



الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية

Organizational conflict readings in concept in light of the Algerian experience

Lectures de conflits organisationnels dans le concept à la lumière de l'expérience algérienne

Organizational conflict readings in concept in light of the Algerian experience

\* جمال بن خالد<sup>1</sup> ، الحاج بن خالد<sup>2</sup>

أستاذ محاضر- أ - جامعة محمد بوضياف المسيلة

أستاذ محاضر- ب - جامعة محمد بوضياف المسيلة

البريد الالكتروني: dzelhadj.benkhaled@univ-msila.dz

البريد الالكتروني: djamel.benkhaled@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/28

تاريخ القبول: 2021/11/22

تاريخ الاستلام: 2020/05/24

ملخص:

يعد الصراع داخل التنظيم الصناعي من اهم المشكلات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية، حيث تمس جميع المستويات سواء كان بين الاداريين في حد ذاتهم او بين العمال مع بعضهم البعض، او مع العمال والاداريين (مرؤوسهم)، وهذه الظاهرة (الصراع) بدورها قد تعرقل سيرورة العمل من جهة، ومن جهة اخرى قد تؤثر في تحقيق اهداف هذا التنظيم، سواء من حيث الوقت او الجهد او الابداع، كون اطراف الصراع يشتغلون بالمشاكل الموجودة داخل التنظيم، مهملين اعمالهم الاصلية المكلفين بها، وهذا يؤدي الى التقصير في العمل، واختلال التوازن في المؤسسة او حتى النقص في الانتاج .

وقد تكون لظاهرة الصراع جوانب ايجابية وذلك من خلال استغلال الصراع لصالح تحقيق اهداف هذا التنظيم، بغية التطلع لمستقبل زاهر للمؤسسة وتطويرها وترقيتها وذلك لتحقيق اهدافها وانجاز مصالحها. وربما قد لا يكون هناك اصلا صراع داخل التنظيم الصناعي لأنها فرضية تقبل الصواب كما تقبل الخطأ.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي; تطور المفهوم; التجربة الجزائرية.

\* المؤلف المرسل: الحاج بن خالد ، الإيميل: dzelhadj.benkhaled@univ-msila.dz

Résumé :

**Les conflits au sein de l'organisation industrielle sont l'un des problèmes les plus importants auxquels est confronté l'establishment économique, car ils affectent tous les niveaux, que ce soit entre les administrateurs à part entière ou entre les travailleurs entre eux, ou avec les travailleurs et les administrateurs (leurs subordonnés), et ce phénomène (conflit) peut à son tour entraver le processus de travail à partir de D'une part, et d'autre part, cela peut affecter la réalisation des objectifs de cette organisation, que ce soit en termes de temps, d'efforts ou de créativité, car les parties au conflit sont engagées dans les problèmes qui existent au sein de l'organisation, négligeant leur travail d'origine qui leur est assigné, ce qui conduit à un défaut de travail et à un déséquilibre dans l'institution ou même Baisse de la production.**

**Le phénomène de conflit peut avoir des aspects positifs en exploitant le conflit pour atteindre les objectifs de cette organisation, en vue d'aspirer à un avenir prospère pour l'institution, à son développement et à sa promotion afin d'atteindre ses objectifs et ses intérêts. Et il se peut qu'il n'y ait pas eu à l'origine de lutte au sein de l'organisation industrielle, car c'est une hypothèse qui accepte la raison et aussi le mal.**

**Mots-clés: conflit organisationnel; Développement de concept; L'expérience algérienne**

**Keywords:**

**Conflict within the industrial organization is one of the most important problems facing the economic establishment, as it affects all levels, whether it is between administrators in their own right or between workers with each other, or with workers and administrators (their subordinates), and this phenomenon (conflict) in turn may hinder the process of work from On the one hand, and on the other hand, it may affect the achievement of the goals of this organization, whether in terms of time, effort, or creativity, since the parties to the conflict are engaged in the problems that exist within the organization, neglecting their original work assigned to them, and this leads to default in the work, and imbalance in the institution or even Decrease in production.**

The phenomenon of conflict may have positive aspects by exploiting the conflict in order to achieve the goals of this organization, in order to aspire to a prosperous future for the institution, its development and promotion in order to achieve its goals and achieve its interests. And it may not be that there was originally a struggle within the industrial organization, because it is a hypothesis that accepts reason and also wrong.

**Keywords:** organizational conflict; Concept development; The Algerian experience

#### المقدمة:

ينتج عن الحياة العلمية داخل المؤسسات عدة منازعات وخلافات تقوم بين العمال والمؤسسة المستخدمة بخصوص ترتيب وأولوية الحقوق الخاصة من جهة، وعدم التزام العامل من جهة أخرى من شأنه أن يخلق نزاعات فردية وجماعية، عادة ما تسوى بواسطة التأديب أو اللجوء الى القضاء العالمي.

وعليه فقد سعت المنظمات على اختلاف أنماطها وأشكالها إلى تحقيق أهدافها للاستفادة القصوى من مواردها المادية والبشرية، كونها الركيزة الأساسية التي تركز عليها المنظمات في تحقيق هذه الأهداف، هذا التفاعل يؤدي إلى الاتفاق والاختلاف حول بعض الأمور، وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى حدوث اختلاف وصراع بين العاملين.

هذا الصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات حيث لا تكاد تخلو أي منظمة منه فوجوده حتمية في حياة المنظمات وهو ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها.

يقول الله تعالى في محكم تنزيله: «ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين

(118) إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين

(119)» صدق الله العظيم سورة هود الآية (118-119)

هذه الاختلافات وما ينتج عنها من صراعات ازلية مروا بقصة هابيل وقابيل ما تزال وستبقى مستمرة بين البشر إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها. إن إدارة الصراع هو النشاط الذي تقوم به أي مؤسسة للحفاظ عليه والوصول به إلى المستوى المرغوب والحفاظ عليه، بهدف زيادة كفاءة أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك أهداف العاملين بها والمتعاملين معها.

وللتعامل الأحسن مع الصراع وإدارته جيدا يتطلب تتبع أفضل وأنجع الأساليب والطرق من اجل استغلاله استغلالا جيدا يخدم الفرد والمؤسسة، كذلك يترتب على الصراع نتائج كثيرة في مستوياته ودرجة قوته وضعفه.

وإن إصلاح عدم التوافق يشير الى طبيعة الصراع، حيث يحدث هذا الأخير في حالة وجود هدفين متعارضين بحيث إذا تحقق أحدهما استحال تحقيق الثاني، من هذا المنطلق علينا أن نتطرق الى تحديد ماهية الصراع العالمي؟ والمسببات التي تولده، ومن ثم رصد طرق تسويته.

### ماهية الصراع التنظيمي

تمهيد: يستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على ظاهرة النزاع التنظيمي، ومن بينها الاحتكاك والنزاع والتعارض والصراع، وحينها يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك، ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات متعددة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق ويمكن أن ننظر الى النزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند الى ندرة القوة، والموارد، والمركز الاجتماعي والاختلاف في تنظيم القيمة.

قوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، وحينها هنالك تفاعل بين الأفراد، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات، بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي، ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائج ايجابية والسلبية، وبأنه لا ينبغي أن ينظر إليه دائما بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه.(حريم، 2004 ص 175)

مفهوم الصراع:

يمكن تعريف الصراع على أنه خلاف بين طرفين أو أكثر مع محاولة كل طرف كسب القبول لوجهه نظرة أو أهدافه دون الطرف الآخر، ونظرة لتباين الأشخاص في مواقفهم ومفاهيمهم، فإن وجود الصراع فيما بينهم أمر غير الممكن تجنبه ومن ثم لا تولى الإدارة اهتماما كبيرا بإزالة فتيل الصراع الذي قد يبدو مستحيلا.(محمود، 2003، ص 120)

مفهوم الصراع المهني:

يعني مفهوم الصراع المهني ظواهر النضال والتعارض بين المهن بعضها ببعض و بين التنظيمات المهنية المختلفة، وهو حالة مرضية تنتج عند اختلال التوازن بين الأدوار المهنية والتنظيمات المهنية داخل المجتمع.(الزيات، 2001، ص 18)

مفهوم الصراع الصناعي:

عندما ترد عبارة الصراع الصناعي ترتبط بطبيعة العلاقات بين النقابات واتحادات أصحاب الاعمال وهو يمثل أهم العلاقات الموجودة في الميدان الصناعي على الإطلاق، خاصة في البلاد الصناعية بالذات.(الجوهري، 2009، ص 155)

**تعريف كيلى (Kelly.1974):**

الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووصفه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا، بحيث أن يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

**تعريف سميث (Simth 1976):**

الصراع هو الموقف الذي نتعارض فيه بشكل أساسي، الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.

**تعريف ليكرت (Likert 1976):**

الصراع هو المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يتبعون تحقيقها، لذا ينشأ العداء بين الجانبين.

**تعريف مارج وسايمون (Simon and March 1958):**

فقد أعد على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (عبوي، 2006، ص 65-66)

**التعريف الإجرائي:**

الصراع هو عداء بين جانبين لتعطيل العمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة الاختيار بين البدائل وحجب الأهداف المختلفة.

**أشكال الصراع التنظيمي:****1- أشكال الصراع المهني:**

يتخذ الصراع المهني أشكالا متعددة على النحو التالي:

- صراع الجماعات المهنية: وهي ظواهر الانقسام والتعارض بين الجماعات المحلية المهنية داخل نطاق المجتمع المهني العام.
- صراع المعايير والقيم المهنية: ويتمثل في مظاهر التعارض بين معايير المهنة الواحدة ومعايير التنظيم الاجتماعي وقسمة.
- صراع الأدوار: وينتج عن اختلاف وتعارض المعايير داخل التنظيم الهرمي للبناء المهني، وتتجسد مظاهره في صراع السلطة داخل البناء التنظيمي بين العناصر المهنية في تسلسل السلم الوظيفي للمستويات العليا والوسطى والدنيا. (الزيات، 2001، ص 156)

**2- أشكال الصراع الصناعي:**

**1-2- الصراعات غير الرسمية ( غير المعلنة ):** في العادة بين جماعات غير رسمية وليس بين جماعات أو فئات رسمية ومن الأشكال الطرازية لمثل هذه الصراعات رفض رئيس معين، (...) وإذا وحدنا صيحات الاعتراض تعلوا ضد نقل أحد الأشخاص أو أحد الرؤساء من قسم الى آخر أو أن انتاجية العمال قد انخفضت في ل رئاسة مسؤول معين انخفاضاً ملحوظاً، وإذا وجدنا شيئاً من هذا فإننا نتبين فيه بوضوح تأثير جماعات غير رسمية وممارساتها سلوكاً مضاداً لإدارة المصنع.

**2-2- الصراع المحول:** ومعنى هذا الشكل من أشكال الصراع أن تكرر أنواع معينة من السلوك التي تبدو في الظاهر فردية بحتة، تخفي وراءها توتر اجتماعياً حقيقياً يجمع بين أطرافه أعداد كبيرة من العاملين في المؤسسة الصناعية التي تترد فيها هذه التصرفات.

**2-3- الصراعات الظاهرة (المعلنة):** وتتم بين نقابات العمال واتحادات أصحاب العمال، تتخذ داخل المصنع أشكالاً معينة تختلف عن تلك التي تبدو بها خارج المصنع، بين مجلس المصنع والإدارة فالطرفان يلتقيان بانتظام، أو حسب الأحوال لمناقشة المشكلات القائمة والبحث عن حلول لها.

وإن كان كل عامل يحمل في داخله اتجاهات نحو التحجر والجمود، فهذا يؤدي الى خلق صراعات جديدة غير رسمية ومتحولة داخل المؤسسة الصناعية، فكل صراع ظاهرة يقود الى سلسلة من الصراعات غير الرسمية والمتحولة. (الجوهري، 2009، ص 155، 156)

**مفهوم الصراع التنظيمي:**

"هو ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة أو المكسب المادي والمعنوي، إضافة إلى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في انبعاث النزاع بين الأفراد"

العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته." (سلمان ، 2004، ص 363)

يعتبر الصراع أحد المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع تنظيم وعمل كونه يبين الخصائص العامة داخل التنظيم فهو يدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية. (القريوتي، 2008، ص 370)

أما عند دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية نجد أن هناك العديد من المفاهيم والتي يركز كل منها على جانب معين من جوانب الصراع الآتية. (القريوتي، 2008، ص 371)

- الظروف المؤدية إلى السلوك الصراعي مثل ندرة الموارد أو تعارض الأهداف أو تباين السياسات.

- المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد أو العداء.
- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية .
- السلوك الصراعي والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح.

### مستويات الصراع:

النزاع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات.

### 1- الصراع على مستوى الفرد (صراع الفرد مع ذاته):

نادرا ما يستطيع فرد ما أن يحقق طموحاته ويشبع حاجاته، ورغباته بيسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو احباطات تسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض والنزاع الداخلي، ولهذا النزاع علاقة مباشرة بضغوط العمل ومن العوامل التي تساعد على نشوء هذا النزاع والتعارض لدى الفرد.

**1-1- الإحباط:** حينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة، فإن 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
- العدوانية
- الجمود/ التسمر
- المساومة
- الاحلال
- الكبت اللاشعوري
- العويض
- التبرير

والإحباط ليس بالضرورة دائما سلبيا، بل يمكن أن يكون له نتائج ايجابية، فقد يدفع المرء الى السعي المتواصل، و العمل الدؤوب الحثيث و المثابرة للوصول الى الهدف، وبذلك يتحسن أداءه وإنتاجيته.(حريم، 2004، ص 176).

**2-1- تعارض أهداف الفرد:** في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف معين ولكن عائق يحول دون ذلك أما في حالة تعارض الأهداف فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر، وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف:

- حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما فوائد ومزايا، لكنها غير مرتبطة، فالمشكلة هنا تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف وهذا التعارض بسيط لا يسبب قلقا أو ضغطا يذكر للفرد.
- حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا الهدف ذلك لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد. أو قد يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منها مزاياه وعيوبه هو الأكثر شيوعا في المنظمة.

- حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وعيوب ولكن بدون مزايا.

**3-1- تعارض الأدوار وغموضها:** الموظف قد يكون أبا وعضوا في نقابة مهنية، وعضوا في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها، وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدورها من ناحية أخرى، ومن المألوف أن نجد في المنظمات كثيرا من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته، والنتائج المطلوب تحقيقها وفي هذه الحالة (غموض الدور) تقع على عاتق المشرف مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أن كل فرد يعمل معه وتحت إشرافه يتفهم ويستوعب جيدا وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بالآخرين (حريم، 2004، ص 177).

**4-1- مشكلات العمل:** يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل ومن أمثلة تلك المشكلات:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.
- عدم رضا العامل في عمله.
- تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل.
- تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.
- سياسات وظروف العمل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- عوامل تتعلق بالبناء التنظيمي للمنظمة.

## 2- الصراع بين الأفراد : ( الصراع ضمن الجماعة ) :

وينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده على مصدرين هما:

الأول: هو عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.

الثاني: يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم

التعاون والرفض. (العتيبي، 2006، ص 24، 25)

ومهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومذركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليل أو أكثر فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتى، والأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل الى منافسة ونزاع كاملين.

لهذا تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبا على السلطة، او على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافأة، إن وجود نزاع بين طرفين يعني

بأن هناك عدم اتفاق أو تنافس بين طرفي النزاع اتجاه موقف لشيء معين، فإذا ما أدرك طرف ما بأن ثمة ضرورة أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به من جراء سلوك الطرف الآخر فإن من شأن ذلك أن يجدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يبديه الطرف الأول. (حريم، 2004، ص 178).

ويؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف، فالأدراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي (إدراك الفرد لغيره)، يقلل بلا شك من حالات النزاع بين الأفراد.

مصادر وأسباب الصراع بين الأفراد:

ينشأ النزاع بين الأفراد لأسباب عديدة وأهمها:

- صدام بين الشخصيات.
- نظم قيمية مختلفة.
- وجود خطر يهدد المكانة.
- مدركات ووجهات نظر متباينة.
- بعض النزاعات تكون رداً على إجراءات تتخذها المنظمة.

### 3- الصراع بين الجماعات:

النزاع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام...) وتشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الدوائر والأقسام المختلفة بين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق، وبين الإنتاج والمشتريات، وهكذا.

وهذه النزاعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة، وهذه النزاعات، شأنها شأن النزاع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية. (حريم، 2004، ص 180).

مصادر وأسباب الصراع بين المجموعات:

من الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاثر معاً لمواجهة خطر مشترك، وأما الأسباب الرئيسية التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها:

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
- المنافسة على الموارد المحدودة، حيث تتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج وغيرها) على الموارد المتاحة المحدودة (من أموال وتجهيزات ولوازم وأثاث).
- المنافسة على المكانة أو المركز.
- المنافسة على القوة والسلطة.
- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.

- النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية، تنازع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل أكثر من جهة.
  - النزاع بين الأجهزة والجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.
  - التنافس في الأداء فالجماعات التي تتشابه أعمالها تحاول كل منها أن تتفوق على غيرها في الأداء.(حريم، 2004، ص 181).
- مراحل عملية الصراع:

تمر النزاعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على أهمية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولا وانتشارا في هذا الصدد، النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy)، والذي يقترح المراحل الأتية للصراع التنظيمي:

- 1- مرحلة الصراع الخفي: **Laten Conflict**: في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفونا وخفيا.
- 2- مرحلة إدراك الصراع: **Perceived Conflict**: وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.
- 3- مرحلة الشعور بالصراع: **Felt Conflict**: في هذه المرحلة تولد شعور أو انفعال عافي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
- 4- مرحلة الصراع المكشوف الظاهر: **Manifest Conflict**: وهنا يظهر الصراع إلى العيان ويطفو على السطح، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة معتمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.
- 5- مرحلة ما بعد تسوية الصراع: **Conflict Managemont Aftermath**: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً. ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتبعية المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون سهلاً بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف

في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً وليس أن الصراع غير موجود. (حريم، 2004، ص 182-183).

وهناك من المفكرين من يرى أن هناك تصنيفاً آخر للصراع التنظيمي كونه عملية ديناميكية لا تظهر فجأة بل تمر بمراحل وهي كالتالي:

### 1- مرحلة ما قبل عملية الصراع: وتشمل المراحل الفرعية التالية:

**1-1 - الصراع الكامن:** هو الذي توجد فيه ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع، ولكن أطرافه لا يدركون فيه وجود الصراع.

**2-1 - الصراع المدرك:** وهو الذي يدرك فيه أطراف الصراع إمكانية، الصراع ولكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر الشديد.

**3-1 - الصراع المحسوس:** وهنا تثار المشاعر العدوانية وتزداد حدتها حيث يظهر التوتر الشديد والقلق. ونظراً لأن هذه المشاعر تعتبر مصدراً لعدم الراحة فإن الفرق موضع الصراع قد يتم حثها أو تشجيعها على الحد من المشاعر السلبية وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى وجود محولات إيجابية وسلبية للتعامل مع الصراع. (المرسي، 2002، ص 486)

يمكن القول أن مرحلة ما قبل عملية الصراع لا يظهر فيها الصراع بشكل يؤدي إلى نزاعها وخلافات قوية فهي تعتبر عملية طبيعية وبالتالي لا تمثل خطراً لقوله تعالى: "ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين (118)، إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين (119)". سورة هود آية 118-119.

وقد قسمت هذه المرحلة إلى مراحل فرعية أخرى إما أن يكون للصراع أسباب لحدوثه ولكن أصحابه لا ينتبهون له، وإما أن يكون الصراع مدرك ولكن لا يستطع أن يؤدي إلى خلافات وصراعات أو شعور بالقلق، حيث يعرف أصحابه أن هناك نزاعات. أما الصراع المحسوس فيتبع من مشاعر وأحاسيس طرفي الصراع مما يؤدي إلى إثارة المشاعر وزيادة حدتها وبالتالي يظهر القلق الشديد والتوتر.

### 2- مرحلة عملية الصراع نفسها:

**1-2 - ديناميكية حالة الصراع:** أن كل طرف يسعى لتعديل وضعه لينسجم مع الطرف المتصارع معه، فإن كل الطرف الآخر أكثر نضالاً فإن هذا الطرف سيحاول أن يكون أكثر نضالاً بافتراض أن القوة متشابهة.

ويقول هال: "إن الشيء العجيب في ديناميكية الصراع أن الصراع يمكن أن ينتقل داخل المنظمة، فإن أطرافه يمكن أن ينقلوه بمجرد أن ينشأ الصراع بينهم." (العتيبي، 2006، ص 36)

**2-2 - مجال الصراع:** ويتسع مجال الصراع أو يتقلص حسب ديناميكية الصراع، ومن النادر أن يقتصر على الأطراف الأساسية في الصراع، بل تنشأ تحالفات وتشكل اختلافات داخل المنظمة في محاولة كسب الصراع.

### 3-2- تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع: عن طريق استخدام أساليب التعامل مع الصراع

وخلاصة القول أن مرحلة الصراع نفسها يدخل فيها أصحاب الصراع بقرار فعلي و حاسم يرتبط بسلوكياتهم فقد يكون الصراع بين طرفين على الأقل، ويستطيع أن تستمر حالة الصراع و تتسع حتى تتدخل الإدارة في ذلك بواسطة أساليب و طرق تعتمد على التفاعل مع الصراع، بمعنى أن الجماعات المتصارعات تبدأ في ممارسة سلوك متضاد يعكس وجود الصراع مثل هذا السلوك وقد يتم التعبير عنه لفضيا أو كتابيا أو ربما بالاعتماد المادي.(الموسي، 2002، ص486)

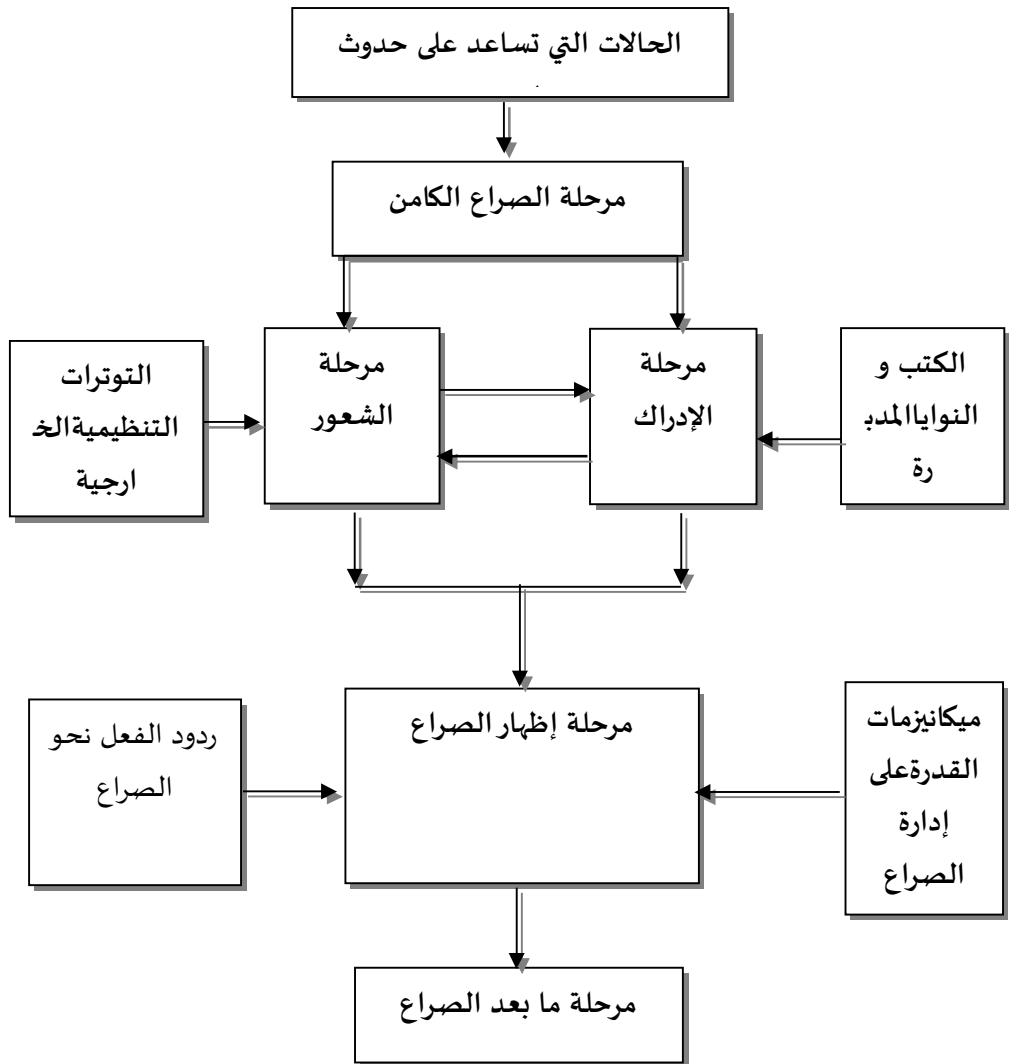
وهي المرحلة التي ينتهي فيها الصراع إما بطريقة تكون مرضية لأطراف الصراع، أو غير مرضية لهم، وفي الحالة الثانية يحدث كبت من أطراف الصراع له، وربما يثور هذا الصراع مرة أخرى، أو يكون سببا لصراعات أخرى، وهذا ما يؤكد (كارميناتي): "إذ يذكر بأن مرحلة ما بعد الصراع تنتج ما يسمى بـ(دائرة الصراع)، فالصراعات تخلق عددا من المشاكل والتحديات، لذا فالجهد الأكبر يجب أن ينصرف إلى التعامل مع الصراع بالأسلوب الأنسب الذي يقلل من نتائجه السلبية، ويزيد من نتائجه الايجابية حتى لا تكون نهاية الصراع بداية لصراعات أخرى أقصى وأقوى". (العتيبي، 2006، ص36)

يمكن القول بعد انتهاء الصراع، إما أن تكون بطريقة مرضية والتي يستطيع أصحاب الصراع التوافق والتفاهم فيما بينهم، أو بطريقة غير مرضية يحدث من خلالها كبت يستطيع أن يتحدد مرة ثانية، لذا فيجب التعامل مع الصراع بطريقة أنسب وأسلوب معاملة جيد لعدم الوقوع في الصراع مرة أخرى والتقليل من حدوثه إلى الحد المقبول لقوله تعالى: "واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا". سورة آل عمران، آية 102.

وقوله أيضا: "وأطيعوا الله ورسوله، ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين". سورة الأنفال، آية 46.

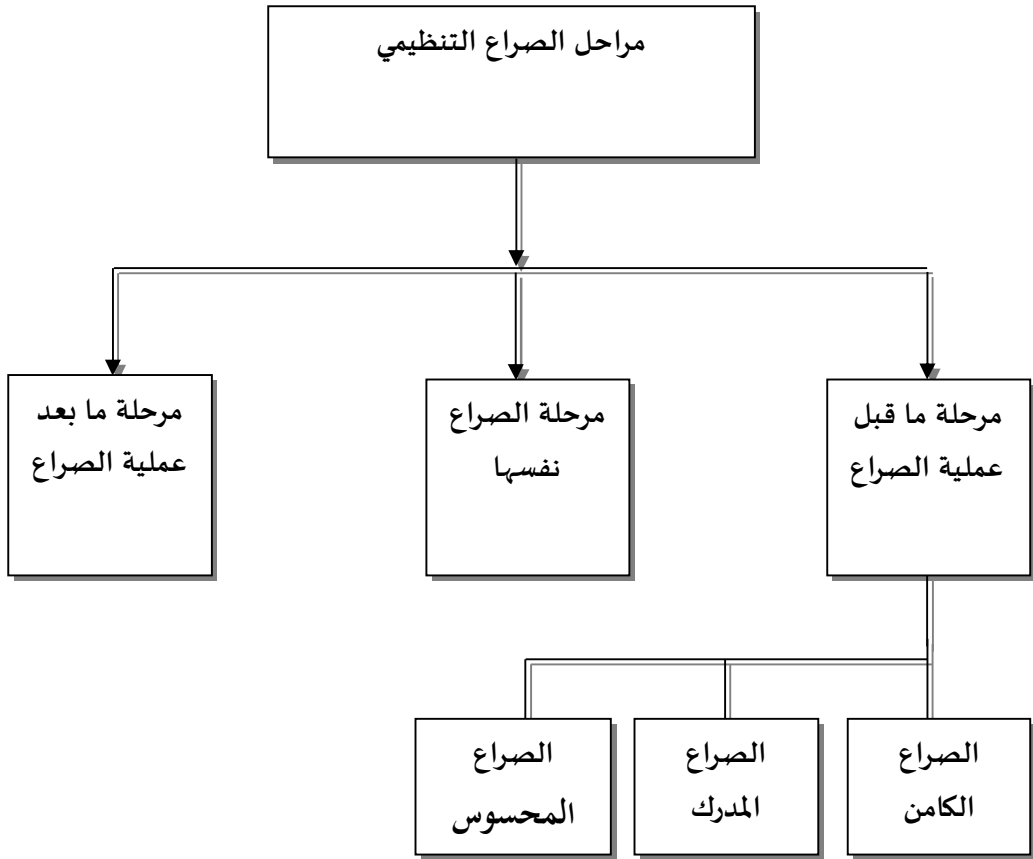
ويمكن القول أيضا أنه لا يعني بأن كل صراع يجب أن يمر بتلك المراحل، كما لا تعني أن طرفي الصراع هما في نفس المرحلة أثناء صراعهما مع بعضهما البعض، وإذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف، ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تتفجر في أي لحظة.(العتيبي، 2006، ص36)

يوضح هذا الشكل المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها بوندي:



العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، ص36.

الشكل 4- مرحلة الصراع البوندي:



العتيبي. طارق بن موسى ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها ، ص36.

نماذج الصراع:

هناك ثلاثة نماذج رئيسية تحاول تفسير ظاهرة الصراع وهي:

#### 1- نموذج عملية الصراع:

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها وهذه المراحل هي: (الصيرفي، 2007، ص373)

##### 1-1-مرحلة الصراع الكامن:

وفي هذه المرحلة لا يوجد أي فهم أو إحساس بوجود صراع أنه تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف منها:

- المنافسة على الموارد المحدودة حيث ينشأ كل طرق زيادة نصيبه من الموارد المحدودة.

- الحاجة إلى الاستقلالية حيث نجد أن كل طرف يحاول فرض سيطرته على أنشطة يعتبرها الطرف الآخر داخل نطاق عمله.
- تشعب الأهداف وهنا نجد أن هناك تباينا واضحا بين أفراد الأهداف ببعضهم البعض و بين أهدافهم وأهداف التنظيم ذاته.

## 2-1- مرحلة الصراع العاطفي:

ذكرنا أنه في المرحلة السابقة يبدأ كل طرف في إدراك الصراع و في هذه المرحلة يبدأ كل طرف في الشعور بأن الأمر كله مسألة شخصية حيث يعتبر الأمر مصدرا لكثير من النتائج غير المرغوب فيها فقد يدرك الفرد بأن هناك خلافا بين الإدارة و المجتمع العاملين حوا إدخال الحسابات الآلية مثلا وهناك يلتفت الفرد إلى ذلك الأمر أو يشعر بمدى خطورته إلا إذا تعلق ذلك الأمر بعمله الذي يمارسه ومستقبله الوظيفي.

## 3-1- مرحلة الصراع الصريح:

وهنا يبدأ الأفراد في ممارسة بعض أنواع السلوك العدائي من خلال المناقشات أو المفاوضات أو قد يظهر الصراع في صورة سلبية كالإضراب عن العمل. (الصيرفي، 2007، ص 380)

## 4-1- مرحلة ما بعد الصراع:

إذا كانت نتائج الصراع مرضية فإنه سوف يسود جو من التعاون بين الأطراف المتنازعة أما إذا كانت نتائج خل الصراع غير مرضية فإنه إما يلجأ الأطراف إلى عمليات الكبت إلى اللحظة التي يحدث فيها الانفجار والتي قد تنتهي بالتصحيح أو فسخ العلاقة بين الأطراف. عموما هذا النموذج يعتبر مفيدا في الحالات التي ترغب الإدارة فيها فهم أحداث الصراع و التدخل المباشر في مجريات تلك الأحداث.

## 2- النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط و القيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، و هناك أربعة مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقع الصراع وهي:

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتهي لها الطرفان، و ضغوط المجموعات المحايدة.
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.

ويطلق على هذا النموذج، النموذج الهيكلي: نظراً لأن هذه الضغوط تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء و يعتبر مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.(العتيبي، 2006، ص15).

### 3- نموذج النظم:

الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية حيث يتم النظر إلى الصراع على أنه يتكون من العناصر التالية:

**1-3- المدخلات:** و تتمثل هنا في مصادر الصراع و من بينها تعارض الأهداف و سوء المناخ التنظيمي و تباين المدركات و التنافس على الموارد النادرة .... إلخ

**2-3- عمليات التحول:** وتتمثل في الطرق المستخدمة في إدارة الصراع.

**3-3- المخرجات:** وتتمثل في نتائج الصراع الإيجابية أو السلبية.

ويعتبر هذا النموذج مفيداً عند الرغبة في إخبار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع بطريقة فعالة ويفيد هذا النموذج في إخبار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع. (الصيرفي، 2007، ص، 382.381)

المؤشرات الدالة على قرب حدوث الصراع:

ومن بين هذه المؤشرات ما يلي: (الصيرفي، 2007، ص، 378)

- تزايد حجم التكتلات..
- تزايد حالات التلف والتخريب.
- النقد المستمر للإدارة المنظمة واتهامها بالفشل.
- كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل فيها.
- تبادل الاتهامات والكلام السيئ.
- الكل يتهرب من تحمل المسؤولية.
- الجميع يشوه صورة المجتمع.
- تزايد موظفي الأمن.
- تزايد الشكاوي الكيدية بين العاملين.
- سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين.
- الشكاوي المتزايدة من أمراض الضغوط.
- تزايد طلبات النقل.
- شيوع التوتر والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل.
-

## آثار الصراع والطرق المتبعة في تسويته

## 1- آثار الصراع:

لقد تطورت النظرة للصراع مثل تطور النظرة للتنظيم غير الرسمي، ففي البداية كان الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون للنزاع على أنه بصورة عامة ضار بالمنظمة ويؤثر على الانتاجية والأداء ويؤدي الى نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الادارة والسلوك التنظيمي تغيرت هذه النظرة وأصبح ينظر الى النزاع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائما ضارا بالمنظمة، بل أن له نتائج سلبية وإيجابية، وقد ذهب الكثيرون الى حد التأكيد على أن من الضروري وجود نزاع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج ايجابية للمنظمة.

ومن بين الفوائد التي قد تنشأ عن النزاع:

## 1-1- الآثار الإيجابية:

- ينمو لدى الفرد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل، يمكن أن تؤدي الى نتائج أفضل، فالنزاع يشحن طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفوعة، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها
- يمكن أن تؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع
- وحالما يحل النزاع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.
- النزاع يتيح المجال لأخذ في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الشاملة للمنظمة، حيث لا يتم إغفالها أو إهمالها لصالح الوحدات الأقوى. (حريم، 2004، ص183).
- عند انتهاء موقف الصراع غالبا ما يتعلم الناس بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع مما يساعدهم تجنب المشكلات في المستقبل.
- ينتج عن الصراع الذي ينشأ داخل جماعة التعديد الواضح لعلاقات القوى بين أفراد الجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة من حيث قدرته على مواجهة المشكلات واجتيازها وقدرته على التأثير في الآخرين
- يساعد الصراع أحيانا على تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن وكثيرا ما يصحب ذلك أو يعيقه في التوصل الى توفيق لوجهت النظر المتعارضة.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار على حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل.
- قد يؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدته ومنع تكرار حدوثه.
- قد يؤدي في نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل.
- يشبع حاجة الأفراد ذوي الميول العدوانية. (فرحات، 2008، ص 52-53)

- زيادة إدراك الإدارة لمصادر وأسباب الصراع مثل تعارض الأهداف التنظيمية وعدم وضوح السياسات والاستراتيجيات... وغيرها.

- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الوحدات التنظيمية عند علاج الصراع وتسويته.

- قد يتم استحداث أساليب جديدة للتواصل والتزويد بالمعلومات.

- قد تظهر أساليب جديدة لتوزيع الموارد والسلطات والمسؤوليات.

- قد تتضح القضايا والأهداف للأفراد والوحدات ككل.

- قد تتحسن المشاركة في اتخاذ القرارات عندما يكون الأفراد أكثر رغبة في التعبير عن أفكارهم وآرائهم، كما يقود الصراع أحيانا إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.

- تشجيع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي فإنه يساعد على الابتكار والتغيير. (فرحات، 2008، ص 84)

- يساعد الصراع على تنشيط الفرد وتنمية مهاراته التحليلية وقدراته على التصرف لحسم وحل الصراع.

- تحفيز أطراف الصراع على فهم موافق بعضهم البعض فهما كاملا، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاصة.

- قد يؤدي الصراع إلى ترسيخ العلاقات والحفاظ عليها بين الأفراد والجماعات. (3) (القريوتي، 2008 ص. 366)

## 2-1 الآثار السلبية للصراع: من الآثار السلبية للصراع ما يلي:

- أن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى تحقيق خسائر مادية واصابات نفسية قد يصعب التئامها في المستقبل.

- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.

- إهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.

- حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم الجاهلية البغيضة ويتراجع فيها العقل وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة.

- أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين الجماعتين هو صراع النصر والهزيمة وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة إلى تحقيق النصر فيه في معركة لا يخرج منها إلا فائز واحد ولذلك تكون نتائج هذا

الصراع في الغالب من النوع الهدام. (محمود، 2003، ص 122).

- يؤدي الصراع إلى نقص الأنشطة الترفيهية بين جماعات العمل، والتركيز على الميول العدوانية.

- شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل.

- يؤدي إلى تفكك الجماعات في العمل مما يفقدها قوتها وصلايتها.

- يترك آثارا سيئة على نفسية العاملين.

- إضاعة الجهد و الوقت.

- غالبا ما يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ولا سيما في حالة صراع النصر و الهزيمة.(الصرفي 2007، ص 377).

- قد تقل الإنتاجية ونوعية العمل وجودته عندما تخصص الإدارة والأفراد وقتا لعلاج الصراعات.

- قد يسود تنافس شديد للموارد المحدودة، بدلا من إعمال العقل أو الفكر الجماعي من اجل استخدامه استخداما ابتكاريا.

- يمتنع الأفراد عن تبادل المعلومات فيما بينهم، أو يضلل بعضهم البعض ثم تظهر الشكاوى المتبادلة عن ضعف الثقة والشكوك في النوايا.

- قد يؤدي الصراع إلى تشتيت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها الإدارة لتحقيق الأهداف الأساسية.

- الصراع بين الوحدات التنظيمية غالبا ما يدفع القادة إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، وتعبير آخر قد يتوقف المديرون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار بأنفسهم.

- يؤثر الصراع على اتجاهات الأفراد ومدركاتهم، وينمي فيهم صفات العدوانية وعدم الثقة بالآخرين، وكثيرا ما تؤدي مواقف الصراع إلى تغاضي الأفراد عن الهدف ويركزون جهودهم على محاولة تحطيم بعضهم البعض.(فرحات، 2008، ص 57-58)

## 2- الطرق المتبعة في تسوية النزاعات:

**1-2- إدارة النزاع التنظيمي:** (الطرق المتبعة في تسوية النزاعات ) هنالك أكثر من استراتيجية، أو أسلوب لتسوية النزاعات في المنظمات قبل تفاقمها ولا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية "المثلي" فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها متغيرات الموقف، ولكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي نزاع هي معرفة مسبباته الحقيقية ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات وتفاديها والسيطرة عليها ، ومن أهم الطرق المتبعة في تسوية النزاعات ما يلي:

**1-2-2- التكامل (المواجهة / المكاشفة) :** (ترتيب مجموعة من المقابلات بين الأطراف المتصارعة) : وبموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجها لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها واختيار البديل المناسب، وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم.(حريم، 2004، ص187).

**2-2-2- تغيير التصميم التنظيمي:** دلت العديد من الدراسات على جدوى هذا الأسلوب في حل أنواع كثيرة من المشكلات المتعلقة بصراع الدور.

**2-2-3- تبادل الأعضاء بين الجماعات:** إن التبادل الأعضاء بين الجماعات المتصارعة يعطي الفرصة لقيام كل طرف من أطراف الصراع بأداء أعمال الطرف الآخر والاقتراب أكثر من ظروفه والتعرف مشاكله فتتلاشى الصورة المشوهة التي كانت قد انطبعت في ذهن كل طرف من الطرف الآخر، وتقل حدة الصراع. (محمود، 2003 ص 121)

**2-2-4- أسلوب التنازع:** حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته ارضاء للطرف الآخر ومصالحه. ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف. وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.

**2-2-5- أسلوب الاجبار:** وفي هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطاء أي اهتمام للجماعة الأخرى. ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند الى سلطة رسمية لتطبيقه، ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق قرار أو حل غير شعبي، والقضية ثانوية.

**2-2-6- التجنب، الهروب:** ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلبي من المشكلة أو كبت ايجابي للقضية، وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

**2-2-7- المساومة:** ويتضمن اهتماما معتدلا بالذات والآخرين، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة يمكن أن يشكل الأسلوب على تدخل ثالث، أو اجراء مفاوضات أو التصويت، وهذا الاسلوب مناسب حينما يكون لدى الاطراف أهداف متعارضة أو تملك قوى متعادلة. (حريم، 2004، ص 187).  
يترتب على النزاع أربعة نتائج متميزة، تبعا لأسلوب أو استراتيجية حل النزاع التي يتبعها أطراف النزاع، وهذه النتائج كما يلي:

النتيجة المحتملة	استراتيجية حل النزاع
رابح - رابح	- المواجهة / التكامل
خاسر - خاسر	- التجنب / الهروب، والمساومة
خاسر - رابح	- التهدة
رابح - خاسر	- الإرغام / الإجبار

إن كلا من الأساليب السابقة يمكن أن يكون فعالا للغرض المزمع تحقيقه، ولكن الدراسات تشير الى أن استراتيجية التكامل أو المواجهة تحقق الرضا لجميع الأطراف المتنازعة.  
أما LUTHANS فيصنف استراتيجيات تسوية النزاع حسب النتائج المحتملة الى ثلاثة استراتيجيات رئيسية:

- استراتيجية خاسر- خاسر: أطراف النزاع كلها خاسرة: من أشكالها المساومة أو اتخاذ موقف وسط، أ- برشوة أحد الطرفين، ب- اللجوء الى طرف ثالث محكم، د- لجوء الأطراف للأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة.
- استراتيجية رابح- خاسر: يحاول أحد الأطراف المنافسة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكال هذه الاستراتيجية: علاقة الرئيس بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي- الاستشاري، الاتحاد - الادارة
- استراتيجية رابح- رابح: وهي الأفضل والأكثر قبولا، وفيها تحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بلا من الكسب.(حريم، 2004، ص188)

منازعات العمل من الجانب القانوني في الجزائر

## 1-النزاع الجماعي:

يعد النزاع الجماعي حسب المادة 2 من القانون رقم 90-02 الصادر بتاريخ 1990/02/60 المتعلق بالنقابات من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها هو كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقات العمل ولم تجد تسويه بموجب وسائل اتقاء خلافات الجماعية والمتمثلة أساسا في عقد الاجتماعات الدورية بين ممثلي العمال والمؤسسات المستخدمة ووضع تسجيل الاقتراحات بهدف تفادي أي نزاع داخل المؤسسة فقد جاء القانون الجديد المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية. ومن أهم المبادئ الأساسية والتي تتعلق بالقطاع الاقتصادي العام ما يلي:

**1-1 -** تشجيع الشركاء الاجتماعيين (العمال والمؤسسة) على حل الخلافات في اطار تشاوري قبل كل شيء الاجتماعات الدورية التي عادة ما تحدد في الاتفاقيات التي تبرم بين المستخدم و ممثلي العمال.

## 2-1- تنظيم مجموعة من الأطر التشريعية لفض النزاع وتتمثل في كل من:

- المصالحة: لمفتش العمل دور أساسي في التقريب بين وجهات النظر الأطراف حسب المادة 6 وما بعدها من القانون 90-02 وله في ذلك صلاحيات واستقلاله واسعة حيث تنص المادة السابقة الذكر أن " تقوم مفتشية العمل المتخصصة إقليميا التي يرفع إليها الخلاف في العمل وجوبا بمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثل العمال.(بعلي، 1995، ص 28، 29)

ولهذا الغرض يستدعي مفتش العمل المعين طرفي الخلاف الجماعي في العمل الى جلسة اولي لمصالحة خلال الايام الثمانية (8) الموالية للأخطار قصد تسجيل موقف كل واحد في كل مسألة من المسائل المتنازع عليها "

- الوساطة: المادة 10 ما بعدها من القانون 90-02 وفي حاله فشل المصالحة يعتمد الطرفان الى اقتراح تسويه النزاع الى شخص ثالث (الوسيط) يشتركان في تعيينه، ليقدم لهما "... خلال الأجل

الذي يحدد انه اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه في شكل التوصية معلنة ويرسل نسخه من التوصية المذكورة الى مفتشيه العمل المختصة اقليميا" كما هو وارد بالمادة 12 من القانون رقم 02-90.

- التحكيم: المادة 13 من قانون مفتشيه العمل: وتبعاً لما تتمتع به المؤسسة من استقلالية وما يسود نشاطها من متاجر، فان للطرفين الحق في اللجوء الى التحكيم وفقاً لقواعد الاجراءات المدنية وذلك طبقاً للمواد 442 الى 454 من قانون الاجراءات المدنية، التي تقضي بأنه يجوز لكل شخص ان يطلب التحكيم في حق له مطلق التصرف فيه.
- الاضراب: المواد من 24 الى 48 من القانون 02-90 وفي حاله فشل كل هذه الطرق في تسوية النزاع فان للعمال الحق اللجوء في الاخير الى الاضراب مع ضرورة احترام شروط وحدود ممارساته والتي جاءت مقيدة الاضراب في حد بعيد نظراً لآثاره السلبية على اقتصاديات المؤسسة.(بعلي، 1995، ص 30، 31).

وحتى لا يؤدي الاضراب الى طريق مسدود وضماناً للمصالح الاقتصادية والاجتماعية الحيوية للمجموعة، فإن القانون يلزم الطرفين بمواصلة المفاوضات -المادة 45 منه - ويسمح بتدخل السلطات العمومية (الوالي، الوزير) عن طريق وسيط لحل النزاعات و في حاله فشل مثل هذه الوساطة، فإن الاختصاص يعود الى اللجنة الوطنية للتحكيم -المواد من 49 الى 52 منه- التي تتألف من ممثلين متساويين عن الدولة وعن العمال برئاسة قاض من المحكمة العليا وذلك في بإحالة من الوزير الوصي او الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي.

وباعتبار لما له من اثار سلبية خاصة في القطاع العام فإن المشروع لم يمنح المشرفين على المؤسسة العمومية الاقتصادية اللجوء الى الإغلاق في مواجهه إضراب العمال كما هو سائد في القطاع الخاص.

وحتى يمارس في إطار القانون فان المشروع قد قيد اللجوء الى الاضراب بتوافر مجموعه من الشروط التي تتمثل فيما يلي:

- استيفاء جميع وسائل التسوية الاخرى (المصالحة الوساطة، التحكيم).
- موافقة جماعه العمال حيث أن الاضراب يكون بحضور نصف العمال على الاقل في جمعيه عامه وبموجب الاغلبية المطلقة وبالاقتراح السري.
- انهاء أجل الاش عار المسبق الذي يجب ان لا يقل عن ثمانية ايام ابتداء من تاريخ إيداعه لدى المستخدم.

وضماناً لفعالية اضراب، بفقد نظم المشروع الاثار المترتبة على ممارسة حق الاضراب سواء بالنسبة للعمال، حيث اضاف المشروع حماية على حق الاضراب خاصة في المادة 33 من القانون رقم

90-02 وبالنسب للمؤسسة المستخدمة التي تتكفل بضمان الحد الأدنى من الخدمة لأن رفض العامل المعني القيام بهذا الالتزام انما يشكل خطأ مهنيا بكل ما يترتب عن ذلك من القانونية (الفصل مثلا). (بعلي، 1995، ص 32، 33).

كما ان العمال ملتزمون تجاه المؤسسة بعدم عرقلة حرية العمل وعدم احتلال محلات مهنيه للمستخدم بهدف عقلا تلك الحرية لما يشكله وكل ذلك من اخطاء مهنيه جسيمة تقتضي اتخاذ عقوبات التأديبية الملائمة، دون المساس بالعقوبات الجزائية حسب المادة 36 من القانون 90-02 السابق. (بعلي، 1995، ص 33).

## 2- النزاع الفردي: القانون رقم 90-04 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل.

لقد أقام التشريع السابق - بموجب مرسوم 32-302 المتعلق بعلاقات العمل الفردية- نظاما تأديبيا للعاملين بالقطاع العام الاقتصادي لا يكاد يختلف عما هو سائد في نظام التوظيف العمومي المادة 112 وما بعدها من المرسوم 85-59 السابق الذكر.

وتماشيا مع النظام الدستوري الجديد وتشريعات العمل الحديثة التي تسير مبدأ المتاجرة، فقد عمد المشرع الى وضع نظام مميز -بموجب المادة 19 من قانون 90-04 السابق الذكر للعاملين بالمجال الاقتصادي (العام او الخاص) لدى تسوية نزاعاتهم الفردية سواء كانت تسوية اداريه ام قضائية.

## 2-1- حل النزاع اداريا (التأديب):

لقد جعل القانون المتعلق بعلاقات العمل موضوع التأديب من الامور التي يتولاها النظام الداخلي من حيث " تعريف الاخطاء المهنية، درجة العقوبات، واجراءات التنفيذ" في المادة 77 (فقره 2) من القانون المتعلق بعلاقات العمل الا انه لم يحدد الهيئة المختصة بتعديل وكيفيه التشكيلية و طبيعة القرارات الصادرة عنها خلافة للتشريع السابق طبقا للمرسوم 74-254 المتعلق بلجنة التأديب في المؤسسة الاشتراكية (...). فان المسألة تقتضي وضع اطار عام للتأديب في المؤسسات العمومية الاقتصادية على ان يتكفل النظام الداخلي للمؤسسة في هذا المجال. (بعلي، 1995، ص 35)

## 2-2- حل النزاع قضائيا:

دعما للحريات الفردية والجماعية واعتبارا لاستقلالية السلطة القضائية ودورها في السهر على احترام تطبيق القانون، فقد خول المشرع للعمل في القطاع العام اللجوء الى القضاء بالفصل في أي نزاع ناجم عن تنفيذ أو توقيف أو قطع علاقة العمل، وبالفعل فقد عمد المشرع الى تعديل المادة 73 من القانون 90-11 (ديسمبر 1991) في محاوله لوضع اطار عام للتأديب وذلك حينما حدد الاخطاء الجسيمة بينه وبين بعض الاجراءات التأديبية شريطة أن يسبق رفع الدعوى القضائية معالجه من طرف مكتب الصلح -المادة من 6 الى 19 منه- والذي يتكون من ممثلين عن العمال و مثل عن المستخدمين (المؤسسات المستخدمة) منتخبين لمدة 3 سنوات. (بعلي، 1995، ص 35)

## أهم الدراسات التي تناولت الصراع

لقد اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وتحجيمه أما النظريات الحديثة، فقد اعتمدت استراتيجيات مغايرة تماما للمنطلقات التقليدية، فالاتجاهات الحديثة نظرت إلى الصراع من خلال كونها لا مفر منها في المنظمات سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو بين المنظمات، ولا تزال الدراسات النظرية والميدانية تلعب دورا مهما في إيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجه الصراع ومن أشهر الدراسات التي تناولت الصراع في المنظمة نذكر:

### 1- دراسة فوليت ماري (Mary follet 1940) : تناول فوليت ثلاث طرق لمعالجه الصراع وهي:

- الطالب والمطلوب أي تغلب طرف على طرف آخر.
- التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين.
- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين

### 2- دراسة مارج وسيمون (March and Simon 1958): حيث لاحظ مارج وسيمون بأن معالجة

الصراع تكمن فيما يلي:

- استخدام الاساليب العلمية في حل الصراع.
- الإقناع.
- التفاوض والتوفيق بين الاطراف المتصارعة.
- السياسة ومحاولة زيادة قوه الطرف الضعيف في الصراع.(عبوي، 2006، ص 70)

### خاتمة:

خلاصة القول أن الصراع يعد أمرا غير مرغوب فيه ويجب تقليله على أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد، وتدريب وتوظيف الوظائف وإعادة التنظيم، كما أن له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة، فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين على اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية، وأحيانا قد يؤدي على تدمير المنظمة أيضا، فالصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره أن يكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع.

الصراع العمالي مهما كان نوعه في المنظمات والذي قد تتسبب في حدوثه عوامل كثيرة، والصراع البسيط يمكن أن نكون في نفس المستوى مع الصراع الحاد من حيث ما يسببه من ضرر لا يجب الاستهانة به وتشجيع النزاع البناء

ولحله يجب رصد الأسباب التي ساعدت على ظهوره ليتسنى فيما بعد تسويته بما يتناسب مع الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء، وفي أرض الواقع

فالصراع مهما كان نوعه وأسبابه فهو منعرج منعرجا حاسما في تاريخ أي منظمة سواء بالسلب أو الإيجاب

### المراجع المعتمدة:

- (1) الجوهرى، محمد محمود، 2009، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- (2) الزيات، كمال عبد المحسن: 2001، العمل وعلم الادماج المهني (الاسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- (3) العميان، محمود سلمان (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1، داروائل للنشر، عمان.
- (4) الصيرفي محمد، 2007، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، مصر.
- (5) القريوتي محمد قاسم، 2008، نظرية المنظمة والتنظيم، داروائل للنشر، ط 3، عمان.
- (6) المرسي جمال الدين وآخرون، 2002، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، بدون طبعة، عمان.
- (7) بعلي، محمد الصغير، 1995، تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي)، مطبعة ولاية قالمة-الجزائر.
- (8) حريم، حسين. 2004، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- (9) طارق بن موسى العتيبي، 2006، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، ص36.
- (10) عبوي، زيد منير، 2006، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية الجامعة الأردنية، دار الشروق، عمان.
- (11) محمود، منال طلعت: 2003، أساسيات في علم الادارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- (12) فرحات ثناء إبراهيم موسى، 2008، الصراع التنظيمي، دار الكتب المصرية، دار الثقافة العلمية، عين شمس، مصر.