

المفاوضات الجماعية لحل الصراعات التنظيمية

أ. / يخلف رابح*

Abstract:

Cette étude vise à éclaircir le rôle des négociations collectives entre le patronat et les syndicats dans la résolution des conflits organisationnels qui entravent le processus de travail, pour atteindre des conventions collectives dans un cadre pacifique. Cette problématique du dysfonctionnement relationnel est présente dans les organisations. On s'est basé sur le mouvement syndical algérien dans les différents secteurs.

Les mots clés: Conflit organisationnel, Négociation collective, Travail, Entreprise, Mouvement syndical algérien.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المفاوضات الجماعية بين أرباب العمل والنقابات كممثل عن العمال في حل الصراعات التنظيمية التي تعرقل سيرورة العمل وذلك بغية الوصول إلى اتفاقات جماعية ملزمة في إطار التسوية السلمية، وركزنا فيها على الحراك النقابي الجزائري المتواصل في مختلف القطاعات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، المفاوضة الجماعية، العمل، المنظمة، الحراك النقابي الجزائري.

مقدمة:

لا تعرف دورة حياة المنظمة السكون والركود بل هي متغيرة ومتجددة باستمرار، وإن مما لا شك فيه أن التغيير والتجديد ينطويان على توليد عدم توافق وجهات النظر والخلاف مما يؤدي إلى حدوث صراع بين الكيانات الاجتماعية.

يعتبر الصراع التنظيمي أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على مصادر هذا الصراع في بيئة العمل يسهل عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية بناءة.

إن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة، وإن عدم وجود صراعات في المنظمة لا يُعبر عن ظاهرة صحية، وأن هناك الكثير ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل المنظمة ينبغي على الإدارة أن تحافظ عليه.

ولما كانت الجماعية وسيلة إلى القوة والتعاون، فإن العامل ترتفع روحه المعنوية بنسبة ارتفاع قوته الجماعية نتيجة انضمامه إلى تنظيمات عمالية تعرف بالنقابة، والمفاوضة الجماعية في هذا الإطار أسلوب جماعي هدفه أن تكون قوة الفرد من قوة الجماعة في مواجهة الصراعات داخل المنظمة، فهي إجراء تنظم بمقتضاه اتفاقيات بين أصحاب العمل وممثلي العمال.

نص المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في اجتماع جنيف في دورته السابعة والستين في 03 جوان 1981 على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المبادئ العامة الواردة في المادة 4 من اتفاقية الحق في التنظيم النقابي والمفاوضة الجماعية 1949، إذ يرى بناء على ذلك أنه ينبغي استكمال هذه المعايير بتدابير ملائمة توضع على أساسها وتستهدف تشجيع المفاوضة الجماعية الحرة والطوعية.

نأتى في هذه الدراسة للإجابة على السؤال المحوري: ما هو دور المفاوضات الجماعية وآلياتها في حل الصراعات التنظيمية؟

ونضع الفرضيتين التاليتين

- ترجع أسباب الصراعات لغياب الثقافة العمالية وكذا عدم معرفة كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية؛
- وتحول المطالب العمالية المبالغ فيها دون نجاح المفاوضات الجماعية بين النقابات والجهات الوصية.

1) الصراع التنظيمي في المنظمة:

تعد ظاهرة الصراع إحدى السلوكيات التي تواجه الإداريين في المنظمات والتي يمكن اعتماد سبل جديدة لإدارتها، حيث ينشأ نتيجة للعديد من الأسباب بعضها عوامل تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها وبعضها عوامل شخصية تتعلق بالفرد، كما تظهر أعراض الصراع التنظيمي من خلال النتائج التي يخلفها في المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع، لتشجيع المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

1-1) مدخل للصراع التنظيمي:

يعني الصراع¹ "التناحز معا باستخدام القوة" والدالة بدورها على التعارض والتنافر وعدم الاتفاق بين طرفين².
إن الصراع واختلاف وجهات النظر ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات المعاصرة، فهو يحدث نتيجة التفاعل الاجتماعي بينهم كالتعاون، التنافس، التحدي... كون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطوير والتغيير، فالصراعات غالبا ما تصاحب التغيرات الحاصلة.

✦ تعريف الصراع التنظيمي:

لا يوجد اتفاق كامل حول مفهوم الصراع التنظيمي وإنما هناك وجهة نظر لكل باحث أو مفكر حسب اتجاهاته، معتقداته أو انتمائه للمدارس الفكرية، ويمكن أن نذكر منها:

- يمثل الصراع الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة³؛
- الصراع عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل⁴؛
- وكما أنه نتيجة لمعارضة أو اختلاف في الآراء أو المصالح بين طرفين لهم علاقة مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه⁵.

ومهما تباينت الآراء ووجهات النظر حول الصراع التنظيمي إلا أن المتفق عليه أن هناك حالة من عدم الاتفاق مرتبطة بالفرد نفسه أو بين جماعات أو إدارات داخل المنظمة، نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الصلاحيات وهو ما يؤثر بشكل سلبي على فعالية المنظمة.

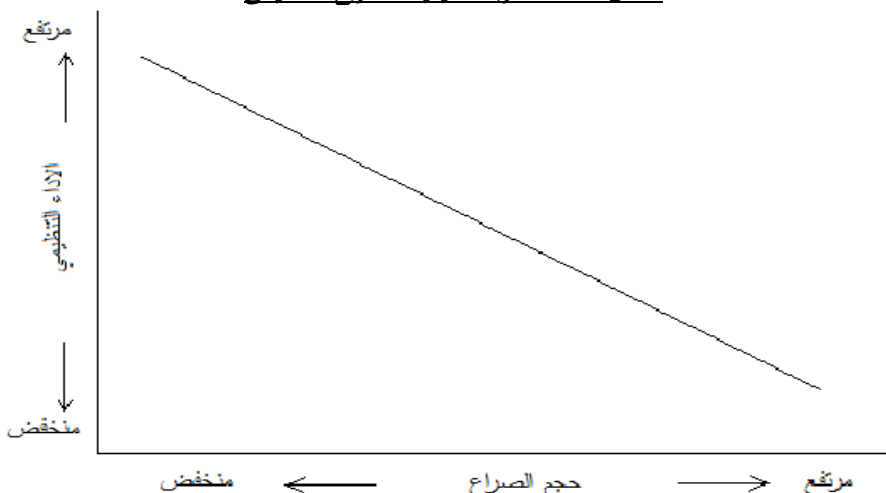
⊕ الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

حظي موضوع الصراع في المنظمات باهتمام واسع في العلوم الاجتماعية ومنها العلوم الإدارية، حيث تطورت النظرة إلى الصراع عبر مراحل تطور الفكر الإداري، فهناك من المفكرين من حدد مراحل تطور نظرية الصراع في مرحلتين كالآتي⁶:

🔥 النظرة التقليدية:

يرى أصحابها (تايلور، ماكس فيبر...) أن الصراع في مواقع العمل سلوك غير مرغوب فيه وينبغي تجنبه، وأنه لا يمكن أن يحدث طالما كان هناك حوافز مادية وإشراف محكم يؤدي إلى تركيز الجهود نحو تحقيق أهداف التنظيم، وأن الصراع يشكل حالة مَرَضِيَّة ناتجة عن قصور في الهيكل التنظيمي ويعكس فشل الإدارة في الاتصال مع أفراد التنظيم. حاول "تايلور" تجنب الصراع بتغيير النظام البنائي للمنظمة على اعتبار أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية كفيل بتحقيق الفعالية التنظيمية، بينما حاول "إلتون مايو" الوصول إلى أقل قدر من الصراع بتغيير النظام الاجتماعي، حيث ظلت هذه النظرة مهيمنة في أدبيات الإدارة حتى النصف الأول من القرن العشرين. وتتلخص هذه النظرة في أن هناك علاقة عكسية بين حجم الصراع والأداء يوضحها الشكل التالي:

الشكل 01: النظرة التقليدية للصراع التنظيمي

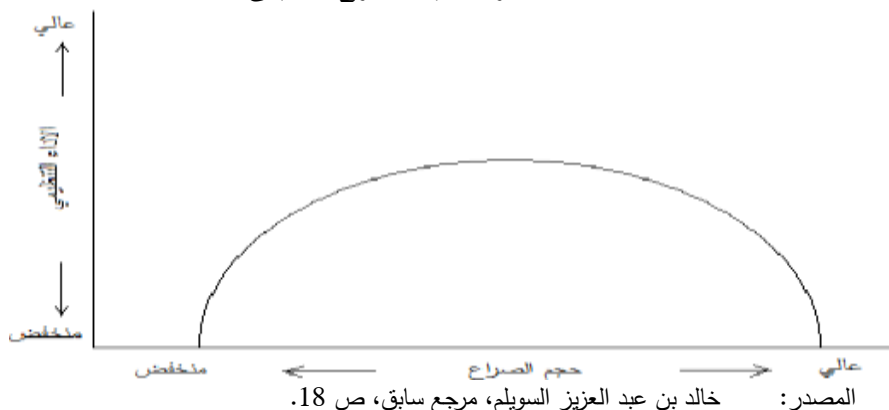


المصدر: خالد بن عبد العزيز السويلم، «إدارة الصراع التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي)»، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص 15.

🔥 النظرة الحديثة:

يرى كتابها أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية في حياة المنظمات وعنصر فعال في تحسين الاتصال فيها، وأن له دور في توليد مواقف جديدة تساهم في العمل على بقاء وتطور التنظيم، باعتباره ظاهرة مرغوب فيها كمحرك للإبداع والتغيير لمواجهة متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.

الشكل 02: النظرة الحديثة للصراع التنظيمي



تؤكد النظرة الحديثة على حقيقة أن الصراع التنظيمي ليس خطرا في حد ذاته، وإنما ممكن الخطر في عدم القدرة على إدارته، فالمدير الذي يستطيع إدارة الصراع بدرجة عالية من الكفاءة يمكن أن يجمع العاملين ويدفعهم لتحقيق أفضل أداء ممكن عكس المدير الذي يفقد لمثل هذه القدرات، وبالتالي اهتمت بتكوين القادة الأكفاء لإدارة الصراع والمنظمة. وفيما يلي تلخيص لوجهة نظر مختلف المدارس الإدارية حول ظاهرة الصراع في منظمات الأعمال:

الجدول 01: الصراع التنظيمي في المدارس الإدارية

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي/داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تكمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	النقادي	العلاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: أحمد يوسف أحمد اللوح، «الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي»، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 19، 2013/11/16

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82588.pdf>

1-2) المنظمة والصراع التنظيمي:

إن عدم التطرق لظاهرة الصراع في المنظمات أو تجنب مواجهتها أو إدارتها بطرق غير فعالة يسمح بتفاقمها ونشوء الصراعات السلبية الهدامة، لذلك تعمل المنظمة على محاولة اكتشافه المبكر، معرفة أسبابه وكذا تحديد نتائجه على المستوى الداخلي والخارجي.

⊕ أسباب الصراع ومؤشراته:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة يصعب حصرها ولكن يمكن إرجاعها عموما إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية، حيث يحدث الصراع في أشكال عدة ويمكن أن يتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة، ويمكن إيجاز أهم أسبابه في الآتي :

⊕ عدم توافق الأهداف:

تتمثل في:

- ✓ اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف)؛
- ✓ المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها؛
- ✓ واختلاف في توجهات الوقت (الوقت ما بين الأطراف).

⊕ مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل:

تتمثل في:

- ✓ اعتمادية المهام ما بين الأقسام؛
- ✓ تداخل المراكز (الازدواجية)؛
- ✓ معيقات الاتصال؛
- ✓ عدم وضوح المسؤوليات؛
- ✓ تغيير في الصلاحيات؛
- ✓ سوء معايير الأداء والمكافآت.
- ✓ ونقص في توافر البدائل (الإحلال)، مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها.

⊕ صراع الأدوار:

يتمثل في:

- ✓ تغيير في توقعات الأدوار؛
- ✓ وتغيير في معايير الأداء والمكافآت.

⊕ جو يشجع على الصراع:

يتمثل في:

- ✓ أفراد بقيم وتوقعات ومدرجات مختلفة؛
 - ✓ ومزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي) وأيدلوجيات مختلفة.
- ومن الضروري الإشارة هنا بأن الجذور العميقة لأسباب الصراع تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل في البنية، الإستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة، والهيكل.

كما تتمثل أهم المؤشرات الملاحظة للصراع في انعدام الثقة والاحترام، تشويه أو تحريف المعلومات، فقدان التعاون، تجنب التفاعل، بالإضافة إلى تزايد الخلافات داخل الجماعات، انخفاض الروح المعنوية، زيادة القواعد والتعليمات، رداءة الاتصالات أفقياً وعمودياً.

✦ اكتشاف الصراع التنظيمي:

لم يتفق الباحثون على ماهية المراحل التي تمر بها الصراعات ومدة كل منها، والإجماع كان على أنها لا تكتشف فجأة بل على النحو التالي⁸:

✦ الصراع الكامن أو المستتر:

في هذه المرحلة يبقى الصراع ضمنياً حيث تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف على تفاصيله بسبب عدم وضوح أسبابه وبالتالي يصعب التشخيص الدقيق له.

✦ الصراع المدرك:

هنا يتم محاولة التعرف على أسبابه بمعرفة أحد أطراف الصراع أو كل الأطراف المشتركة.

✦ الصراع المحسوس:

تمثل مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية.

✦ الصراع الظاهر:

يبدأ ظهور الصراع ويأخذ طريقه بين الأطراف المعنية كما يظهر من خلال سلوكيات أطراف الصراع، وهذا ما يدل على وجود صراع قائم بينهم؛

✦ وإقرار الصراع وتأكيد مظاهره:

في هذه المرحلة يتم التأكد من الصراع في التنظيم وبالتالي يتم إقراره والاعتراف به، كما يمكن أن تظهر النتائج الأولية للصراع.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نافذة جوهاري The Johari Window والتي تتكون من أربعة أجزاء الموضحة في الشكل التالي⁹:

الشكل 03: أجزاء نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
الذات الخفية (2)	الذات المكشوفة (1)	الفرد يعرف نفسه
الذات غير المكتشفة (4)	الذات العمياء (3)	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: واصل جميل المومني، «المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية»، ط. دار الحامد، عمان، 2006، ص 45.

- من الشكل يمكن توضيح الآتي:
- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين: وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد على بينة من مشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات؛
 - الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط: ولكنه لا يعرف المشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين؛
 - الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط: لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء ويكون بعيدا عن زملائه في العمل؛
 - والحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين: وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء جماعة العمل.
- وفي هذا الإطار، نشير إلى أن الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، وعندما يشر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته والتي تكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والآخرين.

✦ نتائج الصراع التنظيمي:

إن ظهور الصراعات في المنظمات وفق النظرة التقليدية مؤشر على وجود خلل ما يؤدي إلى نتائج سلبية ولذلك ينبغي مواجهته والقضاء عليه، بينما النظرة الحديثة ترى أن الصراع ظاهرة اجتماعية صحية تؤدي إلى نتائج متباعدة منها ما يكون إيجابيا وآخر يكون سلبيا، وهو ما يتفق عليه مختلف المفكرين كما يلي¹⁰:

✦ النتائج الإيجابية:

- من هذه الجوانب الدافعة لزيادة قنوات الاتصال نذكر:
- يقود الصراع إلى إحداث تغييرات في الأوضاع القائمة في المنظمة ويزيد من الحيوية والفعالية؛
- يساعد في إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تظهر في الظروف العادية؛
- يساعد في إقامة وتوثيق العلاقات بين أطراف العلاقة بعد المناقشات وتوضيح المواقف؛
- يعمل على فتح قنوات اتصال جديدة مما يؤدي إلى تعميق الثقة وتوفير المعلومات وإنسيابها؛
- والكشف عن المشكلات التي قد لا تكون ظاهرة على السطح ويركز الجهود لحلها.

✦ والنتائج السلبية:

- تمثل الجوانب التي تحد وتكبح سبل التعاون في المنظمة ونذكر:
- يؤدي الصراع إلى إعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية؛
- يؤدي إلى هدر الجهد والوقت والموارد نتيجة الانشغال به؛
- يرتبط الصراع بالضغط وهو ما ينعكس على الفرد في شكل أعراض نفسية وعضوية وسلوكية؛
- يخلق جوا من عدم الثقة واحترام الذات وسوء العلاقات بين العاملين؛

- الإضرار بمصلحة طرف دون الآخر، إذ يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الآخر؛
- يؤدي إلى تصرفات غير مسؤولة كترتيب الحقائق وإخفاء المعلومات طمعا في كسب الموقف.

✦ إدارة الصراع التنظيمي:

تتنوع وسائل تسوية وحل الصراعات التنظيمية بين ما هو سلمي من المصالحة، التوفيق والتحكيم وما هو قسري وعنيف متمثلا في الإضراب والإغلاق، ولكل أسلوب إيجابياته وسلبياته ووسائله لتحقيق مطالب العمال، حيث ينبغي أن تستند كل هذه الأساليب إلى خلفية قانونية في تطبيقها.

تعرف إدارة الصراع بأنها التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، مصادره، أسبابه، فاعليته وأساليب معالجته. كما أنها تمثل: تغيير في الاتجاهات بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها ويعناصر الصراع الحرجة التي تعيشها، بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعا من الإنتاجية لمختلف الأفراد¹¹.

قام PFEIFFER بإجراء دراسة لتحليل الصراع داخل مختلف المجموعات بالمنظمة وقدم مجموعة من الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية كما يلي¹²:

- إستراتيجية التجنب أو الانسحاب:

في هذه الإستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مواجهة الطرف الآخر بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع ومجابهته، أي تجنب موضوع الصراع باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف.

- إستراتيجية التهذية:

بمعنى لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة ربط العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، حيث تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف المشحونة وانفعالات الأطراف.

- إستراتيجية استخدام القوة:

الهدف منها الإسراع في حل الصراعات بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى القوة، وتستخدم حينما لا توجد أرضية مشتركة للحوار والاتفاق.

- وإستراتيجية المواجهة:

يتم فيها إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بطرح الحقائق بين مختلف الأطراف وتحليلها ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة والتركيز عليها باستخدام الاتصال بين العمال وتبادل وجهات النظر مع التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

وكما هناك من حدد خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي تتراوح نابين التعاون والتشدد، وما يوضحة الجدول التالي:

الجدول 02: إستراتيجيات التعاون - التشدد في إدارة الصراع التنظيمي

الإستراتيجية	كيفية تطبيقها	خصائص	النتائج	شروطها
التساهل	يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته	غير متشدد متعاون	خسارة وربح	- إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة؛ - في حالة رغبة المنظمة في حل الصراع؛ - في حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين؛ - وعند الرغبة في معرفة آراء العاملين.
التجنب	بتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر	غير متشدد غير متعاون	خسارة وخسارة	- إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس ذي أهمية؛ - إذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل؛ - وإذا رغب كل طرف في تهدئة الوضع.
التضامن	يحاول الطرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر	متعاون متعاون	ربح وربح	- لإيجاد حلول للمشكلات المزمنة؛ - للحصول على الاجتهادات في حل المشكلات؛ - ولتبادل الخبرات والمشاعر
التسوية	ويكون هنا الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة	التعاون والحزم من كلا الطرفين	ربح وخسارة ربح وخسارة	- إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي؛ - ولإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.
التنافس	يحاول طرف ما أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر	متشدد غير متعاون	ربح وخسارة	- عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهم؛ - في حالة إحداث تغييرات؛ - في حالة فشل النماذج الأخرى؛ - وعند تدني مستوى الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث بناء على مصادر عدة الصراع التنظيمي في المنظمات.

وهناك من الباحثين من يضيف إلى الإستراتيجيات السابقة الذكر الأساليب التالية¹³:

- الوساطة:

تعتمد على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، فالوساطة تمثل تصرفات يقوم بها فرد أو مجموعة أو هيئة من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام المسبقة، والهدف منها جمع أطراف الصراع على طاولة الحوار والبحث عن الحلول المرضية والاتفاق عليها.

- التفاوض:

يعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف الصراع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية من أجل إيجاد الحلول، تستخدم المفاوضة عندما يؤدي الصراع إلى حدوث خسائر لدى الجانبين.

- والتحكيم:

بعد استنفاد كل السبل في مواجهة الصراعات التنظيمية القائمة يتم اللجوء إلى التحكيم، والذي يعتبر جملة من التدابير والوسائل لتسوية الصراعات وعادة ما تقوم به جهة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة، وقرار هذه الهيئة ملزم لكل الأطراف حيث ينبغي أن يكون رشيدا وحياديا للوصول إلى تسوية مرضية.

(2) المفاوضات الجماعية:

عرفت علاقات العمل الاجتماعية تحولات عميقة ترجع أساسا لوضع نظام المفاوضة الجماعية والتشاور بين أصحاب العمل والنقابات الممثلة للعمال، حيث يتم التفاوض في إطار تشريعي واضح محدد من خلال القوانين التي تبين محتوى الاتفاقيات وطرق تسوية النزاعات.

(1-2) مفهوم المفاوضة الجماعية:

تلجأ النقابات إلى أساليب عمل مختلفة منها التفاوض الجماعي مع أصحاب العمل من أجل تحقيق متطلبات العمال في تحسين شروط العمل، الأجور وإبرام اتفاقيات عمل جماعية ملزمة، حيث تتوقف النتيجة النهائية للحد من الصراع في المنظمات على أسلوب التفاوض الذي يدار به.

✦ تعريف المفاوضة الجماعية:

من المفاهيم الخاطئة التي يحملها البعض أن التفاوض يقتصر على حالات الصراع أو تعارض المصالح، في حين يمكن القول أن ظهور الصراعات ترتبط في غالب الأحيان بغياب التفاوض بين الأطراف ذوي العلاقة أو عدم فعاليته عند حدوثه.

تعرف المفاوضة الجماعية بأنها: "مفاوضات بشأن ظروف العمل وشروط الاستخدام بين صاحب العمل أو منظمة من أصحاب العمل من جهة وبين ممثل أو أكثر لمنظمات العمال من جهة أخرى، قصد الوصول إلى اتفاق معين"¹⁴.

لا يعتبر أي اتحاد للعمال ينشئه أصحاب العمل أو وكلاؤهم أو من يمولونه منظمة تمثل العمال لأغراض المفاوضة الجماعية، وهذا ما نصت عليه التوصية رقم (1) بشأن الاتفاقيات الجماعية التي أقرها المؤتمر الدولي للعمل في دورته الرابعة والثلاثين التي عقدت بجنيف سنة 1951، ثم الاتفاقية الخاصة بسياسة العمالة في التوصية رقم (154) المتضمنة تشجيع المفاوضة الجماعية والتي اعتمدها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في 19 جوان 1981 في دورته السابعة والستين.

وتتفق كل وجهات نظر المفكرين حول أن المفاوضات الجماعية تعتبر أسلوبا لنشر روح الديمقراطية والسلم الاجتماعي في علاقة العمل بين طرفي التفاوض الإدارة والنقابة من خلال إبرام الاتفاق الجماعي¹⁵.

تتدرج العناصر الأساسية للمفاوضة الجماعية على الشكل التالي¹⁶:

- المفاوضة الجماعية عملية على أصحاب العمل فهمها وفهم الفرص التي تقدمها واستخدامها بشكل إستراتيجي؛
- تعني المفاوضة الجماعية بشروط التوظيف أي التفاوض بشأن الأجور، العلاوات، ساعات العمل؛
- المفاوضة الجماعية أداة من أجل تنظيم شروط العمل أي أنها وسيلة من أجل تحقيق محصلات تكون مفيدة بالنسبة للعمل؛
- وينبغي أن تكون محصلة المفاوضة الجماعية اتفاقا بين صاحب العمل والموظفين، عادة تقضي الخطوة النهائية إعداد اتفاق خطي للمفاوضة الجماعية.

✚ شروط المفاوضة الجماعية:

- تقوم عملية المفاوضة على مجموعة من الشروط الرئيسية التي ينبغي توافرها حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، وباعتبارها نوع من الحوار الاجتماعي بين طرفي الصراع، ينبغي توفر الشروط التالية:
- وجود منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل أي كفالة حق التنظيم النقابي للعمال وأصحاب العمل؛
 - سيادة المبادئ الديمقراطية والحريات العامة؛
 - الاعتراف المتبادل بحق التمثيل بين النقابات وأصحاب العمل بوجود مجال من حرية التعبير وإطار قانوني يعترف بالنقابات كممثل للعمال؛
 - توازن القوى بين طرفي الصراع وتوفر قوة الشرعية القانونية وقوة الضغط لكل طرف؛
 - وحسن النية في المفاوضات أي دخول التفاوض برغبة صادقة ونية حسنة لإيجاد حلول للمشاكل.

✚ مراحل المفاوضة الجماعية:

تمر العمليات التفاوضية بمجموعة من الحلقات المترابطة والتي يمكن أن تكون قصيرة، سريعة ودون تعقيد في حالة العلاقة الإيجابية التعاونية، وقد تكون طويلة، شاقة ومعقدة في حالة العلاقة التنافسية بين أطراف الصراع. تقوم هذه المساومة بين النقابة ممثلة عن العمال وإدارة المنظمة من خلال المراحل الآتية¹⁷:

✚ جمع المعلومات وتحليلها:

تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات المتعلقة بموضوعات التفاوض والمتمثلة في الشكاوى المقدمة أو المنازعات العمالية، سلم الرواتب، المستوى المعيشي... ثم يتم تحليل هذه المعلومات والتوصل إلى استنتاجات وتفسيرات لها لطرحها أمام الإدارة.

✚ تكوين فريق التفاوض:

يشكل كل من الطرفين النقابة والمنظمة فريقه الخاص لتمثيله في المفاوضة ويكون من المتخصصين في العلاقات العمالية، كما يمكن للمنظمة أن تستعين بمستشارين خارجيين.

✚ تحديد مطالب النقابة:

جزء مهم من اهتمامات الإدارة متابعة حالة وقوة النقابة ومطالبها المحتملة، فهناك احتمال أن تعد النقابة مطالبها لأغراض التفاوض والضغط وتبقي ذلك سرياً، لذلك يقوم فريق الإدارة بإعداد تنبؤات عن هذه المطالب وأسبابها، هذه المعلومات ضرورية لاقتراح السياسة المناسبة تجاه النقابة، فإذا كانت قوية في موقفها يكون من الأفضل تطبيق سياسة التعاون معها.

✚ إجراء المساومات:

في هذه المرحلة يبدأ كل طرف في معرفة نوايا الطرف الآخر بشكل فعلي من خلال الجلسات التي تعقد لحل الصراعات، حيث يحدد كل جانب الحد الأعلى الذي

يستطيع أن يقدمه للجانب الآخر والحد الأدنى لما يمكن أن يحصل عليه من خلال المساومة، ويبدأ كل طرف باستخدام التكتيكات التي وضعها على أساس السيناريوهات المتوقعة، ويدخل ضمن هذه المرحلة القيام بدراسة البدائل الممكنة وتحليلها قبل اتخاذ القرار المناسب.

✚ الاتفاق بين الطرفين:

- بعد طرح كل طرف لوجهات نظره حول جوانب الصراع ومكانه ودراسة الحلول المقترحة، تنته هذه المساومات بين الأطراف بأحد التصورات التالية:
- اتفاق كامل على كافة البنود موضوع النزاع؛
- اتفاق جزئي أي تسوية بعض المواضيع دون الأخرى أو تأجيل البث فيها إلى وقت لاحق؛
- وعدم الاتفاق على أي من المواضيع المقترحة أي فشل المفاوضات حيث تستمر الصراعات ويتم اللجوء إلى حلول أخرى.

✚ وتقييم المفاوضة:

بعدما تتم مجريات المفاوضة الجماعية والتي يتمخض عنها توقيع اتفاقية عمالية كما قد تنتهي بالفشل، ولمعرفة أسباب النجاح أو الفشل لابد من إجراء تقييم لتلك العملية وإرجاع صدى التغذية العكسية لإعادة التفاوض.

والجدير بالذكر، ضرورة توفر عنصر النوايا الحسنة لدى كل طرف من منطلق تعادل القوى ومراعاة مصالح الأطراف المعنية، حتى لا يتعدى ذلك إلى تطور فجوة الصراع إلى الإضرابات والتي بدورها إحدى وسائل الضغط الهامة التي تستخدمها النقابات للتأثير على أصحاب العمل بعد فشل التفاوض السلمي المباشر والأساليب العادية في تحقيق المطالب، حيث أن الإضراب لا يعني إعلان قطعية تامة بين العمال والإدارة بل هو تغيير مؤقت في أنماط العلاقة بين الطرفين قائمة على الضغط والتأثير والصمود في وجه الآخر.

2-2) المهارات التفاوضية في المنظمة:

تتطلب القدرة على إدارة الصراع التنظيمي مهارات يتميز بها القادة في المنظمة من خلال دراسة سلوكيات وطبائع العمال وكذا تركيبتهم الثقافية والاجتماعية، وهذا بغية التحكم وإحداث التفاعل الاجتماعي الإيجابي بينهم وخلق التكامل والتعاون.

✚ المهارات التفاوضية:

ينبغي على المنظمات أن تتحلى بالجرأة في كشف المشاكل التي تواجهها بغية حلها، فالتستر على الصراعات لا يلغيها بل يؤدي إلى تراكمها ثم تفجرها، ومن أهم المهارات التي يمكن تعلمها من¹⁸:

✚ المكاشفة:

يعتبر الغموض وعدم التيقن أحد الأسباب الرئيسية للصراع، فقد ينطلق الصراع على مستوى التنظيم من إشاعة يبثها البعض لغرض ما فتتطور إلى قصص وتأويلات كثيرة، والمغزى هنا هو التأكيد على الدور الذي تلعبه المعلومات غير الصحيحة في تعكير

صفو العمال في المنظمة، حيث أن المكاشفة تعني محاوراة الأطراف حول حجم المشكلة والطرق الممكنة لحلها مما يجسّر الفجوات بين الجميع.

الإقناع:

يعتبر التفاوض عملية حوار، حيث يفترض أن يلعب العقل وليس القوة الجسدية دورا أساسيا فيها، فهو إستراتيجية الحلول الوسطى التي لابد لكل طرف أن يقبل ويرضى بالمكاسب المتحققة له، دون أن يكون تمثيلية لصالح طرف دون الآخر.

وتشكيل التحالفات:

على الإداري الناجح أيّا كان موقعه أن يمتلك مهارة البحث عن الحلول الوسطى أو القواسم المشتركة بينه وبين مختلف الجهات التي يتعامل معها لحصر وتحليل تلك الصراعات، كما ينبغي الإمام باتفاقيات وقوانين العمل وحقوق العمال لبناء علاقات طيبة مع النقابات العمالية.

نجاح المهارات التفاوضية في المنظمة:

باعتبار أن المفاوضة الجماعية نوع من الحوار الاجتماعي فينبغي اعتماد عدة قواعد حتى يكون التفاوض جهدا تعاونيا بدلا من أن يكون تنافسيا كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 03: مقارنة بين سلوكيات التفاوض التنافسي والتفاوض التعاوني

مستوى عال من التفاوض التعاوني	مستوى عال من التفاوض التنافسي
يحرص المفاوض على تنمية الثقة بالطرف الآخر إلى الدرجة التي تجعل كل طرف منفتح وصريح	يلعب المفاوضون بما لديهم من كروت بحرص شديد
تتعامل الأطراف مع التفاوض على أنه ممارسة لأسلوب حل المشاكل وبصورة واقعية	يبالغ المفاوضون في طلباتهم، ومن ثم يتظاهرون بأنهم يمنحون تنازلات بالرغم من أنهم لا يقدمون شيئا بالفعل للطرف الآخر
يستخدم المفاوضون المشاعر والعواطف بشكل إيجابي مثل تأكيد المنافع التي قد تعود على كلا الطرفين من خلال الموافقة على حل معين	يستخدم المفاوضون لغة نفسية قوية والتي عادة تكون في صورة تهديدات
يستمع المفاوضون لاحتياجات الطرف الآخر ويبحثون عن الاهتمامات المشتركة لكلا الطرفين	يتجادل المفاوضون بقوة لتأكيد ودعم مطالبهم وأوضاعهم التفاوضية، بينما يتجاهلون مطالب الطرف الآخر
يبحث المفاوض على كل ما يساعد على توضيح الجوانب الخاصة بقضية التفاوض بدلا من المراوغة	يرفع المفاوضون صوتهم للتظاهر بالجدية والصلابة وعدالة مطالبهم
يستبدل المفاوضون الشك والعداء بالرغبة في العمل معا للوصول إلى حلول مقبولة تحقق الأهداف والمصالح المشتركة.	يسمح المفاوضون لكل من الشك والعداء أن يؤثر على تصرفاتهم وكلماتهم
يستخدم المفاوضون تكتيكات مثل التفكير الجانبي وإعادة صياغة المشكلة للتركيز على المظاهر المشتركة والأهداف المتقاربة للطرفين	يستخدم المفاوضون تكتيكات مثل الضغط، المراوغة والخداع

المصدر: محمد قاسم القريوتي، «الوجيز في إدارة الموارد البشرية»، ط1، دار وائل، عمان، 2010، ص 276.

وتتمثل مهارات التفاوض الأخرى في مهارات الاتصال بما في ذلك الإنصات، التحليل والاستنتاج والتعامل مع الآخرين، أما القدرات الإبداعية فتتمثل في القدرة على تقديم حلول بديلة ومعالجة المواقف الصعبة وكسب تأييد الطرف المقابل. نخلص مما سبق، إلى القول بأن العناية في عملية التفاوض تبرره البدائل الأخرى المكلفة كإضراب العمال عن العمل وعرقلة الإنتاج مما يؤثر سلبا على طرفي الصراع، وبالتالي للتفاوض يشكل اتجاها إيجابيا نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

✚ المفاوضات الجماعية لحل الصراعات التنظيمية في الجزائر:

شهد المجتمع الجزائري منذ الاستقلال عدة تغيرات في بنيته السياسية، الاقتصادية والمجتمعية خاصة أحداث أكتوبر 1988 إلى أن وصلت به إلى دستور 1989 والذي خرج بالتعددية وفتح المجال أمام اقتصاد السوق، وما نبرزه في موضوعنا هو التشريع لعلاقات العمل من خلال جملة من القوانين أهمها قانون علاقات العمل 90-11 حيث ينص في المادة 8 على أنه تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي تقوم هذه العلاقة على أية حالة بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، تنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل¹⁹.

✚ فتح مجال التعددية النقابية:

تميزت هذه المرحلة بفتح المجال أمام التعددية النقابية بصورة علنية وقانونية من خلال المادة الخامسة من القانون 90-11 التي تنص على حقوق العمال في ممارسة الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المشاركة في الهيئة المستخدمة، المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها، اللجوء إلى الإضراب... هذا النص وغيره كالقانون 91-30 المعدل والمنتم للقانون 90-14 المتضمن الحقوق وكيفية الممارسة النقابية دفع بمختلف القطاعات الإدارية، الصحية، التربوية... وكذا القطاع الصناعي إلى تكوين تنظيمات نقابية.

وعلى غرار التمثيلات النقابية المدافعة عن مصالح العمال لجأ المشرع إلى إعطاء الحق لأرباب العمل في تشكيل تكتلات في شكل تمثيلات وأبرزهم ما يعرف بـ "الباترونا" بغية تكريس مبدأ المفاوضات الجماعية بين الأطراف الثلاثة (المركزية النقابية، الباترونا والحكومة)، أما اللقاءات الثنائية بين أرباب العمل والنقابات المستقلة فغالبا ما تكون لمعالجة المطالب العمالية المهنية منها والاجتماعية وهذا على اعتبار أن التمثيل النقابي المستقل مقصى ومهمش كلية من اللقاءات الثلاثية مع الحكومة²⁰.

✚ تقييم المفاوضات الجماعية في الجزائر:

إن ارتباط تاريخ التعددية النقابية بالتعددية السياسية سنة 1990 أدى بكثير من الأحزاب إلى التعبئة لكسب الوعاء الإنتخابي للعمال، وبذلك فإن توجهاتها نحو حل الصراعات في المنظومات المختلفة كانت تملئ حسب الانتماءات الحزبية ما يفرز دوما زيادة الصدام خاصة مع الحكومة. وقد ولد إقصاء النقابات المستقلة من التفاوض مع السلطة فيما يعرف بـ "اجتماع الثلاثية" حساسية بين النقابات فيما بينها، مما أطال عمر الصراعات وعدم التوصل إلى اتفاقيات مرضية لأطراف الصراع. وسبب تنوع النقابات المستقلة حتى داخل المنظومة الواحدة تشتت الشريحة العمالية بمطالب مبالغ فيها غايتها إبراز تأثيرها مقارنة بالنقابات الأخرى لا غاية في إيجاد أرضية للتفاوض بغية التصالح.

كان التوجه المباشر إلى الإضرابات بعد تعنت أحد الطرفين سبب زيادة الاحتقان والابتعاد عن إيجاد حلول مرضية ومحاولة استيعاب المواقف، حيث وفق قانون علاقات العمل فإن تسوية المنازعات المهنية بإجراءات إختيارية، وهو ما يترك سلطة التقدير لأطراف النزاع، أما عن تدخل السلطة الوصية في حل الصراع فيكون بشكل ودي بحث للوصول إلى تسوية أو تهيئة جهاز قانوني للمصالحة، التوسط أو التحكيم.

تقدمت الجزائر بمرتبتين في مؤشر "مراسلون بلا حدود" لحرية التعبير والصحافة لسنة 2015، حيث صنفت في المرتبة 119، ضمن التصنيف العالمي المكون من 180 دولة، بعدما كانت في التصنيف السابق 121، وفقا لمؤشر عام 2014، و125 في 2013 لتبقى بذلك الجزائر في الخانة "الحمراء" ضمن خارطة العالم لحرية الصحافة.

وهناك من أرباب العمل ليس له الرغبة في السماح لعمال مجتمعاته الصناعية بإنشاء نقابة ممثلة لهم أو الانخراط في الفروع النقابية، وهو حال دون حصر- رجل الأعمال "إسعد ربراب" الذي منع عماله من انتخاب نقابة ممثلة لهم واقترح إنشاء لجان وخلايا للاتصال لحل المشاكل على مستوى مؤسساته، فستان بين تأثير الأولى(النقابة) والثانية.

قانون العمل الجديد:

أدت الصراعات المتواصلة والإضرابات في مختلف القطاعات إلى بلورة فكرة إعداد مشروع لقانون العمل والذي يتلاءم والأحداث والمتغيرات الحاصلة وهو ما يعتبر ثمرة المفاوضات الجماعية لمختلف القطاعات وثورتها ضد الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، حيث كشفت وزارة العمل التشغيل والضمان الاجتماعيين أن المشروع التمهيدى لقانون العمل لا يزال بحوزة الشركاء الاجتماعيين من أجل الدراسة والمناقشة للإثراء لينتهى بنصوص متفق عليها تعرض على غرفتي البرلمان لاحقا. وجاء تصريح الوزير على هامش كلمته الافتتاحية لأشغال الاجتماع السنوى لمندوبى المكاتب الميدانية لمنطقة إفريقيا لمنظمة العمل الدولية، الذى انعقد على مدار يومين بالعاصمة، حيث أكد بأن الجزائر صادقت على 59 اتفاقية للعمل، وهو ما وضعها في مصاف الدول التى صدّقت على أكبر عدد من اتفاقيات منظمة العمل الدولية.

أما في مجال الحريات النقابية، فأبرز الوزير بأن الجزائر عرفت تطورا هاما بتسجيلها 64 منظمة نقابية للعمال و30 منظمة نقابية للمستخدمين تنشط في القطاع الاقتصادي والوظيفة العمومية وفي كل القطاعات والنشاطات.

خاتمة:

تميل الاتجاهات المعاصرة إلى تأكيد جوانب الاتساق والتكامل في المنظمات وإغفال جوانب الصراع والتغير، لذلك خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراع التنظيمي ومواجهته من خلال التفاوض الجماعي.

- من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة نبرز الآتي:
- ترتبط كل أشكال الصراع في المنظمات بعوامل داخلية كما يكون لها تغذية وامتداد من البيئة الخارجية والمجتمع؛
 - عدم وجود نية صادقة بين الإدارة والنقابة لفك الصراع يؤدي لممارسات قهرية من الجانبين، فالأول يلوح بالطرد والمتابعة القضائية والثاني بالإضراب وغلق المنظمة؛
 - تتفاوت حدة الصراعات التنظيمية حسب الأنماط القيادية السائدة، فالنمط الديمقراطي ينتج جماعة متعاونة وإيجابية بينما النمط الديكتاتوري التسلسلي فيحقق الاستقرار المولد للانفجار كما أنه قد ينتج جماعة سلبية غير متعاونة؛
 - ويشكل الإضراب إحدى وسائل الضغط التي تستخدمها النقابات في الضغط على أصحاب العمل بعد فشل أساليب التسوية السلمية، حيث أنه لا يمثل قطيعة تامة بين الأطراف المتصارعة بل تغيير مؤقت في نمط العلاقة بينهم قائم على الضغط، الصمود والتأثير على الجانب الآخر.

من الفرضيتين المقترحتين:

- ترجع أسباب الصراعات لغياب الثقافة العمالية وكذا عدم معرفة كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية، حيث أن الصراع لا توجه إليه دراسة علمية لإيجاد مقاربات لحله، وإنما تلجأ النقابات إلى التهديد بالتصعيد في شكل إضرابات جزئية أو كلية، متقطعة أو مستمرة وهذا نظرا لغياب آليات التنقيف العمالي بالمنظمات؛
- ونوعية المطالب العمالية المبالغ فيها تحول دون نجاح المفاوضات الجماعية بين النقابات والجهات الوصية، وهذا ما لمسناه من خلال ترقب كل نقابة لما تحققه نقابة أخرى مما يولد التشاحن بينها وبروز صراع آخر وهلم جرة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراحات جملة من التوصيات التالية:

- بلورة فكرة النقابات القطاعية للوجود من خلال جعل قانون أساسي لكل منها، حتى لا تتشاحن كل نقابة ضد الأخرى في كسب الحقوق وفق المفهوم السائد "سراء السلم الاجتماعي" الذي تعمل عليه الحكومات المتعاقبة في توزيع ريع الدولة.
- على أعضاء النقابات خدمة مصالح ممثليهم والجماعة التي ينتمون إليها والابتعاد عن خدمة المصالح الشخصية الذاتية التي تولد الاحتقان وتشتت العمال؛
- الاهتمام بتحسين قدرات القيادات الإدارية من خلال التدريب في مجال الاتصال والتعاون والتمكين في فرق العمل إضافة إلى مهارات الإقناع والتفاوض؛
- وتعزيز الأساليب السلمية في مواجهة الصراعات كاستراتيجية التعاون لأنها تحافظ على العلاقات بين العمال وعلى كشف حالات الصراع المستترة المولدة للفرقة، وذلك من أجل استباق ظهور الصراع ومعالجته في البداية.

الهوامش والمراجع:

- 1 الصراع لغة النزاع، الخلاف والخصام، ويقابله في اللغة الإنجليزية كلمة conflict المأخوذة من الكلمة اللاتينية conflictus.
- 2 محمد لطفي راشد، «مفهوم الصراع التنظيمي: مفاهيم وإستراتيجيات إدارته»، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، الرياض 1997، 2014/12/10، <http://almaktabah-up.net/up1/do.php?id=3598>
- 3 محمد الصيرفي، «إدارة الصراع»، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 8.
- 4 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 9.
- 5 BLODIN Sekiou & Autres, «Gestion des ressources humaines», ed. De boack, (2^e édition), Québec, 2001, p. 796.
- 6 خالد بن عبد العزيز السويلم، «إدارة الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي»، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص ص 14-18 (بتصريف).
- 7 أمل عبد محمد علي & أكرم اليسري، «إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية»، مجلة جامعة أهل البيت، كربلاء، العراق، العدد 5، ص ص 123-124، 2013/04/20، <http://www.ahlulbaitonline.com/karbala/New/html/research/research.php?ID=50#sthash.jnsoJ1eL.dpuf>.
- 8 بورغدة حسين، «إدارة الصراعات التنظيمية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة محكمة متخصصة في الدراسات والأبحاث الاقتصادية، تصدرها كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة فرحات عباس سطيف، العدد 5، 2005، ارجع للصفحة 145 من المقال.
- 9 واصل جميل المومني، «المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية»، ط. دار الحامد، عمان، 2006، ص ص 45-46.
- 10 خالد بن عبد العزيز السويلم، مرجع سابق، ص ص 37-38.
- 11 أمجد محمود درادكة، «درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك»، مجلة دراسات في العلوم التربوية، المجلد 38، العدد 4، جامعة الملك خالد، الرياض، 2011، 2014/05/21، <http://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/viewFile/2668/2392>
- 12 بورغدة حسين، مرجع سابق، ارجع لـ ص ص 154-156.
- 13 BEAD Richard B. & PASTOR Bead, «Gestion des conflits, la communication à l'épreuve», éd. Liaisons, Paris, 2000, p. 193.
- 14 زيدان عبد الباقي، «علم الاجتماع المهني»، دون طبعة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 206.
- 15 الاتفاقيات الجماعية أداة قانونية يجرى التفاوض بشأن تعديل أو مراجعة بعض بنودها وبعدها تصبح ملزمة لأطراف العمل، وعرفت في القانون 90-11 والمعدل والمتمم بالقانون 91-21 المتعلق بعلاقات العمل بأنها: اتفاق مدون يتضمن شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية ويمكنها أن تعالج على الخصوص ما يلي: التصنيف المهني، مقاييس العمل بما في ذلك ساعات العمل وتوزيعها، الأجور الأساسية الدنيا المطبقة، مدة العمل، التغييات، إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي، الحد الأدنى من الخدمة في حالة وقوع إضراب، ممارسة الحق النقابي، مدة الاتفاقيات وكيفية تمديدتها أو مراجعتها أو تعديلها.

- 16 منظمة العمل الدولية، «المفاوضة الجماعية الإستراتيجية»، 2014/11/20،
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/meetingdocument/wcms_304050.pdf
- 17 محفوظ أحمد جودة، «إدارة الموارد البشرية»، ط. دار وائل، عمان، 2010، ص ص 356-354.
- 18 محمد قاسم القريوتي، «الوجيز في إدارة الموارد البشرية»، ط. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 282-279.
- 19 المادة 08 من القانون 11-90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية العدد 17، ص ص 564-563.
- 20 رفيق قروي، «علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية»، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار غنابة، 2010، ص 95.