

السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

الصراع التنظيمي

organizational conflict

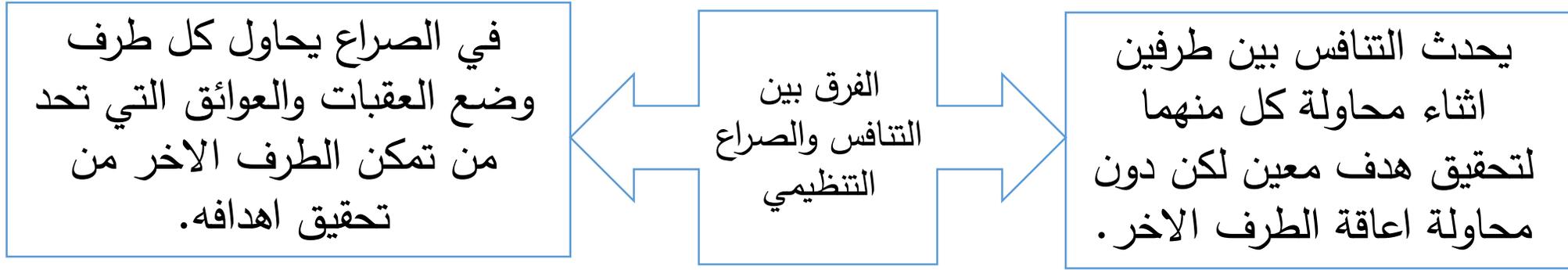


الصراع التنظيمي هو
حالة تعارض أو عدم
اتفاق بين طرفين أو
أكثر داخل المنظمة

مفهوم الصراع

تعريف الصراع التنظيمي

يعرف Jones الصراع بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.



تصنيفات الصراع

(1) الصراع طبقاً لنوع الاطراف المتنازعة : -

أ- الصراع داخل الفرد

عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد
وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها

غموض الأدوار
صراع الأدوار



وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من:

ب - الصراع بين الافراد,

وغالبا ما يحدث نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد, ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الادوار، والعلاقات التصادمية بين الافراد.

ج- الصراع بين الافراد والجماعات,

وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الافراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

د- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة,

ويتمثل في الصراع بين الادارة والاقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل.

هـ- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات,

وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

(2) انواع الصراع طبقاً لنتائجه :-

أ- الصراع الإيجابي البناء:

- ✓ يساعد على تجنب الفتور واللامبالاة.
- ✓ يساعد على وجود اختلاف في الرأي أو في وجهات النظر.
- ✓ تشجيع الابداع.
- ✓ يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح.
- ✓ يساعد على إحداث التغيير.

ب- الصراع السلبي:

وهو أي مواجهه أو تعامل يتم بين الجماعات ويترتب عليه إحداث الفوضى في المنظمة وإعاقتها عن تحقيق أهدافها, ومن صور الصراع السلبي:

- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية.
- عدم تشجيع التعاون.
- العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات.
- الإضرار بالأطراف المتنازعة, مما يؤدي إلى انهيار المنظمة.

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

1- المدرسة التقليدية

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

1. أن الصراع ضار بالمنظمة ويجب تجنبه،
2. وجود الصراع دليل على خلل في المنظمة.
3. ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين.
4. يترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.

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

2- المدرسة السلوكية

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

1. أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات، ويجب الاعتراف بوجوده.
2. يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها.
3. قد يكون الصراع ايجابيا وليس بالضرورة انه دائما سلبي أو هدام.
4. أسباب الصراع متعددة الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها.
5. انخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

3- المدرسة الموقفية

تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي:

قد يكون الصراع بناءاً أو هداماً حسب الموقف محل الصراع، وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد **الإستراتيجية (الأسلوب) المناسبة** للتعامل معه.

ما هي استراتيجيات (أساليب) إدارة الصراع؟

يوجد خمس استراتيجيات (أساليب) لإدارة الصراع بحسب نموذج توماس-كيلمان Thomas & kilman.

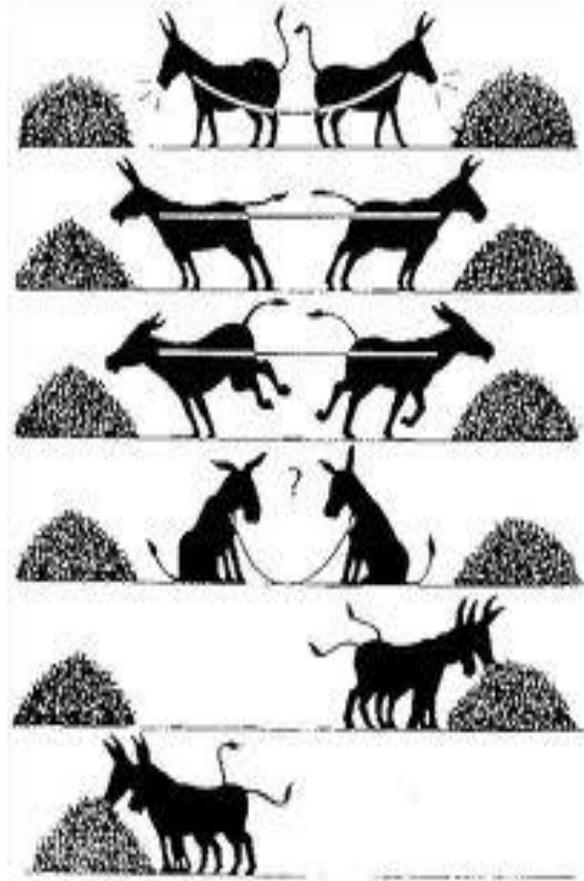
استخدم توماس وكلمان (Thomas و kilman) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد , حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

بُعد
التعاون

يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته .

بُعد
الحزم



أسلوب التنازل Accommodation

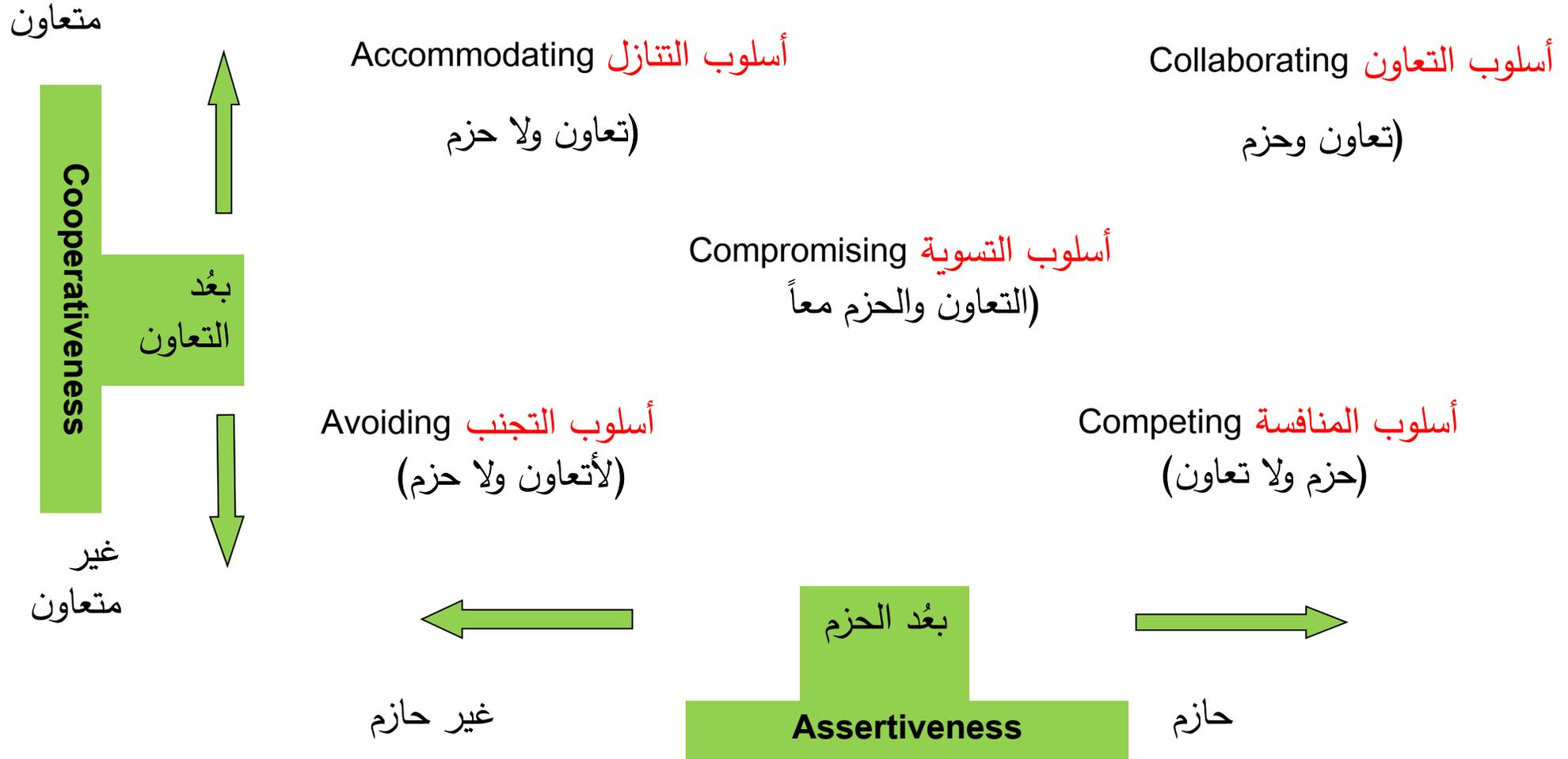
أسلوب التعاون Collaboration

الحل الوسط Compromise

أسلوب التجنب Avoidance

أسلوب المنافسة Competition

نموذج ثوماس وكلمان Thomas & Kilman



1- أسلوب التجنب: لا تعاون ولا حزم



يقصد به عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته.

2- أسلوب السيطرة: حزم ولا تعاون



يحاول الفرد في هذه الاستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والافتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته

3- أسلوب التنازل: تعاون ولا حزم



هذا الأسلوب يتصف باهتمام متدن بالنفس وباهتمام كبير بالآخرين، وفيها يضحي المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم

4- أسلوب التسوية : التعاون والحزم معا



يقصد به استخدام المدير أسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على موافقة وإرضاء جزئي لهم، وتقوم على مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين.

5- أسلوب التعاون: تعاون وحزم



يقصد به إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي.

أثر الصراع التنظيمي على الأداء

