**المحاضرة ـ 05 ـ**

**مستويات الصراع التنظيمي**

قد يحدث الصراع في المؤسسات على مستوى الفرد أو ضمن الجماعة أو بين الجماعات وهذا ما سنناقشه ضمن هذه المحاضرة

**1 ـ الصراع على مستوى الفرد :** عندما لا يستطيع الفرد تحقيق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بسهولة تسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض والصراع الداخلي الذي له علاقة مباشرة بضغوط العمل ولهذا الصراع عوامل مسببة لحدوثه نذكر منها :

**الاحباط :** حينما يقف أمام أي فرد عائق ما دون وصوله لتحقيق هدف معين يسعى من خلاله لتلبية حاجات معينة فحينها يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما ، فان ذلك يؤدي الى ما يسمى بحالة احباط وهنا يلجأ الفرد الى السلوك الدفاعي الذي يتخذ صورا وأشكالا عديدة من أهمها : الانسحاب والتخلي عن الهدف أو الحافز ، الجمود ، المساومة ، التعويض ، التبرير ، العدوانية ، أحلام اليقظة ، الاحلال ، الكبت اللاشعوري

**تعارض أهداف الفرد :**  وهنا يواجه الفرد ثلاث أنواع من تعارض الأهداف

ـــــ حينما يكون الفرد مدفوع لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد ومزايا

ـ حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا الهدف ذلك لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب

ـ حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وعيوب دون مزايا

**تعارض الأدوار وغموضها** : قد نجد في المؤسسات كثيرا من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوب تحقيقيها هذا ما يسمى بغموض الدور ، وفي هذه الحالة قد يكون عامل لنشوء الصراع

**مشكلات العمل :** قد يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل منها :

عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة ، عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة ، عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل ، عدم رضا العامل عن عمله ، تعارض بعض أساليب واجراءات العمل مع اعتقادات الفرد ، سياسات وظروف العمل.....

2 **ـ الصراع ضمن الجماعة :** اذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد عناصر العملية الجماعية فان الصراع التنظيمي بين الأفراد أمرا حتميا مهما بلغت درجة تماسك الجماعة ، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف فبما بينهم وبالتالي الصراع بين أفراد الجماعة أمر طبيعي وحتمي وتتعدد أشكال الصراع بين الأفراد فقد يكون منصبا على السلطة ، أو على المركز الاجتماعي ، أو يتركز على الحصول على نصيب من الحوافز

وهناك عاملا مهما يلعب دورا هاما في بروز الصراع وهو المتغيرات المعرفية والادراكية التي تحدد وعي الأطراف بالتناقض من خلا ل تقدير الضرر والخسارة فكلما كان تصور طرف الصراع لمقدار الضرر والخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه والموقف الأخر ، وكلما كان ادراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف أخر كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين الأخر

**3 ـ الصراع بين الجماعات :** قد تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها بمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم من تعاون كامل الى منافسة وصراع ، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات أهمها :

ـ السعي للوصول الى أهداف متضاربة

ـ المنافسة على الموارد والأجهزة

ـ المنافسة على القوة أو السلطة والأداء

وتتميز التغييرات التي تحدث في **نشاطات الجماعات المتصارعة** بأربعة أنماط سلوكية :

ـ تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية

ـ تفشي استخدام الصفات السلبية

ـ ضعف الاتصال بين الجماعات

ـ الرصد الدقيق لنشاطات الجماعات الأخرى

ومن الممكن ملاحظة أنماط من **السلوك داخل الجماعة الواحدة** نذكر منها :

ـ تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة

ـ توجه المجموعة نحو أداء المهام

ـ التركيز المتزايد نحو التنظيم

ـ الاتجاه نحو القياد