



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: عمل و تنظيم

العنف و علاقته بالصراع في المؤسسة

دراسة ميدانية بمندوبية ابن سينا

مذكرة لنيل شهادة الماستر

تحت إشراف الأستاذ(ة):

مولاي الحاج مراد

من إعداد الطالب(ة):

غداوي خديجة

لجنة المناقشة:

| | | |
|-------------|------------------|---------|
| رئيسا | مرضي مصطفى | الأستاذ |
| مقرر و مشرف | محمودي أميمة | الأستاذ |
| مناقشة | مولاي الحاج مراد | الأستاذ |

السنة الجامعية: 2016/2015

الفهرس

المقدمة العامة.....ص1.....4

الفصل الأول : العنف

المقدمة.....ص13

1. مفهومه.....ص5.....6

2. أنماط العنف.....ص6.....7

3. نظريات العنف.....ص7.....11

4. آثار العنف.....ص12

الخاتمة.....ص13

الفصل الثاني : الصراع

المقدمة.....ص14

1. مفهوم و طبيعة الصراع.....ص15.....16

2. أهمية الصراع.....ص17.....18

3. أشكال الصراع.....ص19.....22

4. مراحل الصراع.....ص24.....26

الخاتمة.....ص27

الفصل الثالث : الجانب الميداني

1. تحليل المقابلات.....ص28.....30

2. نتائج المقابلات.....ص30.....31

3. الاستنتاج العام.....ص32

قائمة المراجع.

دليل المقابلة.

الملاحق.

مقدمة:

إن الاختلاف أساس الكون ، و التناقضات صفة مميزة لسلوك البشر و كذلك السلوك الإداري في كثير من التنظيمات و المؤسسات ،فتلك التناقضات يمكن أن تتطور إيجابيا لتكون صحة يتمخض عليها التعرف على الآراء و الأفكار و الابتكارات المختلفة و قد يساء فهمها أو التعامل معها فتكون ضارة على مستوى الفرد و الجماعة.

إن الاهتمامات المتعارضة قد تكون سبباً للعنف في المؤسسة حتى أصبح العنف سمة ملازمة من سمات المنظمة هو أمر محتوم يصعب تفاديه و تجنبه و هو حقيقة واقعة في كلّ النظم.

و لا يمكننا الحديث عن وجود حالة عنف دون وجود فعل أو مؤشر لفعل يشكل سعيا بهذا حمل استراتيجي سلوكية تتجلى في مواقف اجتماعية معنية و كثيراً ما تؤدي إلى صراعات مدمرة.

تفسير العنف :

يعتبر العنف نتيجة حتمية و ضرورية للطاقة المحركة لدى الفرد ،و التي قد تكون منحة لعوامل داخلية تتعلق بالشخص نفسه أو لعوامل بيئية و لكن هناك وجهة نظر تاريخية أكثر حداثة تسيير إلى العنف و العدوان إلى حدّ ما تشكلان محددان من أشكال السلوك الاجتماعي المكتسب أو النتائج بسببه.

لا شك أن العنف لا يحدث من فراغ إذا كان مرضيا لكن هناك بعض الميزات البيئية و الاجتماعية التي تمثل مواقف ضاغطة ،و تعتبر مشاعر العنف و العدوان و يرتفع انفعال الغضب و يدفع الفرد إلى السلوكيات العنيفة و هذه الميزات و الأحداث اليومية تمثل عوامل أساسية تؤدي إلى العنف و السلوك العدواني.

لأجل تفسير ظاهرة العنف يركز الإحصائيون على عدة زوايا تصب مجملها في خاليتين رئيسيين ،الأول من منظور فسيولوجي و الثاني من منظور اجتماعي (1) أما في ما يخص الرؤية الفسيولوجية للعنف فيقصد بها تفسير لوصفه استعداد فطري موروث إلى أن هناك علاقة وطيدة من الاضطرابات العمومية المحبة و السلوك العدواني العنيف أما المنظور الاجتماعي فهو يعبر أن العنف سلوك اجتماعي أو سلوك عدواني بين المتحكم فيه من خلال الأدوار السلوكية تم اكتسابها أثناء عمليات التكيف الاجتماعي أهمها إنشاء فترة التنشئة الاجتماعية.

العنف في اللغة العربية هو الخرق بالأمر و قلة الرفق به أما في اللغة الفرنسية العادية فهو يعني أن هناك تجاوز في الجهد ،تجاوز مقارنة بما هو مألوف و متقبل اجتماعيا فعل عنف ،مشاعر عنيفة (2) .

أما فيما يتعلق بمفهوم العنف الاجتماعي فإن الحالة الطبيعية التي يشير إليها HOBBS و المعرفة على أنها حرب الجميع ضد الجميع ،تفسر هذا الجانب حيث هناك أربع اقتراحات توضح هذا المفهوم

- أولها هي أن البشر يتحركون بواسطة نفس الرغبات.

(1) صالح حسين ،العنف الاجتماعي و السامي و الإعلامي ،دار الكتاب الحديث القاهرة 2011،ص 36.

(2) ك شولي ،مساهمات في النقاش انسانيات ، العدد 10 CRASC وهران،جانفي أبريل 2000 ص 7.

- ثانيها هي كون هذه الرغبات مستبدة دون رحمة، إما لأنها البديل الذاتي للحاجات البيولوجية الجامحة و إما لأن إشباعها يشكل بحد ذاته سبباً كافياً للسعي إلى تحديدها.
- ثالثها لأن الأغراض القابلة لإشباع هذه الرغبات تشكل في كل لحظة كمية محدودة.
- رابعا يشتق من تركيب الرغبة و قدرة تنافس دائم بين الناس، في الأخير تجبر إشارة إلى الاختلاف الموجود بين العنف و القوة.

أنماط العنف :

إن الرؤى اختلفت حسب وجهة نظر كل تيار منها من تعتمد في تميزها على قاعدة أساسية فاتخذها أنها تتحدث عن العنف المركزي و العنف الفوضوي أما فيما يتعلق بدراستنا ذات البعد السوسولوجي نجد نصف ثلاثة أنماط من العنف :

1. العنف الشخصي : و يكون إما تفاعلي أو حظري، كما يمكن للعنف الشخصي أن يكون تلقائياً بسبب افتقار في ضبط النفس كما أن الشخص العنيف يتصف بالقسوة و لديه القدرة الاجتماعية للسيطرة عن الآخرين و تحدي السلطة و انجاز العقوبات و يحب المجازفة و المخاطرة كما يواجه التحديات بسهولة، و قد يجبر العديد من الأفراد على السلوك القاسي و التصرف بقسوة من خلال موقفه و يتحد موقف معادي و يحب الصراعات مع الآخرين.
2. العنف الجماعي : و تظهر أشكاله في العديد من الصور و قد لاحظ علماء الاجتماع و علماء النفس أن الأفراد في العنف الجماعي يشعرون أنهم أقل مسؤولية عن نشاطاتهم العدوانية الفردية لأنهم يتصرفون وفق أسباب جماعية معينة.
3. العنف المؤسسي أو التنظيمي : و هو عنف يخدم أهداف منطقية نتيجة أطماع اقتصادية أو اجتماعية أو ابيولوجية⁽¹⁾

(1) بوفلجة غياث و آخرون، ظاهرة العنف أسبابها و طرق التعامل معها، ص 18، وهران 2008

نظريات العنف

لقد ظهرت نظريات مختلفة لتفسير السلوك العنيف، فمنها ما يتعلق بالجانب البيولوجي و منها ما يتعلق بالجانب الاجتماعي و أخرى بالجانب النفسي لدى الفرد.

1. النظريات المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

- نظرية تعلم العنف :

حسب هذه النظرية فإن السلوك العنيف يرجع أساسا إلى فكرة التقليد، فكلما مارس شخص ما العنف يقلده الآخر و التقليد يحدث إما في وسط الذي يعيش فيه، أو لبعض النماذج التي تبثها أجهزة التلفزيون و وسائل الإعلام.

و منه فإن عادة العنف تتكون في الفرد منذ وقت مبكر في حياته، و هذا من خلال العلاقات الشخصية المرتبطة بعملية التنشئة الاجتماعية، فإذا كانت التنشئة سوية فإن شخصيته تميل إلى السلوك القويم، و بالتالي لا تتعارض مع ما يحكم عليه المجتمع حكم الرضي و إن كانت تنشئة غير سوية، انتابتها توترات في الحياة الأسرية و الاجتماعية.

عموما فإن شخصية الفرد تنجح إلى السلوك السيء و تنحرف عما يعتبره المجتمع قيما أخلاقيا، و هو بذلك ينتقم من هذا المجتمع الذي تسبب في عرقلة طموحه الإنساني، فهذا كله يؤثر عليه و يجعله الشخص الأناني و بالتالي يجد نفسه في عالم تعود فيه الكلمة للأقوى، و يرى أن الاهتمام بمشاعر الآخر يعتبر ضرب من ضروب العنف، و هذا ما يدفعه إلى اختيار العنف كوسيلة لإثبات الذات و بطبيعة الحال يبدأ المنحرف بتجربة هذا النهج فإذا نجح فيه عممه و مال إلى الإتيان بالسلوك العنيف على طول الخط.

- نظرية عوامل الجماعة :

المنطق الأساسي لهذه النظرية يقوم على فكرة العدوى الاجتماعية، حيث يفقد فيها الأفراد التفكير المنطقي في إطار الجماعة و في هذا المجال يرى فستنجر 1983 Festinger et all وجود سيكولوجية أطلق عليها أسم اللاتفرد و هذه الأخيرة تؤدي إلى زيادة السلوك الاندفاعي الاجتماعي، بما في ذلك العنف و ذلك لاعتباره من السلوكيات المفروضة اجتماعيا، و تعود فكرة العدوى الاجتماعية إلى توافر البيئة الاجتماعية على عناصر قبول العنف و تشجيعه.

- نظرية ثقافة العنف :

تركز هذه العملية على أحد مداخل الحديثة في تفسير ظاهرة العنف و يبني هذا المدخل على افتراض وجود ثقافة للعنف في المجتمع، و هناك من أطلق على هذه النظرية اسم "نظرية الثقافات الفرعية" و يشير كوهين 1955، أن الثقافة الفرعية هي التي تكتسب عن طريق التفاعل بين أفرادها، و تظهر هذه الثقافة من خلال وسائل الإعلام التي تشيد العنف.

2. النظريات المتعلقة بالجانب البيولوجي :

- النظرية البيولوجية :

تؤكد هذه النظرية أن التكوين البيولوجي للفرد هو المحدد الرئيسي للسلوك و من رواد هذه النظرية لومبونزو Lombroso الذي أكد أن هناك علاقة وثيقة بين السلوك الاجتماعي و مظاهر الجسم ، و خاصة سمات الوجه ، و قد أكدت دراسات لومبروزو بوجه عام على فكرة التكوين الفطري في تفسير السلوك الإجرامي .

و من العوامل البيولوجية التي تساهم في ظهور السلوك العنيف لدى الفرد ما يلي :

- الضعف العقلي : هو حالة نقص أو تخلف أو عدم اكتمال النمو العقلي ، يولد به الفرد أو يحدث في سن مبكرة نتيجة لعوامل وراثية و مرضية أو بيئية تؤثر على الجهاز العصبي للفرد مما يؤدي إلى نقص الذكاء ، و تتضح آثاره في ضعف مستوى أداء الفرد في المجالات التي ترتبط بالنضج و التعليم و التوافق النفسي و الاجتماعي و المهني.
- دور العاهات : تلعب العاهات دورا هاما في حياة المصابين بها نتيجة للنقص و الحرمان الذي يلاحظونه في أنفسهم مما قد يؤدي بهم إلى عدم التكيف مع البيئة الذي يعيشون فيها و كثيرا ما تسهم نظرة المجتمع الخاطئة في تفاقم حالاتهم تأخذهم بقسوة و بالسخرية أحيانا ، و بالشفقة أحيانا أخرى ، مما يفقدهم الثقة بأنفسهم و بمن حولهم يوقعهم فريسة السلوك العنيف و المنحرف.
- دور السن : يمثل السن بالنسبة إلى الطب و علم النفس عاملا بيولوجيا مهما في تفسير السلوك البشري و قد أثبتت الدراسات بمختلف الدول أن كمية الجرائم تختلف باختلاف مراحل النمو ، حيث أنها لا تشكل في بعض المراحل خطرا كبيرا كما هو الحتا في مرحلة الطفولة ، بينما تشكل في مراحل أخرى خطرا كما هو الحال في مرحلة المراهقة.
- دور الجنس : أثبتت الدراسات في عصرنا الحالي أن الإناث أقل عنفا من الذكور و لا يشمل الخلاف على مقدار ما يرتكبه كل جنس من جرائم كذلك ليشمل نوع من هذه الجرائم و الأسلوب الذي تتم فيه.

إلا أن النظرية البيولوجية تعرض نقد شديد بعد أن أثبت علماء آخرون في مقدمتهم "شارل كورتينغ" أن الصفات التي أعتمد عليها لومبروزو في تشخيص المجرمين موجودة لدى الطلبة الجامعيين و الناس الأبرياء بنفس معدل وجودها عند المجرمين.

3. النظريات المتعلقة بالجانب النفسي :

- النظرية النفسية :

ترتكز على التحليل النفسي، حيث يؤكد أصحاب هذه النظرية دور الدوافع اللاشعورية والصراعات المكبوتة في اتجاه الفرد للقيام بالعنف و ذلك فهو يتجه إلى العنف لإشباع الحاجة النفسية بداخله فمثلا الشعور بالنقص قد يعبر عنه الفرد بالقيام بأعمال العنف و بذلك فهذا الفرد يمتلك دوافع هدامة و مضادة للمجتمع، هذا ما يدفعه إلى إتباع السلوك العنيف لإشباع حاجة النقص فيه، لكن هناك دراسات نفت استقلالية العامل النفسي كعامل وحيد يؤدي إلى العنف.

- نظرية الإحباط :

ترى هذه النظرية أن الإحباط لدى الفرد يتولد عنه العنف ، و الإحباط هو : عملية تتضمن إدراك الفرد لعائق ما يعوق إشباع حاجة له أو توقع حدوث العائق في المستقبل مع تعرض الفرد من جراء ذلك النوع ما من أنواع التهديد. و يمكن القول أن " عرقلة مسيرة الكائن إلى هدف ،ساء كان سعيه للهدف عن وعي أو لا وعي " .

- النظرية الشخصية :

هذه النظرية تقوم على فرضية تقول أن العنف يرتبط بخصائص شخصية محددة كما يقول " ألبرت Albert " هي " ذلك التنظيم الديناميكي داخل الفرد لجميع المنظومات الجسمية و النفسية الذي يحدد الأساليب التي يتكيف بها الشخص مع البيئة.

كما أن هذه النظرية ترى أن هناك سمات محددة للشخصية لدى الفرد الذي يقوم بالسلوك العنيف، لكن هناك من يرى العكس و السبب أن هناك أشخاص ذوي شخصية هادئة و خجولة لكن هناك مواقف تجعلهم عرضة لعمليات عدوانية عنيفة، و هذا تحت مؤشرات خاصة، و على هذا الأساس فمنها اختلفت الشخصية، فهناك مواقف تؤدي بالفرد إلى ممارسة العنف كما يمكن ذكر أصحاب هذه النظرية ركزوا على الشخصية لكنهم عجزوا عن تفسير السبب الذي حصل هذا السلوك ينتشر في مناطق خاصة دون أخرى.

أطروحات بورديو :

الأطروحة الأولى: تقول بأن العنف هو نتيجة طبيعية لنظرية الحاجات، فالضرب بالسكين، بالبندقية، بالشغب، تظهر كلها حتمية لعدم إشباع حاجات الإنسان منها السكن

،الفشل الدراسي ،البطالة ،و غيرها من الظواهر الاجتماعية التي تدفع بالفرد إلى ممارسة العنف .

حيث يعتبر العنف كنتيجة طبيعية لنظرية الحاجيات تجد حلولها مع تسطير سياسة خاصة بالنقص و الإنعدام لحاجات الفرد ،لهذا تتطلب لحلها توفير العوامل و الشروط الاجتماعية الموضوعية ،كمناصب الشغل ،المزيد من الثقافة و الجمعيات ... إلخ .

عيوب هذه النظرية :

هي عبارة عن اقتراح تفسيرات سببية جد بسيطة بمعنى بعيد - الاقتراح - عن الواقع مثال :المشاجرة اليومية التي تقع أمام أعيننا لا يمكن في جميع الأحوال تفسيرها بالنقص أو بعدم إشباع الحاجيات إذ لا يمكن في كل الأحوال ربط المشاجرة بالنقص و الحاجيات التي هي من نتائجها ،فهذا الشغب أو المشاجرة يصبح لا معنى له مجرد تنافر يرجع إلى هيجان .

الأطروحة الثانية :إن هذه الأطروحة تعتمد على التخلييل من خلال الاعتماد على المفاهيم التالية :الطبقات الاجتماعية / السيطرة .

أن الذين يمارسون العنف هم أراد ضائعون داخل النسق المسيطر عليهم و هو ما يسمى بالعنف الرمزي .

العنف الرمزي الخاص بالثقة ،الواجب ،الوفاء الشخصي ،الهيبة ،الاعتراف بالشفقة ،و كل فضيلة جديدة بأخلاق الإنسان تفرض نفسها كأسلوب للسيطرة الأكثر اقتصاديا .

الأطروحة الثالثة :العنف الفيزيقي " النفسي " يسمح للأفراد الوصول إلى سلم الاجتماعي الي ما زال غير محدد حيث تتعايش النخبة فيما بينها على أساس المناصب التي تشغلها .

العنف الجسمي:هو الرمز لتكوين هذا السلم الاجتماعي ،كما يمكننا تفسير جزء من صور العنف معتمدين على هذه الأطروحة .

بعد التطرق إلى هذه الأطروحات الثلاث التي قدمها بوردو يمكننا القول بأن هناك عدة عوامل و ميكانيزمات تتحكم في ظاهرة العنف و أنه لا يمكن تفسير هذه الظاهرة بعامل واحد أو عاملين و كذلك يستحيل التعميم.(1)

(1) بوفلجة غياث (نفس المرجع السابق) ص 45 - 46 .

في هذه السطور التالية سنقوم بتركيز الضوء على آثار العنف على مستوى الفرد و سلوكه داخل الجماعة الواحدة و ما يحدثه من متغيرات ، و كذلك على مستوى الجماعات فيما بينها. الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام من إدارة المؤسسة لتحليل آثار العنف السلبية التي تدفع الفرد للإحباط و الارتباك.

الآثار السلبية للعنف :

على مستوى الفرد :

يشعر الفرد بالإحباط نتيجة لعجزه عن إشباع حاجاته أو عاطفته أو إخفاقه في تحقيق هدف ثم بدل جهد لإنجازه ، و الإحباط يولد الغضب كل ذلك يحطم نفسية الفرد و ينال منه و قد يدفعه لترك العمل.

- يؤدي العنف إلى استهلاك جهد و وقت الإدارة في مواجهته بدلاً من الاستفادة منه في أنشطة نافعة.
- يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة و الشك بين العاملين.
- يترتب عن العنف تغليب المصالح الشخصية عن العامة.

على مستوى الجماعات :

تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية :

حيث تعتبر الجماعة المتنافسة عدوا و يُنظر إليها نظرة عدائية و يتم البحث عن نقاط الضعف و السلبيات لديها بعيداً عن المهنة و الأخلاق.

- نفشي استخدام الصفات السلبية.
- ضعف الاتصال بين العمال و المواطنين.

إن الآثار السلبية للعنف تؤدي إلى خلق مشاعر الاستياء و عدم الرضا و السلبية من الأفراد و عدم التعاون و فتور في الرغبة في العمل الأمر الذي يؤدي إلى إضراب تنظيمي.

رغم سلبيات العنف إلا أنه نرى أنه له آثار ايجابية لتلبية المسؤول لتقويم سياسات العمل و إجراءاته للعنف، الاستفادة من العنف بشرط أن يتم السيطرة عليه و توجيهه في الاتجاه الصحيح و القيام به :

- التركيز على التنظيم على الأنشطة و الإجراءات في تحديد المسؤولية لكي لا تتكرر نفس الأخطاء التي كانت سبب العنف.
- توجيه العامل نحو أداء عمله و مهامه الخاصة به و الحرص على التعاون بين العمال لإنجاز هدف مشترك يخدم الفرد و المجتمع.

خاتمة الفصل الأول:

العنف أكان فرديًا أو جماعيًا هو لحظة مواجهة بين قوى، بما في ذلك حالة العنف المعنوي فالمسألة هي معرفة من الذي سيفوز في هذه المواجهة و الدخول في العنف.

و يمكن اختيار Hegel من أفضل الفلاسفة استيعابا لجدل العنف و هذا من خلال تناوله الشهير لجدل السيد و العبد.

فعندما يتواجه شخصان فإنها في الواقع يغامران بحياتهما في رهان المواجهة، لهذا نستنتج صراع و نزاع تتحدد درجته و أهميته حسب الموضوع المتنازع حوله.

لا يمكننا الحديث عن وجود حالة صراع دون وجود فعل أو مؤشر لفعل يشكل سعيًا، لهذا يمثل الصراع إستراتيجية سلوكية تتجلى في مواقف اجتماعية مغيبة و كثيرًا ما تؤدي العلاقات القائمة عن التنافس بين الجماعات إلى إجراءات مدمرة.

تحليل النتائج :

من خلال البحث الميداني في موضوع العنف في البلدية و التي خصت الدراسة مندوبية ابن سينا حيث قمنا بمقابلات مع عينة من عمال البلدية و كان عددهم 15 عاملاً و عاملة من مختلف الرتب الوظيفية ، حيث تعرفنا على خصائص العينة من حيث الحالة الاجتماعية و المستوى الدراسي و الجنس المدروس فتبين من خلال المقابلات أنّ معظم العينة المدروسة هي إناث فكان عددهن 9 و عدد الذكور 6 ، أما عن الحالة المدنية للعينة المدروسة فأغلبية العينة المدروسة متزوجين و هذا ما بيّن لنا سبب العنف في البلدية و ذلك عن طريق ما قالته لنا مبحوثة في مقابلة رقم 08 متزوجة و لها خبرة سنتين عمل **« في الدار عندك مشاكلك و تزيد في الخدمة تلقى ناس تجيبك للمشاكل كيفاش ما تكونيش عنيف »** و هذا ما يُبيّن أنّ الحياة الزوجية التي يعيشها العامل فيها مشاكل تؤثر عليه في حياته العملية لتترجم إلى تصرفات تكون غير لائقة في مكان العمل كعنف لفظي يؤثر على صورته و صورة المؤسسة ككل.

و عن المستوى الدراسي لعينة البحث نجد أنّ أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي مما يدل على اكتسابهم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف التي يتعرضون لها سواءً في العمل أو خارجه ، إلا أنه حتى ذوي مستوى التعليمي العالي يخرجون عن طوعهم و يتعرضون لمواقف تجعلهم يُعنفون و يُعنفون إمّا مع زملاء العمل أو حتى مع التعامل مع المواطنين و ذلك على اختلاف الظروف التي تدفع المواقف وصولاً إلى العنف سواءً داخلية و هي التعامل و عدم التعاون مع زملاء العمل و المواطنين و هذا ما يؤكد المبحوث رقم 11 حيث يقول : **«مرات كي نتعامل مع ناس ماشي مربية ينسوك بلي نتي مثقف و مستوى عالي فيستفزك لترد عليه بنفس طريقته العنيفة و عدم الاحترام »** .

و من خلال التحقيق الميداني و المقابلات مع العمال و العاملات في مندوبية ابن سينا بوهران عن أسباب العنف في البلدية و علاقة الصراع بالعنف حيث استخلصنا أنّ هناك مستويات للعنف ألا و هي :

- العنف بين العمال : و هذا نتاج لعدة عوامل من بينها عدم توضيح الأدوار و الاتكال بين العمال ، و إضافة إلى عدم تطبيق قوانين الردع للفصل في المشاكل و النزاعات ممّا يجعل من العامل عرضة لكبت عدة أفكار سلبية تخرج على شكل عنف لفظي و مرات يتعدى إلى عنف جسدي.
- العوامل التنظيمية : من أهم العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى وجود عنف.
- 1. التنافس : تدور عملية التنافس بين العمال للحصول على مكانة معينة أو ترقية لاعتقاده بأنه الأحق للحصول عليه من هنا يبدأ النزاع الذي يتحول إلى عنف

كما قالت أحد المبحوثات رقم 03 ذات خبرة 10 سنوات « أنا الأحق أن أمسك مسؤولية البلدية بدلاً من هذا المسؤول الجديد لأنني أكثر خبرة منه ،بصّح شاتقول حتّى حاجة ماراها في بلاصتها » .

2. غموض المسؤولية و سوء التنظيم : إنّ عدم الدّقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الوحدات و المهام و تحديد الصلاحيات و بالتّالي يؤدي بالمسؤول للتهرب من المسؤولية ممّا يؤدي حتّمًا إلى نزاع الذي لا تهتم به الإدارة فيتحوّل إلى عنف ، و في رأي كلا الطرفين أنّه يمارس أحد حقوقه و ليس يقوم بشيء خاطئ و هذا ما تؤكده المقابلة رقم 04 مبحوثة ذات خبرة 10 سنوات في البلدية « إنّ اللّجوء إلى المسؤول في وجود نزاع هو آخر حل لأنّه هو حاضر لكنّه غائب عن تجسيد القانون في العمل و الفصل في المشاكل أي وجوده مثل عدمه » .

- انعدام التعاون بين العمال : بدلاً من التعاون و حرصهم على تقديم العون من خلال عدة محاور بدأ من تبادل وجهات النظر و التركيز على الهدف الإستراتيجي و إضافة إلى ما قلق و ضغط العمل الذي يكون مرتكزاً على بعض العمال على عكس البعض فيقول المبحوث رقم 02 ذو خبرة 07 سنوات في البلدية « أنّ أغلبية العمال تقوم بالعمل في مكان عما آخرين فالعمال المتحصلين على شهادات عليا يعملون أكثر من العمال الآخرون بحجة أنهم لا يعرفون استخدام الحاسوب » ، هذا و إضافة إلى ما صرحت به المبحوثة رقم 12 « أنا متحصلة على شهادة ليسانس و أعمل في البلدية و العمل يسبب لي عدة مشاكل سواءً مع العمال أو المواطنين و عدم التعاون فيما بيننا يسبب ضغط العمل ممّا يجعلك تغضب إلى حدّ كبير جدّاً فيترجم ذلك الغضب إلى كلام عنيف توجهه مرات إلى الشخص الذي تتعامل معه و مرات إلى العمال معك » .

- أسباب مرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين :

ينشأ العنف نتيجة لتعارض الاهتمامات فقط بل قد ينشأ نتيجة لتعارض الأهداف أيضاً كما أنّه هناك عوامل مرتبطة بالشخصية تلعب دوراً في التعامل بعنف .

- التفسيرات الخاطئة :

و هي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين ، ففي فشل تحقيق الأهداف يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب و التفسيرات لذلك فالبعض يرجعها لسوء الحظّ أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة ،فالتفسيرات الخاطئة و سوء الظن بالآخرين أسباب

النتائج السلبية التي تلعب دورًا قويًا في خلق النزاعات و بدون وجود حلول لهذه النزاعات تترجم الأفكار إلى كلام غير لائق يؤدي إلى العنف و هذا ما تؤكدته المقابلة رقم 10 « **أغلبية المشاكل التي تتحول إلى نزاعات تكون بسبب الفهم الخاطئ للشخص المقابل و التي تترجم عند كل شخص بمفهومه مما يرد على نفسه بكلام في غير محله و بالتالي إلى شجار عنيف** » .

- الإحصالات الخاطئة :

إنّ التواصل و الإحتكاك مع الأفراد و المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تعصّب ربما بدون أن يقصدوا ذلك يتركوا شعورًا يُعرّف باللوم الهدّام و بالتالي شعور بالأسى و الظلم الذي يولد شعورًا بالحاجة إلى الثأر الذي يضع حجر الأساس للعنف ،حيث أنّ لكل فرد شخصيته الخاصة فهماك شخصية عدوانية و يميل إلى عدم التعاون مع الآخرين و هناك شخصية تتسم بحدة الطبع و الحساسية المفرطة ممّا يجعل العمل شاقًا و صعبًا و يزيد من احتمال ظهور العنف و ذلك ما تؤكدته المقابلة رقم 09 مع المبحوثة ذات خبرة 10 سنوات حيث تقول : « **هناك عمال لا يُحتملون فهم جدًّا عصبيون و في رأيي أنهم لا يجب أن يتعاملوا مع عمال و مواطنين لأنهم لا يعرفون كيف يتعاملون مع أي شخص و أيّ كلام توجهه إليهم بالنسبة لهم هو شجار يمسههم شخصيًا فيكون ردهم عنيفًا و بالتالي ترد عليهم بنفس الطريقة و هي العنف** » .

- عدم الرضا الوظيفي :

ينشأ عدم الرضا الوظيفي لأسباب مختلفة و يولد شعورًا بعدم التعاون و إثارة المشاكل وضعف الانضباط و عدم الإلتزام ،الأمر الذي يولد العنف فعمال البلدية عامة و العينة المدروسة خاصة غير راضيين عن عملهم و ذلك خاصة عند حاملي شهادات لم يكونوا راضيين عن عملهم و ذلك في حسبهم أنّهم ليسوا في مكانتهم التي يستحقونها و ذلك للحاجة للمكانة الاجتماعية و المنصب ،كلها عوامل توجج نار النزاع و العنف .

و كذلك من الأسباب التفاوت في الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و التعليمية بين العاملين و اختلاف السنّ و القيم يكون سببًا للعنف ،و من خلال المقابلة مع المبحوثة رقم 12 « **لا يجب أن تتعامل مع الكل بنفس الطريقة بل يكون التعامل حسب كل واحد و حسب عقليته** » و عن ذلك صرّح مبحوث آخر رقم 05 « **أعامل كل فرد على حسب مستواه** » .

أمّا فيما يخص عنف المواطن مع العامل فيعاني منه عمال البلدية كثيرًا أكثر ممّا يكون العنف فيما بين العمال ،فكما يقول عمال البلدية أنّهم يعيشون أحداث العنف يوميًا تقريبًا

و ذلك على اختلاف الأسباب ، كما يقول أحد المبحوثين المقابلة رقم 02 « المواطن يسلك سلوك أناني بدون احترام للعامل يحسك راك تخدم عنده و يبغى صوالحه يخرجهم و هو غالط و كي تهدر معاه بلا ما يفهم يعاير ، ماغاديش نسكت له نرد عليه بنفس الطريقة العنيفة ». و ذلك من سوء المعاملة لكلا الطرفين مع بعضهما .

و عن كيفية تعامل المسؤولين مع المشاكل و رضا العمال من الحلول التي يقوم بها المسؤول نجد أن أغلبية عينة البحث ترى أن المسؤولين لا يقومون بمهامهم على أكمل وجه بل يزيدون من المشاكل حيث تقول المبحوثة رقم 09 « أن المسؤول مرات يحطنا في مشاكل مع المواطن تروح تقوله ماخدملهش *parce que* جايب كاعط ضوتاع 2015 يقولك خدمله نورمال و يعاود يجيبه المواطن و يقولك خدملي بيه الخطرة لي فانت نورمال و كي ترفض يبدا يعاير و يقول كلام ماشي مليح أكيد ماغاديش تسكتله نرد عليه تصبح في مشكلة كبيرة » .

الاستنتاج العام :

إنّ العنف هو نتيجة لعوامل مختلفة منها عوامل داخلية أي من خلال الاحتكاك مع زملاء العمل على اختلاف العقليات و السلوكيات لدى كل فرد و ذلك لاختلاف الخلفيات البيئية لكل عامل و كل هذا يحدث خلال عمليات التكيف الاجتماعي حيث يقع تصادم في اختلاف الآراء و الأفكار و المصالح و بالتالي اختلاف ردات الفعل عند كل فرد ، و من بين العوامل التي أصبحت تشجع على العنف غياب الرقابة و تطبيق القوانين بالإضافة إلى عدم التعاون في العمل و إتكال كل فرد على الآخر في العمل و زيادة على ذلك نجد أن تسبب المسؤولين و عدم قيامهم بالحلول الجذرية لكل المشاكل في العمل يزيد من حدة المشاكل ممّا يؤدي إلى الإحساس بالظلم ممّا يخرج عن طريق التعاملات بالعنف و اعتبار ممارسته كحق من حقوقه ، و كما نجد العوامل الخارجية ألا و هي التعامل و الاحتكاك مع المواطن الذي أصبح لا يرى أن العمال يقومون بعملهم و العمال يرون أنّ المواطن أناني يبحث عن قضاء مصالحه على حسابه و حتى على حساب القوانين و بالتالي هناك صراع يتحول إلى عنف بفضل عوامل مختلفة ، و لهذا لا يجب الحكم على سلوك العنف عند كل فرد إلا من خلال تحليل المواقف و معرفة الأسباب الخفية لهذا السلوك ، فالعنف كسلوك عدواني هو طريقة تخالف عندها وجهات النظر من مؤيد و معارض لهذا السلوك حيث لا يتعدى العنف الرمزي حدود الكلمات غير اللائقة إلى العنف المادي و الذي هو أخطر أنواع العنف فهذا السلوك سواءً كان ماديًا أو رمزيًا ينبأ بوجود مشاكل يجب النظر فيها و القيام بعلاجها لكي لا تتعدى الحدود.

مقدمة:

تعيش مجتمعات اليوم عصر التغيير المتسارع في كل مجالات الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية ،و بفضل المبتكرات التكنولوجية الحديثة و خاصة تكنولوجية المعلومات و من الطبيعي أن انتماء الإنسان لعصره أن يلقي بضلاله و يفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشر و هذه العلاقة المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم الوفاق و الوئام دون أن يكون تناقض في الرأي و اختلاف في وجهات النظر ،مما يجعل الإنسان معرضاً و بصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع الذي ينتج من اختلاف ميول و رغبات و آمال و تطلعات و خبرات و قيم و اتجاهات الأفراد و البيئة التي يعيش فيها.

و يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بل يصل الصراع أبعد من ذلك حيث ينشأ من داخل الفرد نفسه و قد يبدأ الصراع بالاختلافات في الرأي و بعدد الاتجاهات و هذا أمر محمود و يقود للإبداع و الابتكار.

مفهوم و طبيعة الصراع :

الصراع لغة : إن التحديد الاشتقاقي لكلمة صراع هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق.

أما كلمة " Conflict " فتعني العراك و المصادمة ، إذن الصراع اشتقاقا يعني التعارض و الخلاف بين المصالح. (1)

و الصراع اصطلاحا : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم ، و من هذه التعريفات يعرف (Fred Luthans) الصراع بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

و يعرف Boulding الصراع التنظيمي بأنه : " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر . (2)

كما أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية طبيعية في بيئة الأعمال ، قديمة قدم الإنسان و هي نتيجة للخلاف و الاختلاف أو النزاع الذي ينشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة.

عرفه (العديلي) الصراع : بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو المدرسة ، و ينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار و الحاجات و الرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي . (3)

و يرى الفيلسوف هيجل Hegel أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات و ذلك أن لكل فكرة فكرة مضادة و أن الصراع بينها يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة هو التغيير بنفسه.

(1) العميان محمود ، السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال ، دار وهران للنشر و التوزيع ، عمان 2004 ، ص 2002
ص 363 .

(2) نفس المرجع 2002 ص 364 .

(2) القريوني، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان الأردن 2000، ص 21.

و المتفق عليه بأنه لا يوجد حل سحري أو نموذج مثالي من أجل القضاء على هذه الصراعات و لكن لا يمكن التخفيف من حدة الصراع من خلال القضاء أو الحد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره و ذلك من زيادة الثقافة و إحلال مبادئ التعاون و الإخاء بين جميع الأطراف.

و تختلف وجهات النظر حول الصراع إذ أن هناك اتجاهًا تقليديًا نظر إلى الصراع أنه حالة سلبية، و هناك اتجاه سلوكي لموضوع الصراع حيث ينظر إليه باعتباره أمر طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة جديدة للصراع تجد أن الصراع أمرًا يجب تشجيعه و فيما يلي استعراض النظريات المتعلقة بالصراع :

1. النظرية التقليدية للصراع :

لقد كان الاعتقاد السائد حتى أوائل الأربعينيات أن الصراع سلبي و أنه معول هدم يجب التخلص منه على الأقل التخفيف من آثاره و ينظرون إلى الصراع على أنه نوع من النقص و القصور الناتج عن الهيكل التنظيمي و يحدث عادة بواسطة أشخاص معينين و غالبًا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة و فعالية المنظمة، لذلك قد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليه أو على الأقل تجنبه و عدم الحديث عنه و هذه الآراء تؤدي حتماً إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمات و بينها و بالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد و الجماعة داخل التنظيم.

2. النظرة السلوكية للصراع :

تعتبر النظرة السلوكية أن ظاهرة الصراع في المنظمات بصورة حتمية لا يجب تجنبها و يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع و دراسة أسبابه و طرق تجنبه و بالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم.

3. النظرة التفاعلية للصراع :

يرى أنصار هذه الجماعة أن الصراع ظاهرة طبيعية و يشجعونها باعتبارها مطلوبة و تعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد و الإبداع في المنظمة.

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع و تنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي و الإثارة خاصة عندما يجد المدير أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد و الجماعات

داخل التنظيم و بين المنظمات فيما بينها و يمكن أن يتم الاستفادة من الصراع بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم و التطور و التغيير.

إن غياب الصراع في المنظمات و بينها يعني الثبات و عدم الاستجابة للتغيير في البيئة المحيطة ، فالصراع هو الذي يدفع نحو البحث عن طرق أحدث و أفضل في تأدية الأعمال و يجب الاحتفاظ بمستوى مناسب من الصراع عن المستويات و تمكين مدراء المنظمات من تعلم كيفية التعامل معه.

أهمية الصراع :

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل بحيرة الأداء راكدة ، و السلبية بين العاملين تغلب على الإيجابية حيث تتوقف مقترحات و إبداعات العاملين و يصبح شغلهم الشاغل تعطيل أهداف الآخرين حتى لو يحققوا أهدافهم .⁽¹⁾

إن وجود الصراع بالقدر المعقول و المسيطر يكون ضروريًا إذا أحسن المديرون علاجها عن علم و تخطيط مسبق و تظهر أهمية الصراع من خلال المزايا التالية :

- تحفيز العاملين و المديرين على التنافس الإيجابي.
- إيجاد فرص للتغيير و التحسن.
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين و تنسيق جهودهم.
- إشاعة الإيجابية و التنافس بين الأفراد و فرص العمل.
- ظهور و اكتشاف مواهب و قدرات للابتكار.
- تعيين موظفين جدد أصحاب خبرات و قيم عالية يكون مدخلا للتنافس.
- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية و خلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز.

إن المديرين غالبًا ما يتم تقييم أدائهم و مكافأتهم وفقًا لقدرتهم على مواجهة الصراع بمعنى أن قيم الخلو من الصراع أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات.

فالتوافق و الرضا مؤشر إيجابي محمود بينما تترحم حالات وجود الصراع و عدم التوافق على أنها مؤشرات سلبية غير محمودة و غير مرغوبة.

و من خلال تلك المؤشرات يحاول المديرين تجنب أشكال الصراع سواء أكانت إيجابية أو سلبية.

(1) عطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 2003، ص 37.

و يرى أن الحفاظ على حد أدنى من الصراع داخل المنظمة يمثل أهمية و ضرورة تدفع عجلتها للأمام دون تجاوز الحد المسموح به و المتفق عليه من خلال تحديد أهداف المنظمة و التي تنبع من ثقافتها و قيمها.

فإن تعيش المنظمة حالة ركود و سكون قاتلين بالتأكيد سيعطل المؤسسة و يوقف تطورها و نموها، و لا يمكن أن تترك لعنان الصراع يقذفها أيم يثاء و لكن يجب الموازنة بالحفاظ على درجة من الصراع البناء.

مقدمة :

إن الصراعات التنظيمية تعد إحدى الملامح الطبيعية التي يواجهها التنظيم نتيجة لتعدد و تباين المتغيرات و المؤشرات داخل البيئة التنظيمية سواء أكانت علاقات بين الأفراد ببعضهم أو علاقة الأفراد بالتنظيم ، و نتيجة للاختلافات المترامنة و الإقدام و الإحجام على سلوكيات معينة يمارسها الفرد تظهر أشكال و مستويات الصراع ، فمنها الوظيفي و غير الوظيفي و كذلك على مستوى الفرد نفسه و علاقته مع الآخرين و كذلك داخل العلاقات داخل الجماعات و المنظمات.

إن مستويات الصراع داخل المؤسسة يأخذ أشكال عديدة من بينها :

1. الصراع داخل الفرد نفسه :

يعيش الفرد تناقضات مع ذاته و مع أهدافه التي يطمح أو يسعى لتحقيقها و إشباع حاجاته و رغباته ، و أخيراً تناقضات الفرد مع الأدوار المطلوبة منه كل المعطيات السابقة ينعكس تأثيرها على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و في حالة عدم القدرة على تحقيق الأهداف و إشباع الرغبات و الحاجات يؤدي إلى حالة الإحباط التي يواجهها الفرد في عمله و حياته تؤدي إلى الصراع الذاتي و الذي من إفرازاته ردود أفعال دفاعية غير سوية كالتبرير و العنف و الانسحاب. (1)

- عدم إشباع الحاجات :

يسعى كل فرد لإشباع حاجاته من خلال تحقيق الأهداف التي رسمها و عندما يتعرض ذلك لمعوقات يؤدي ذلك لإحباط و عدم رغبة في التعاون و التهاون في العمل و يبدأ الصراع.

- صراع الدور :

من المعلوم أن لكل فرد مجموعة من الأدوار التي يؤديها في الحياة ، فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها. (2)

(1) مهدي سوزان و محمد وهيبه ، حسام اسماعيل ، استراتيجية مقترحة للصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، عدد 24 سنة 2000.

(2) ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية 1995 ، ص 15.

كما أن طبيعة الأفراد تختلف حيث أن البيت يتكون من أفراد الأسرة و الأقارب و الأهل بينما مجموعة العمل تتكون من زملاء و رؤساء و مواعيد و التزامات و إن كانت هذه المجموعات تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد. و ينتج تعارض الدور من الفرق ما يؤديه الفرد داخل الوظيفة و بين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه و ذلك لعدم فهم الدور الوظيفي.

و لكن لكل مجموعة خصوصيتها و طبيعتها و غالبًا ما تتضارب هذه المجموعات بسبب ما يعرف بصراع الدور. حيث لا يمكن للفرد الخروج عن المألوف من قواعد و إجراءات و لكن يجب أن تعطى كل مجموعة حقها المناسب و الملائم لطبيعة الدور.

2. الصراع على مستوى الفرد و علاقاته مع الآخرين :

هو الصراع الذي ينشأ بين الأفراد و زملائهم من جهة و بين الأفراد و رؤوسهم من جهة أخرى نتيجة للمتغيرات التعليمية و الثقافية و المعرفية للفرد التي تحدد إدراكات و وعي الأفراد بالصراع القائم و تحدد ردود أفعالهم تجاه الصراع.

و يمكن تصنيفه إلى نوعين :

- صراع على مسائل العمل و ينبع من خلافات مثل الأهداف و توزيع المهام.
- صراع عاطفي و ينبع من مشاعر غضب و عدم الثقة أو مناوشات شخصية.⁽¹⁾

إن التفاعل بين الأفراد يولد نزاعًا مهمًا بلغت درجة تماسك الجماعة و تتعدد صور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبًا على السلطة أو المركز الاجتماعي أو المكافأة

3. الصراع على مستوى الجماعات :

المنظمات تتكون من دوائر و أقسام و تشهد نزاعات و قد تكون جوهرية و بالغة الخطورة شأنها شأن النزاع بين الأفراد ، و ينشأ هذا النمط من الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة لاختلاف بين وجهات النظر و التي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها.

(1) مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية ، مصر 2000 ، ص 43.

و يأخذ الصراع ثلاثة أشكال أساسية و هي :

1. الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة :

إن تباين وجهات النظر بين الأقسام و المستويات الإدارية المختلفة و التي تعكس أهدافها و مصالحها سيؤدي حتمًا لوجود صراع بين الإدارات و الأقسام.⁽¹⁾

و يسمى بالصراع الأفقي و الذي يعود للأسباب التالية:

- الصراع على الموارد :

حيث تتنافس الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة، و عادة ما تكون الموارد نادرة كالأموال و الأفراد الماهرة، و يظهر ذلك جليًا حين تتنافر الجماعات للحصول على أكبر قدر من الموارد.⁽²⁾

- التنافس في الأداء :

تتنافس الجماعات في أدائها بحثًا عن التميز في الأداء عن الجماعات الأخرى، و يحدث صراعًا بين الجماعات المتشابهة.

2. الصراع العمودي :

و يحصل بين المشرف أو المسؤول و تابعين في إطار العمل نتيجة لعدم الاتفاق على آلية إنجاز عمل مسبقًا.

3. الصراع بين الاستشاريين و التنفيذيين :

يحتاج التنفيذيون إلى تدخل الاستشاريين في حل بعض المشاكل و تقديم النصح و المشورة، لكن الاستشاريين يمتد بهم إلى إصدار القرارات أو التصرف مما يغضب التنفيذيين فيحدث الصراع.⁽³⁾

(1) ماهر أحمد، نفس المرجع السابق ص 270.

(2) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2002، ص 23.

(3) حمود خضير كاظم، نفس المرجع السابق، ص 40.

4. الصراع بين المنظمات :

تنظر المنظمات لبعضها على أنها ليست على درجة عالية من الكفاءة و أنها تدار بطريقة سيئة و لا تحقق جميع أهدافها نتيجة لسوء الإدارة.

إن الصراع بين المنظمات لا يكاد يختلف عن الصراع بين جماعات العمل نفسها ،و لكن يكمن الاختلاف بالظروف الخارجية المحيطة بالمنظمات كمحدودية الأسواق المتاحة و التنافس على زيادة الحصة السوقية و القدرة الشرائية و كذلك التنافس على الموارد و خاصة المالية. (1)

(1) عساف عبد المعطي ،السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان الأردن 1999،ص 65.

مقدمة :

إن الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعرض اهتمامات و أهداف الفرد و اهتمامات و أهداف الآخرين و عندما يشعر بهذا التعارض يبدأ بتخيل ردود أفعال الآخرين و يعتقد بأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته و رغباته ، و حين يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد ينشأ الصراع بينه و بين الآخرين.

إن النزاعات في المنظمات تمر بعدة مراحل لم يتفق العلماء على ماهيتها و مدة كل منها.

إن عملية الصراع ديناميكية تنشأ و تتطور عبر مراحل متعاقبة ، و يمكن أن تطلق عليها دورة حياة الصراع ، و يمر الصراع بأطوار و سلاسل متعددة و لا يمكن أن يظهر بدون مقدمات أو من العدم حتى و إن ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب و اختلافات و تفاعلات بين الأفراد و الجماعات.

و يقسم العديد من العلماء مراحل الصراع إلى أربعة مراحل و منهم من يقسمها إلى خمسة مراحل.

اعتمدت على النموذج الأكثر قبولاً و انتشاراً في هذا الصدد الذي اقترحه لويس يوندي و الذي يتكون من خمسة مراحل

مراحل الصراع :

1. مرحلة الصراع الخفي :

و هي المرحلة التي تتوفر فيها الظروف و الشروط التي تهيئ الفرص لظهور الصراع بأن يكون هناك سبباً أو مصدرًا للنزاع ، و لكن لم يحدث بعد و لا يزال مدفوعاً و التي تؤدي بالضرورة للصراع.

و غالبًا ما تكون مسببات الصراع من التنافس على الموارد في الأهداف و الغايات و عدم تبادل المعلومات بشكل صحيح و الضوضاء المؤثرة على قنوات الاتصال،كلها عوامل تهيئ الفرصة المناسبة و الأرض الخصبة التي تسهم في ميلاد الصراع.⁽¹⁾

2. مرحلة الصراع المدرك :

و قد يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف و تبدأ الأطراف في ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، و يصبح الصراع مدرجًا عندما لا يكون هناك ما يستدعي بقاء الصراع حالة مستترة و في هذه الحالة تلعب المعلومات دورًا رئيسيًا في تغذية صور و مدركات الصراع حين تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة، و قد تشوش المعلومات و قد تُنقل بشكل غير دقيق.⁽²⁾

و نتيجة للتفاعل و للاختلاف أو تباين الأهداف فإن المشاعر تلعب دورًا رئيسيًا في تشكيل اتجاهات و رسم الصورة الذهنية السيئة، الأمر الذي يؤدي إلى إدراك الصراع.

3. مرحلة الشعور بالصراع :

و هي مرحلة أكثر تقدمًا عن سابقتها و فيها يبدأ الأفراد بالشعور بالصراع بشكل واضح حيث تتولد أشكال من القلق على المستوى الفردي و الجماعي و كأن الأفراد وصلوا إلى درجة الحسم إلى أن الصراع موجود بشكل فعلي واضح الطبيعة و المسببات، و تعتبر مرحلة النوايا حيث يبدأ الشعور بالصراع و اتخاذ القرارات و الأفعال بطريقة معينة و قد يظهر الصراع سبب نوايا خاطئة أو سوء فهم نتيجة لمنافسة ما على هدف واحدة.⁽³⁾

(1) حريم حسين محمود، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2004، ص 11.

(1) حريم حسين محمود، نفس المرجع السابق، ص 20.

(2) العميان محمود، نفس المرجع، ص 475.

4. مرحلة الصراع العلني :

حين يفكر الأفراد في مواقف الصراع حيث يكون الصراع ظاهرًا و تتضمن هذه المرحلة السلوك و الأقوال و ردود الأفعال، و هي محاولات للتعبير عن النوايا و كثيرًا ما ينحرف الفرد عن النوايا الأصلية نتيجة للحسابات الخاطئة و غير الرزينة.⁽¹⁾

و في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح و يتم التعبير عنه سلوكيًا بطرق مختلفة، بمعنى أن الصراع مجموعة من السلوكيات المتعارضة، و الصراع العلني أكثر الحالات المعروفة سواء أكان سلوكيًا أو لفظيًا.

حيث يسعى كل طرف إلى إحباط خصمه من خلال عدم التعاون و التخريب و المشاحنات ،و قد يأخذ أشكالاً أخرى مثل الانسحاب و اللامبالاة و كل الوسائل الدفاعية الأخرى ،و بالتالي تصبح إمكانية العمل و التواصل بين الأفراد صعبة مما تؤثر سلباً على العمل.

5. مرحلة ما بعد الصراع العلني :

و هذه المرحلة هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر بين أطراف الصراع من صدام مستمر و نزاع ،الأمر الذي يؤدي إلى تدني في الإنتاجية و عدم الرغبة في العمل.

و كلما تفاقمت الأمور و ازدادت سوء فإنه يتطور لصراع هدام ،حيث يسعى كل طرف من الأطراف الإيقاع بغريمه عنوة حتى لو أدى ذلك لتدميره تماماً على كل الأصعدة الشخصية العامة. (2)

(1) جواد شوقي ناجي ،السلوك التنظيمي ،دار الحامد للنشر القاهرة مصر 2000 ص 276.

(2) جواد شوقي ناجي ،نفس المرجع السابق ،ص 280.

و في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع ،و يظهر دور المنظمة في وضع حلول للصراع من خلال التعرف على جذور المشكلة و حلها.

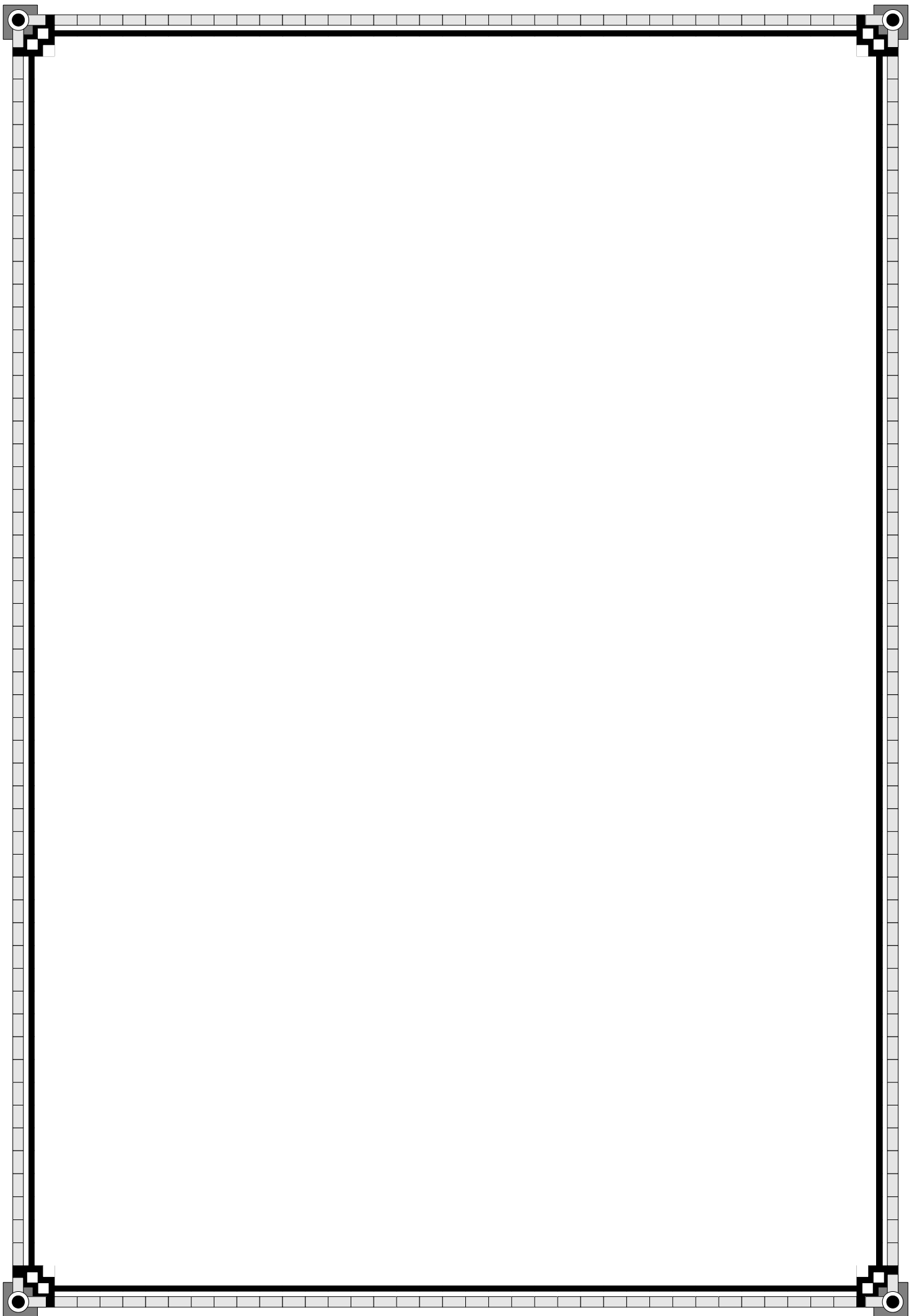
إن حرص المؤسسة على تشخيص حالة الصراع قبل أن تكون محسومة يجب أن تكون من الأعلى أولويات المؤسسة لحل العقد وتسهيل الأمور قبل وقوعها.

كما أنه على المنظمة أن تواجه الصراعات بالشجاعة الكافية لوضع الحلول كما أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال تجاهل الصراع أو محاولة كبته لأن ذلك يزيد من حدته.

كما أن حرص المدراء على تبادل المعلومات بشكل صحيح وجيد ،و تبني الأفراد هدف المنظمة كهدف شخصي و ذاتي يجعل الصراع تنافسيًا في قناة واحدة.

خاتمة الفصل الثاني :

الصراع ظاهرة صحية تكسب المؤسسة قوة ديناميكية و تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع بشرط أن لا يؤثر الصراع عليها بالسلب و يحرفها عن هدفها و إنما المشكلة الحقيقية في كيفية إدارة هذا الصراع و تحويله لميزة تنافسية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة و خدمة المجتمع القائمة لأجله.



الملاحق

خصائص العينة المدروسة :

| رقم المقابلة | الجنس | الحالة المدنية | المستوى الدراسي | مدة العمل | وجود مشاكل في العمل |
|--------------|-------|----------------|-----------------|-----------|---------------------|
| 1 | أنثى | متزوجة | متوسط | 5 سنوات | نعم |
| 2 | ذكر | متزوج | جامعي | 7 سنوات | نعم |
| 3 | أنثى | متزوجة | متوسط | 10 سنوات | لا |

| | | | | | |
|----|------|--------|-------|----------|--------|
| 4 | أنثى | عزباء | ثانوي | 11 سنة | لا |
| 5 | ذكر | متزوج | جامعي | 4 سنوات | لا |
| 6 | أنثى | عزباء | جامعي | سنتين | نعم |
| 7 | أنثى | متزوجة | ثانوي | سنة | لا |
| 8 | أنثى | متزوجة | جامعي | سنتين | نعم |
| 9 | أنثى | متزوجة | ثانوي | 10 سنوات | أحيانا |
| 10 | ذكر | متزوج | ثانوي | سنتين | أحيانا |
| 11 | ذكر | متزوج | ثانوي | 4 سنوات | نعم |
| 12 | أنثى | عزباء | جامعي | سنتين | لا |
| 13 | ذكر | متزوج | ثانوي | 4 سنوات | نعم |
| 14 | ذكر | أعزب | جامعي | سنة | أحيانا |
| 15 | أنثى | متزوجة | جامعي | سنة | نعم |

دليل المقابلة :

1. الجنس.
2. الحالة الاجتماعية.
3. المستوى الدراسي.
4. مدة العمل في البلدية؟
5. ساعات العمل في اليوم في البلدية؟
6. هل تحب العمل في البلدية؟
7. كيف تتعامل مع زملاء العمل؟
8. هل تواجه مشاكل في عملك ؟ إذا نعم مع من؟

9. فيما تتمثل هذه المشاكل؟
10. هل تؤثر على تأدية عملك؟
11. ما هو دور المسؤول في حالة وجود صراع في مكان العمل؟
12. هل توافق على حلول المسؤول عند وجود صراع في العمل؟
13. هل تواجهك مشاكل مع المواطن؟
14. هل تملك نفسك عندما يزعجك رأي المواطنين؟
15. ما الذي يجعل المواطن يشتمك؟
16. هل حدث و قمت بأعمال العنف في البلدية؟
17. هل تعتبر القوة دفاع عن النفس؟
18. ما هي الوسيلة التي تدافع بها عن نفسك؟
19. هل حدث و قمت بأعمال العنف في البلدية؟
20. في رأيك ما هي الحلول للحدّ من ظاهرة العنف في البلدية؟
21. هل هناك سؤال لم أطرحه عليك؟

قائمة المراجع :

1. بوفلجة غياث و آخرون ظتهرة العثف أسبابها و حرق التعامل معها مخبر البحث في علم النفس علوم التربية وهران 2008.
2. جواد شوقي ناجي السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر القاهرة مصر 2000.
3. حريم حسن محمود السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في منظمات الأعمال دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2004.
4. حمود خضير كاظم السلوك التنظيمي دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن 2002.
5. ك . شولي مساهمات في النقاش إنسانيات العدد 10 CRASC وهران أفريل 2000.
6. صالح حسن العنف الاجتماعي و السياسي و الإعلامي دار الكتاب الحديث القاهرة 2011.
7. العطية ماجدة سلوك المنظمة دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 2003.
8. العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار زهران للنشر و التوزيع عمان 2000 ط 2.
9. القريوني محمد قاسم السلوك التنظيمي دار الشروق للنشر 2000.
10. ماهر أحمد مدخل لبناء المهارات الإسكندرية 1995 ط 5.
11. مصطفى أحمد إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة دار النهضة العربية مصر 2000.
12. مهدي سوزان محمد وهيبه حسام إسماعيل إستراتيجية مقترحة لغدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية 2000 العدد 24.

المذكرات :

مؤمن خلف عبد الواحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء ،رسالة ماجستير جامعة غزة 2008.