

الصراع بين التقسيمات

على الرغم من أن الهياكل التنظيمية تصمم لتحقيق التعاون والتنسيق بين التقسيمات في المنظمة، فإن الأخيرة تشهد صراعات داخلية متنوعة. وبعض أنواع الصراع بناءة، في حين تبقى الأخرى الأداء الناجح (الفاعل والكفوم).

أولاً- أمثلة على الصراع بين التقسيمات (Interdepartmental conflict):

يمكن طرح مثالين على الصراع بين التقسيمات أحدهما في منشآت صناعية، والآخر في منشأة للبيع بالتجزئة. ففي المنشأة الصناعية يحتمل أن ينشأ أحد أنواع الصراع بين العاملين في البحث والتطوير وبين رؤساء العمال في خطوط الإنتاج المباشر، فالمجموعة الأولى غالباً ما تضم الحاصلين على الشهادات الجامعية في الهندسة. ويشكو رؤساء العمال من إفتقار هؤلاء الجامعيين للخبرات العملية. فهم يؤكدون على أن المهندسين الجدد لا يرسمون الخرائط بشكل تفصيلي، ويعانون من قصور الفهم بتشغيل المكينات والمعدات، أو بمواصفات المواد الأولية، إلى جانب ما يسببونه من تأخيرات في سير الإنتاج عندما يحاولون تطبيق الأساليب (الأكاديمية). غير أن المهندسين في البحث والتطوير يشكون من عدم تعاون رؤساء العمال معهم، وعدم رغبتهم في تقبل أو إدخال أية تعديلات في الإنتاج ويعزى ذلك، حسب رأيهم، إلى أن رؤساء العمال لم يحصلوا على الشهادة الجامعية التي تجعلهم يقيمون التجديد والتطوير.

وفي منشأة البيع بالتجزئة هناك صراع من نوع ثان، بين تقسيمات المبيعات، من جهة، وبين تقسيمات الائتمان والتدقيق. ففي حين يرغب مدراء تقسيمات المبيعات زيادة حجم المبيعات من خلال البيع الآجل (على الحساب)، فإن مدير الائتمان والعاملين معه يرفضون بعض الزبائن باعتبارهم غير جديرين بمنح الائتمان لهم، أي أن مخاطرتهم الائتمانية مرتفعة. كما يتدخل المتخصصون بالتدقيق (المراجعة) في أعمال البيع، ويثيرون الشكوك حول بعض المبيعات، مما يؤدي مشاعر أفراد المبيعات.

ثانياً- إيجابيات الصراع:

على الرغم من أن الصراع قد يكون مريباً لفعاليات المنظمة، فإنه لا يمكن العمل على تفادي نشوء كل أنواع الصراع على هذا الأساس، إذ هناك فرصاً عديدة للاستفادة من بعض أنواع الصراع. فالصراع يؤدي إلى تطوير التفكير، والنظر في المشكلات بشكل أكثر توازناً، وبخاصة في مجال المنافسة بين التقسيمات، فقسم العمليات قد يشير إلى بعض نقاط الضعف

في البرامج البيعية، ويوضح المتخصصون في الهندسة الصناعية أوجه القصور في العمليات الإنتاجية. وهكذا فالصراع حول البدائل المتنافسة قد يؤدي إلى إيجاد بديل مقبول للطرف المعنية وقد قال الرسول الكريم (اختلاف أمي رحمة)، مؤكداً على الجوانب الإيجابية للتفاوت في الرأي، وصولاً إلى الرأي الأكثر صواباً، ومن سوء الحظ أن تؤدي بعض أنواع الصراع إلى نشوء الروح العدائية بين التقسيمات، والشعور السلبي، ومن هنا برزت اتجاهات معاصرة لتفادي النتائج العكسية أو العرضية غير المرغوبة (Dysfunctional Consequences) للصراع بين التقسيمات.

ثالثاً - أسباب الصراع بين التقسيمات :

من بين أهم أسباب الصراع بين تقسيمات المنظمة ما يأتي:

أ - نظرة المدراء في التقسيمات إلى شؤونها ومصالحها بمعزل عن مصالح المنظمة ككل، أي النظرة الجزئية مقابل النظرة الشاملة أو الكلية، ولا غرو في أن نظرة ضيقة كهذه لمصالح التقسيمات تؤدي إلى قرارات غير رشيدة. فلو إنطلق كل مدير قسم من النظرة الضيقة على أن قسمه هو الأهم من بقية التقسيمات، وأنه لولاه لما سارت المنظمة، فإن هناك احتمالات قوية لنشوء الصراع مع التقسيمات الأخرى.

ب - الصراع الناشئ عن التداخل بين أنشطة المنظمة، وبوجه خاص بين التقسيمات الرأسية والاستشارية، المشار إليه أعلاه: فقد يرفض مدير قسم العمليات تدخلات مدير قسم الموارد البشرية في شؤونه الداخلية، وقد يتصور مدراء تقسيمات العمليات أن مدير شعبة المشتريات يجب أن يكون مجرد متسلم لأوامر شراء المواد الأولية لها، بدون التدخل في قضايا تخص مواصفاتها النمطية، وهكذا.

ج - المنافسة بين التقسيمات في مجال تخصيص الموارد المحدودة في المنظمة وبوجه خاص الموارد المالية والبشرية؛ فقد ينشأ الصراع بين التقسيمات لأن كلا منها يريد الحصول على إعمادات مالية أكبر، أو على الأطر الكفوءة في المنظمة.

د. التفاوت في سلوك أو شخصيات الأفراد في تقسيمات المنظمة؛ فقد أشير أعلاه إلى التفاوت بين الاستشاريين والرأسيين. ومن بين خصوصيات هذا التفاوت أن المجموعة الأولى غالباً ما تكون أوسع وأعمق ثقافة، وأقل عمراً، وأقل خبرة عملية وقد يكون لباسها أكثر أناقة، هذا قياساً بالعاملين على خطوط الإنتاج المباشر، الذين يتميزون بالخبرات العملية الأوسع التي اكتسبها في المنظمة، وتأثرهم بظروف العمليات الإنتاجية.

رابعاً- طرق معالجة الصراع (Conflict Resolution):

لا بد من معالجة الصراع بشكل أو بآخر، حفاظاً على حسن أداء المنظمة، وهناك طرق عديدة في هذا الخصوص من أهمها ما يأتي:

أ- العودة على سلسلة الأمانة: في إطار تصميم الهيكل التنظيمي المشار إليه أعلاه، فإن لكل مجموعة من التقسيمات رئيس أعلى واحد، إذن، فإحدى طرق معالجة الصراع هي عرضه على ذلك الرئيس. وعلى الرغم من الإيجابيات الظاهرية لهذا الأسلوب، فإن هناك عدداً من المتخذ عليه.

فالرؤوسون قد يكونوا أكثر إحاطة بالمشكلة ومعرفة بتفاصيلها من الرئيس الأعلى، أي أن لديهم القابلية لاتخاذ القرار السليم بدلاً من الرأي الأعلى. ثم أن العودة المتكررة على الأخير من قبل الرؤوسين تعني إستنزاف وقته وإقحامه في مجريات العمل اليومي، وقد يخلص الرئيس الأعلى إلى أن الرؤوسين غير قادرين على حل مشكلاتهم بأنفسهم.

ب- سيادة الطرف الأقوى في الصراع: قد يحل الصراع مرحلياً من خلال تفوق أو سيادة الطرف الأقوى، الذي يربح الصراع بسبب قدرته على التشبث في المنظمة على المنظمة. فإن كان ذلك الطرف هو الأحق بالفوز بالصراع، فإن المنظمة قد تستفيد من حل الصراع بهذا الأسلوب. غير أن حل الصراع من خلال هذا الأسلوب خلق شعوراً مقابلاً بالانخزال لدى الأطراف الأخرى، أو خدوشاً في كرامتها. وقد يؤدي بها ذلك إلى الانسحاب من المواقف الجدية بالمستقبل، أو حتى ترك العمل في المنظمة. كما قد يكون الحل مرحلياً، بحيث إن الأطراف المقهورة تتحين الفرص للانقضاض على الطرف الذي فاز بالصراع.

ج- المساومة بين المتنافسين: وثمة أسلوب آخر لمعالجة الصراع، استعمل بوجه خاص في الصراعات بين المنشآت ونقابات العمال، وكذلك في مجالات أخرى، هو التفاوض، والأخذ والعطاء بين مدراء التقسيمات للوصول إلى حل مرضٍ للصراع. وغالباً ما تتضمن الأساليب التفاوضية هذه حلولاً وسطاً للمشكلات، حيث يخسر كل طرف جزءاً من مطالبه ويربح جزءاً آخر.

د- تعديل العلاقات التنظيمية: تؤدي العلاقات التنظيمية القائمة، في بعض الحالات، إلى نتائج غير مطلوبة أو عكسية، وبالتالي تقود إلى نشوء الصراع. فإذا سارت المنظمة على قاعدة تجمع الخدمة السكرتارية، أو الطباعة بالآلة الكاتبة، في مجمع واحد لخدمة كل التقسيمات، مثلاً، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء الصراع لأن المسؤول عن المجمع لا بد يرضى المدراء، وهناك منافسة على وقت المجمع، مما قد لا يرضى المدراء. وقد يؤدي تعديل هذا الوضع التنظيمي باتجاه اللامركزية إلى إختفاء الصراع.

هـ - مدخل حل المشكلة: يتركز هذا الأسلوب، والمسمى إتخاذ القرار التكاملية (Integrative Decision Making) على توجيه الإهتمام الى المشكلة المثيرة للجدل نفسها، بعيداً عن الاطراف ذات العلاقة بالصراع، فإذا كانت المشكلة قد سببتها الاتصالات غير السليمة، فإن المعالجة تنصب على إجراء المناقشة، فالتوكيد هنا هو على القضية، وليس على أشخاصها، ويؤدي التفاعل الحي الى تفادي الطروحات العاطفية التي تجعل الاتصال أمراً صعباً. فإذا إتفقت الاطراف على الاهداف المشتركة أمكن إيجاد الحل للمشكلة المطروحة.

وقد وصف هذا المدخل بأنه أسلوب لتحقيق مبدأ (الرابع - الرابع) مقابل الاساليب السابقة التي أساسها وجود (رابع - خاسر) أو (خاسر - خاسر). أي أن كل الاطراف المعنية تصبح رابحة لأنها تصل الى حل. ومن أهم مزايا هذا الاسلوب توكيد على الالتزام المشترك للاطراف المعنية بالحل، وإتاحة الفرصة للتعاون المستقبلي في حل المشكلات.

خامساً- تطوير العلاقات المتينة بين التقسيمات:

يمكن تفادي الكثير من أنواع الصراع غير المرغوب من خلال بناء علاقات متينة بين التقسيمات في المنظمة، فالعمل الايجابي لتشجيع التعاون بينها يعتبر بمثابة (الوقاية) التي هي خير من (العلاج) ومن بين الامور المهمة هنا التوكيد على الاهداف الرئيسية المشتركة للمنظمة ككل، وإستمرار التعاون لتدنية الصراع، وتوفير فرص ومجالات الاتصالات المفتوحة من التقسيمات. وتأخذ الاخيرة أشكالاً عديدة، مثل اللقاءات، والاجتماعات، والمناقشات، وإتخاذ القرارات المشتركة.

الأسئلة:

- 1- ماهي الصعوبات المحتملة نشوءها لو إعتمدت المنظمة أساساً على العلاقات الرأسية بدلاً من الافقية؟
- 2- ناقش دور حلقة الوصل في العلاقات الافقية.
- 3- ما هي الاخطاء التي قد تنشأ عندما تتصور الإدارة أن التقسيمات الاستشارية تمثل (مجرد) علاقة استشارية للتقسيمات الرأسية؟
- 4- كيف تصنف شعبة الشؤون القانونية في المنشأة، هل هي مستشار شخصي أم متخصص؟
- 5- إذا كانت التقسيمات الاستشارية تفتقر الى الصلاحيات، فكيف تستطيع إذن تقديم النصح أو القيام بالرقابة؟