**المحاضرة ـ 04 ـ**

**أسباب حدوث أشكال الصراع التنظيمي**

**1 ـ الأسباب الشخصية للصراعات التنظيمية :**

ترجع هذه الأسباب الى خصائص شخصية الفرد و انفعالاته و منها :

 **تفاوت السمات الشخصية :** يتباين الأفراد في الخصائص والمواصفات الشخصية مثل : السن ، الجنس الاتجاهات والقيم ، المعتقدات .... الخ التي من شأنها أن تقود الى الخلاف والتعارض بين الأفراد

 **اختلاف الادراك** : ان التفاوت منة حيث درجة ادراك الأفراد للأشياء بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته ، فالمعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالبا بالاختلاف مما يقود في الأخير الى نشوب الصراع بين الأفراد

  **التركيب النفسي للفرد :** يتباين الأفراد من حيث تركيبتهم النفسية فمنهم من يميل الى التعاون والتعاطف مع الأخرين ومنهم من لديه نزعة عدوانية اتجاه الأخرين وهناك من يتسم بالمزاج والانطوائية وكل هذه الاختلافات من شأنها أن تؤدي الى تعارض في الأراء والمواقف والتي بدورها قد تؤدي الى نشوء الصراع

  **عامل المصلحة :** ويعني تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة

وقد ينشأ الصراع في المؤسسات نتيجة الأسباب التالية :

 التفسيرات الخاطئة للأخرين ، عدم الثقة بالأخرين ، العلاقات الاعتمادية ، تباين الأهداف الشخصية ، صراع الأدوار ، الرضى الوظيفي ... الخ

    **العلاقات الاعتمادية :** وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم .

    ا**ختلاف الأهداف :** رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية . ا

**التنافس على الموارد :**إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعاً لإمكاناتها المادية ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاتهما من تلك المواد قبل نفاذها ، ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطي احتياجها ولو على حساب استحقاقات الوحدات    **صراع الدور :**إن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

  **تفاوت الصفات الشخصية :**إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم .

    **اختلاف الإدراك :**وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر . وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف .. وغير ذلك .

   ا**لتركيب السيكولوجي للفرد** : يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي  فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم.

   **الرضا الوظيفي :**إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي  بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله "الإهمال" أو إلى تغيبه

**2 ـ الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي :**

ترجع هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المؤسسة التي تؤدي الى حالة الصراع و أهمها :

 **تنسيق العمل بين الجماعات :**  باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المؤسسة فلا بد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها والأقسام والوحدات ، وأي خلل في هذا التنسيق قد يكون سبب في نشوء الصراع

  **أنظمة الرقابة التنظيمية :** الناتجة من الطرق والأساليب التي يتحكم بواسطتها في أداء الجماعة وتوزيع الموارد وتكمن مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في تداخل الموارد المالية والبشرية والفنية بين الادارات والأقسام و مشكلات اتصالية مرتبطة بسوء تفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال

 **تنافس أنظمة الحوافز :** ان الأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تقود في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات وأقسام العمل

  **استخدام أسلوب المنافسة :** تستخدم بعض المؤسسات المنافسة كأسلوب لتحفيز العمال ودفعهم للأداء الجيد لكن قد تقود هذه المنافسة الى الصراعات في حالة اذا لم تتمكن ادارة المؤسسة من التحكم في درجة المنافسة

 **مركز الفرد :** التغير في مركز الفرد في المؤسسة داخل المؤسسة

  **عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية :** التداخل بين المسؤوليات والسلطة داخل التنظيم قد يؤدي الى حدوث

 وتعددت مصادر الصراع التنظيمي بتعدد النماذج التي أعطت تصور لهذه المصادر ويتم توضيحها وفق الجدول التالي :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مكونات النموذج** | **مصادر الصراع** | **النموذج**  |
| الصراع الكامن الصراع المدرك الملموسالصراع الظاهر أثار الصراع  |  المنافسة على المواد السيطرة ورد الفعل لها الاعتمادية المتبادلة  | pondy |
|  مسببات الصراع تتحد مع جودة العلاقة ( تكامل / توزيع) وكيفية ادارة المواجهة لتحديد ما اذا كان تم ادارة الصراع بفعالية من عدمه | الاعتمادية المتبادلةعدم توازن السلطةالمشاركة في الموارد المتاحة عدم الرضاصعوبات وعوائق الاتصالاتالاختلاف في القيم والأهداف | Walton and dutton |
| نقطة **ا**لموارد البشرية نقطة الاعتمادية المتبادلةكلا النقطتين  | ادراك تعارض الأهداف الأهداف المشتركةالاعتمادية المتبادلة | Schmidt and kockan |

و الجدول التالي يوضح نتائج بعض البحوث حول مصادر الصراع

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نتائج البحث** | **الباحثين** | **المتغيرات**  |
| الفروق الاجتماعية تزيد من الصراعات وتكون هذه الصراعات أكثر تنوعا بين أعضاء المجموعة عندما يتعلق الأمر بالجنس والسن | جون نورث ونيل (1999) | المتغيرات الفردية الفروق الاجتماعيةالسن ، الجنس |
| الفروق في المستوى له تأثير سلبي على الصرعات بين أعضاء الجماعة | داوس وماسي (2005) | المستوى التعليمي  |
| وتيرة الاتصال تحسن من التكامل الوظيفي في التنظيم وعندما تنخفض هذه الوتيرة في جميع مستويات الاتصال تسبب توتر وتسبب المزيد من الصراع | مالتز وكولي (2000) داوس وماسي (2005) | متغيرات لها علاقة بالاتصال التنظيميوتيرة الاتصال  |
| ان تعدد الوظائف وتداخل الهيكل التنظيمي يؤدي الى ارتفاع حجم الصراع | داوس وماسي (2005) | المتغيرات التنظيمية |