**المحاضرة ـ 02 ـ**

ا**لنظريات المفسرة للصراع التنظيمي**

أصبحت المنظمة وفقا للاتجاهات الحديثة في الادارة منظمة انسانية تحكمها مجموعة من العلاقات المتشابكة التي يمثلها الأفراد ويعبرون عن حيويتها وفعاليتها ، ونتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة من المتوقع أن يحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تنشأ نوعا من الصراع الذي تباينت حوله المدارس الادارية اذ ينظر اليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه ينظر اليه السلوكيون على أنه مرغوب فيه ، عكس الاتجاه الحديث الذي ينظر على أنه أمر مرغوب فيه ولابد من ادارته وتكييفه لمصلحة المنظمة

ا**لنظرة الكلاسيكية (التقليدية) للصراع التنظيمي:** يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير**1**

مرغوب فيه ، ويجب تقليله أدنى حد ممكن ، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد ، والتدريب ، وتوصيف الوظائف ، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه

ولقد أوضح ( الشرقاوي ) أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص ، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة ، وبصفة عامة ، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات الاتصال ، وتحديد المهام ،والاختصاصات الوظيفية ، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية ، كوسائل أساسية لعلاج الصراع .وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي

وتقوم **النظرة الكلاسيكية للصراع** على الافتراضات التالية :

ـ يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها

ـ يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معنيين . مشاغببين .

ـ يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع

ـ اذا حدث الصراع فالحل أن تتركه الإدارة وتتجاهله ، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه

**2 ـ النظرة السلوكية للصراع التنظيمي:**  التي نظرت للصراع بأنه أمرا ضروريا ولا يمكن تجنبه لما له من فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وما على الإدارة إلا أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها باستمرار

و الاتجاه السائد في هذه المرحلة كان ينظر للصراع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل، ولا يمكن انكارها أو تجنبها هي نتيجة طبيعية للتغيير ، كما أن لها أثارا سلبية فان لها أثار إيجابية أيضا ، وذلك حسب طبيعة التعامل مع الصراع ، ويرى أصحاب هذا الصراع أن الأداء قد يرتفع مع زيادة الصراع ولكن وفق حدود وعتبة معينة ولا تحول الى العكس ، أما كيفية التعامل مع الصراع ، فان هذه المقاربة تعترف بالصراع وتدعو الى التعامل معه برشادة عوض انكاره أو محاولة الغائه

3 ـ ا**لنظرة الحديثة للإدارة (المدرسة التفاعلية) للصراع التنظيمي :** والتي اعتبرت الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة وضروري وجوده في المؤسسات لزيادة الأداء ، يجب تشجيع المديرين على تحفيز احداث صراع تنظيمي بمستوى معين يتيح معه تنمية روح النقد ، الابداع والابتكار

ويمكن للإدارة أن تتدخل في الحالات التالية :

1ـ إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى مستوى المقبول

المقبول 2 ـ في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مرغوب، فمن واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به إلى المستوى.