخر.

مرحلة الشعور بالصراع

ي هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها، ومع تزايد الصراع يقل التعاون الأمر الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة، وقد يكون سبب الصراع بسيطا ومع عدم حله يتحول إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها.

مرحلة إظهار الصراع

هنا يتجسد الصراع في صور مختلفة من العداء، فقد يكون واضحا (مشاحنات لفظية، عنف)، أو سلبيا (إصابة الطرف الأخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته)، مثلا الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات حول تلبية طلبات العملاء والخاسر دائما هو المنظمة.

مرحلة ما بعد الصراع

سواءً كان الصراع طويلا أو قصيرا فلابد من حله بشكل مرضي للطرفين لكي يسود التعاون، أو بحله بشكل غير مرضي مما يؤدي إلى عودة الصراع بمستويات أكثر خطورة من السابق.

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

الصراع على مستوى الفرد:

يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها:

١. الإحباط: الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود عائق حيث يتبنى احد أنواع السلوك مثل: الانسحاب، الجمود، العدوانية، الكبت، التبرير.

٢. تعارض أهداف الفرد: تأخذ ثلاثة أشكال هي:

حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات مزايا،

يختار الفرد البديل الأكثر نفعا

حالة تحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا،

حالة اختيار هدف بين عدة أهداف ذات سلبيات،

يتحاشى الفرد الاختيار منعا للمشاكل

٣. تعارض الدور وغموضه:

قد تفرض وظيفة معينة على الفرد القيام بعدة ادوار متعارضة تجعله يعيش حالة صراع نفسي داخلي.

كلما كان الدور غامضا كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك.

عادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأولى

٤. مشاكل العمل:

مثل زيادة عبء العمل، سوء ظروف العمل، تدني العلاقات مع الزملاء.

الصراع بين الافراد (ضمن الجماعة)

الصراع داخل الجماعة أمر حتمي، لان هناك اختلاف في شخصيات ومدركات وقدرات التعامل بين الافراد.

قد يكون الصراع على المكافأة ، الترقية، المركز الاجتماعي...

تلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دورا هاما في التأثير على وعي الأطراف بنتائج الصراع.

إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الافراد .

الصراع بين الجماعات

هو صراع يحث بين جماعتين أو أكثر، مثل صراعات بين الأقسام أو بين التنفيذيين والاستشاريين ومن العوامل المؤثرة فيها:

١. تعارض الأهداف: حرص ادارة الإنتاج على الجودة يجعلها تبالغ في المشتريات وهو ما يتعارض مع أهداف ادارة المشتريات.

٢. التنافس: على الموارد المحدودة.

٣. الاختلاف في الإدراك: مثل اختلاف ادارة الإنتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات.

٤. العلاقات الاعتمادية: أي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات مما يثير الصراع بينها الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة.

٥. اختلاف هوية الجماعة بشكل واضح عن غيرها.

الصراع بين المنظمات

يحدث بين منظمات تضم جماعات عمل مختلفة ، ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعارض أو تضارب في المصالح.

استراتيجيات حل الصراع

إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة

يحاول احد أطراف الصراع استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع.

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإجبار والتهديد، حيث تستند الى السلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الأخر.

تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع مثل أوقات الأزمات.

إستراتيجية التعاون

يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع.

يجب على الادارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة العمل الجماعي أكثر منه الفرد.

تعد مناسبة في الحالات التالية:

حالة الاتفاق على الحل المتكامل.

حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى.

حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.

إستراتيجية الحل الوسط

تستخدم حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بين أطراف الصراع بهدف تحقيق التوافق.

تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين.

إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

هي انسحاب سلبي من طرف احد أطراف الصراع، وتحاشي الصراع مع مرور الوقت، من خلال:

تجاهل موقف الصراع،

إقامة حواجز بين طرفي الصراع، أفراد أو جماعات المتصارعة.

جعل العلاقات والتفاعلات محدود.

تستخدم في المواقف التالية:

القضايا البسيطة وغير المهمة.

غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع.

الرغبة في كسب الوقت.

الرغبة في عدم تصعيد الصراع.

إستراتيجية التكيف

عكس إستراتيجية السيطرة يأخذ احد أطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف الأخر بعين الاعتبار، وتسمى إستراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاما للطرف الأخر.

تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية:

الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.

عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي.

عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.