



# نظرية المنظمة

الجامعة: الانبــــــــــــار  
الكلية: الإدارة والاقتصاد  
القسم: إدارة الأعمال  
المادة: نظرية المنظمة/ المرحلة الثانية/ المحاضرة السادسة  
السنة الدراسية: ٢٠٢١-٢٠٢٢  
استاذ المادة: م.د بلال كامل عودة

## خامساً: مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

١. **مشكلات الاتصالات الإدارية** : معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الإتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية : الانطواء ، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

٢. **معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي** وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل ، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

٣. **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة** : تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي :

أ- **الظروف** : كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي

ب- **إدراك الصراع** : كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم .

ج- **ترجمة الصراع** : كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات .

و هناك مصادر اخرى للصراعات التنظيمية تتمثل بالاتي:-

١. الاعتمادية المتبادلة في أداء الأعمال في التنظيم .
٢. الاعتماد على مجموعة أخرى في أداء الأعمال .
٣. الاختلاف في الأداء الوظيفي لكل من الأفراد والجماعات من حيث الواجبات والمسؤوليات .
٤. عدم وضوح الوسائل والأهداف والسياسات المتبعه من قبل الوحدات داخل المنظمة بخصوص أداء بعض الأعمال .

#### سادساً: أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

١. الصراع وفقاً لمستواه : (صراع داخل الفرد ، بين فردين ، داخل المجموعة ، بين المجموعات ، على مستوى المنظمة ، بين المنظمات الصراع وفقاً لاتجاهاته : الصراع الرأسى ، والصراع الأفقى .
٢. الصراع وفقاً لنتائجه : الصراع الإيجابي ، والصراع السلبي .
٣. الصراع من حيث التنظيم : الصراع المنظم : وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي ، الصراع غير المنظم : وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل .
٤. الصراع من حيث التخطيط : الصراع الاستراتيجي ، والصراع غير المخطط .

#### سابعاً: مراحل عملية الصراع:

١. مرحلة الصراع الكامن : وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف .
٢. مرحلة إدراك الصراع : وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر
٣. مرحلة الشعور بالصراع : وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .
٤. مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها .

٥. مرحلة ما بعد الصراع : إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة .

### ثامناً: إدارة الصراع التنظيمي :

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات .تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة ،وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية ،أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي .

استعرض Anthony & Hodage الطرق التالية لحل الصراع:

- ١- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
- ٢- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- ٣- التجنب والانسحاب.
- ٤- التوفيق بين أطراف الصراع.
- ٥- المجابهة.

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- ١- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
  - ٢- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
  - ٣- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- ١- التفاوض .
- ٢- التوسط.

### ٣- التحكيم.

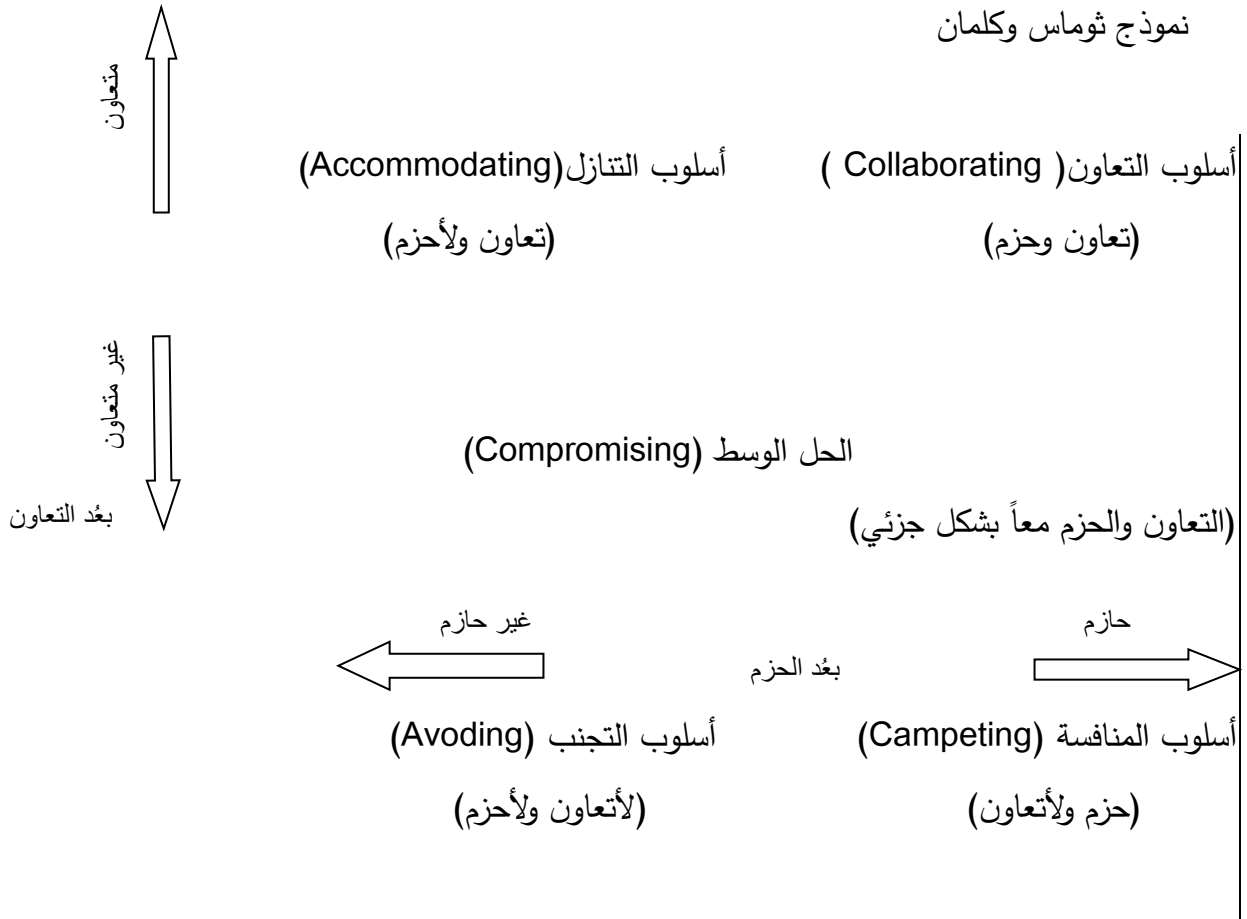
فقد استخدم ثوماس وكلمان (Thomas & Kilman) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد ،

حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

١- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر .

٢- بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل في ادناه



إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الانجاز الرياضي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:

١. **الانسحاب** : هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات تستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير ، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير .

٢. **التجنب**: تتضمن هذه الإستراتيجية التفاوض عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود).

٣. **التهدئة**: تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتف حده الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال ( التخفيف ، والتوفيق ).

٤. **حلول الوسط** : أي اختيار المدير لبدل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف

٥. **الإجبار**: يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع ، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطه من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

٦. **المواجهة**: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع ، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها.

٧. **المساومة**: تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط