



جامعة الأنبار كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات الصباحية والمسائية

المقرر الدراسي السلوك التنظيمي / المرحلة الثانية ادارة الاعمال /

لدراسات الصباحية والمسائية

2021/ 2020

مدرس المادة / م.م. احسان سالم مصري

عناصر المحاضرة السادسة

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي
- 2- الاثار الايجابية للصراع التنظيمي
- 3- النتائج السلبية للصراع التنظيمي
- 4- مراحل الصراع التنظيمي
- 5- مستويات الصراع التنظيمي
- 6- استراتيجيات حل الصراع

الصراع التنظيمي

أولا / مفهوم الصراع :-

1- يعرف الصراع (Jones) :

❖ يعرفه بأنه حالة من الخلاف او التعارض تحدث عندما تصطدم اهداف مجموعة مع اهداف مجموعة اخرى

❖ ويعرف ايضا (الصراع) : هو حالة تعارض او عدم اتفاق بين طرفين او اكثر داخل المنظمة ، بالتالي فهو موقف يحوي على مصالح واهداف ومشاعر غير متوافقة بين الافراد والجماعات، مما يسبب نوع من العداء او السلوك العدواني .

❖ الصراع / هو عدم التوافق في الانشطة والممارسات المؤدي الى اثار تمنع المنظمة من تحقيق اهدافها بفاعليه ، والصراع هو تغير في السلوك يؤدي الى تعطيل جهود طرف من الاطراف والاسهام في عدم تحقيقه لمصالحه .

❖ ما هو الفرق بين الصراع الايجابي والصراع السلبي :-

1- **الصراع الايجابي** : هو ذلك الصراع البناء الذي يسهم في زيادة مستوى اداء الفرد والجماعة .

2- **الصراع السلبي** : هو ذلك الصراع الذي يعوق اداء كل من الفرد والجماعة ، ويترتب عليه احداث وضرر للمنظمة ، مما يفرض على الادارة ان تصدى له والحد من مسباته .

ثانيا / الاثار الايجابية للصراع التنظيمي :-

1- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات ، وزيادة التعلم التنظيمي نتيجة اكتشاف طرق جديدة لنظر الى المشاكل او للافتراضات الخاطئة لعلمية اتخاذ القرار .

2- يؤدي الصراع الى الدفع نحو الابتكار ، والقيام بعلمية التغير المفيدة داخل المنظمة

3- يساهم الصراع في تماسك اعضاء الجماعة مما يقلل من خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم التنظيمي .

4- في الصراع يتم التركيز على اداء مهام ومسؤوليات قيادية تحلق الهزيمة بالطرف الاخر ، فالصراع يساهم في بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة .

5- مساعدة الادارة في التعرف على اساليب حل الصراع وتجنب اسبابه مستقبلا فهو يساهم في زيادة درجة تعلم المشاركين في الصراع كيفية التصرف والتعامل مع الخصوم .

ثالثا : / النتائج السلبية للصراع التنظيمي:-

- 1- الادراك السلبي لاطراف الصراع الاخرى بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة للأفراد الجماعة وزيادة الهالة السالبة للطرف الاخر .
- 2- زيادة العداة وقلة قنوات الاتصال بين اطراف الصراع .
- 3- يؤدي الصراع الى اثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر ، المؤدي الى الاحباط علاوة على الامراض الصحية كالضغط والازمات القلبية.
- 4- يؤدي التورط الصراع الى اهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة .
- 5- غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة ، اي لكل طرف يسعى الى تحقيق المكاسب الشخصية على حساب المؤسسة

رابعا : مراحل الصراع التنظيمي :- يمر الصراع بعدة مراحل ، ويعد نموذج بوندي (pondy) من اشهر النماذج التي حاولت توضيح مراحل الصراع :

- 1- **مرحلة الصراع الكامن :** تتسم بعدم وضوح الصراع مع وجود عوامل مؤدية الى الصراع كالعلاقات المتبادلة بين اطراف الصراع ، اختلاف الاهداف والاولويات، البيروقراطية ، اختلاف معايير تقييم الاداء والمنافسة على الموارد .

2- **مرحلة ادراك الصراع** : تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك مجموعة من اصحاب المصالح ان اهدافها قد تأثرت سلبا بتصرفات مجموعة اخرى ، مما يساعد على التعرف على مسببات الصراع ، حيث يقوم كل طرف بتحليل الاحداث واعداد سيناريوهات المحتملة حول المشاكل مع الطرف الاخر .

3- **مرحلة الشعور بالصراع** : في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها ومع تزايد الصراع يقل التعاون الامر الذي يؤثر على فعالية المنظمة وقد يكون سبب الصراع بسيط ومع عدم حله يتحول الى مشكلة كبيرة يعصب السيطرة عليها

4- **مرحلة اظهار الصراع** : هنا يتجدد الصراع في صور مختلفة من العداء فقد يكون واضحا (مشاحنات لفظية ، عنف) او سلبياً (اصابة الطرف الاخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته) مثل الصراع بين ادارة الانتاج وادارة المبيعات حول تلبية طلبات العملاء والمتضرر هي المنظمة .

5- **مرحلة ما بعد الصراع** : سواء ان كان الصراع طويلا او قصير فلا بد من حالة بشكل مرضي للطرفين لكي يسود التعاون ، او بحلة بشكل غير مرضي مما يؤدي الى عودة الصراع .

خامسا : مستويات الصراع التنظيمي :

1- الصراع على مستوى الفرد / يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض

والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل اهمها :

❖ الاحباط / الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق اهدافه بسبب

وجود مانع حيث يتبنى انواع السلوك مثل : الانسحاب ، الجمود ، العدوانية ، الكبت .

❖ تعارض اهداف الفرد / تأخذ ثلاثة اشكال هي :

- حالة الاختيار بين عدة اهداف ذات مزايا يختار الفرد البديل الاكثر نفعا

- حالة تحقيق اهداف ذات عيوب ومزايا ، المطلوب المقارنة.

- حالة اختيار هدف بين عدة اهداف ذات سلبيات يتحاشى الفرد الاختيار منعا للمشاكل .

❖ مشاكل العمل / مثل زيادة عب العمل وسوء ظروف العمل ، تدني العلاقات مع الزملاء .

❖ تعارض الدور /

- قد تفرض وظيفية معنية على الفرد القيام بعدة ادوار متعارضة تجعله يعيش حالة صراع نفسي داخلي .

- كلما الدور غامضا كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك

2- الصراع بين الافراد ضمن الجماعة :

1- الصراع داخل الجماعة امر حتمي ، لان هناك اختلاف في شخصيات

ومدركات وقدرات التعامل مع الافراد .

- 2- قد يكون الصراع على المكافاة ، الترقية ، المركز الاجتماعي
- 3- تلعب العوامل الإدراكية المعرفية دورا هاما في التأثير على وعي الاطراف بنتائج الصراع .

3-الصراع بين الجماعات :

- 1- **تعارض الاهداف** / حرص ادارة انتاج على الجودة يجعلها تبالغ في المشتريات هو ما يتعارض مع اهداف ادارة المشتريات .
- 2- **التنافس** / على الموارد المحدودة .
- 3- **الاختلاف على الادراك** : مثل اختلاف ادارة الانتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات
- 4- **العلاقات الاعتمادية** / اي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات مما يثير الصراع بينها .

- 4- **الصراع بين المنظمات** : يحدث بين منظمات او شركات تضم عمل مختلفة ، ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعارض او تضارب في المصالح .

سادسا : استراتيجيات حل الصراع :-

- 1- **استراتيجية استخدام القوة والسيطرة** / يحاول احد اطراف الصراع استخدام القوة التي تمنع بها السيطرة على موقف الصراع ، تعتمد هذه الاستراتيجية على الاجبار والتهديد حيث تسند الى السلطة الرسمية تعد هذه المرحلة في الظروف التي تتطلب حل سريع مثل اوقات الازمات .

2- **استراتيجية التعاون** / تعد هذه المرحلة عندما يتعاون طرفي الصراع في تطوير حل الحلول لحل مشكلة الصراع ، يجب على الإدارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على ان النجاح هو ثمرة العمل الجماعي اكثر منه الفرد .

3- **استراتيجية الحل الوسط** : تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بين اطراف الصراع بهدف تحقيق التوافق، تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين .

4- **استراتيجية التجنب او تحاشي الصراع** : وهي انسحاب سلبي من طرف احد اطراف الصراع وتحاشي الصراع مع مرور الوقت من خلال : تجاهل موقف الصراع ، اقامة حواجز بين طرفي الصراع سواء افراد او جماعات، جعل العلاقات والتفاعلات محدود .

5- **استراتيجية التكيف**: عكس استراتيجية السيطرة يأخذ احد اطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف الاخر بعين الاعتبار ، وتسمى استراتيجية الايثار وقد تبدو استسلاما للطرف الاخر وايضا تعد مدخل لحل الصراع التالية :

- الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين اطراف الصراع
- عند شعور احد اطراف الصراع بضعف موقفه التفاوض