

الصراع التنظيمي وأثره على أداء الموظفين  
دراسة تحليلية لكبرى الشركات في محافظة الخليل

فريق البحث

نانسي الرجعي

سهاد السلايمة

بإشراف

د. مروان جلعود

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

حزيران ٢٠٠١

الصراع التنظيمي وأثره على أداء الموظفين

دراسة تحليلية لكبرى الشركات في محافظة الخليل

فريق البحث

نانسي الرجعي

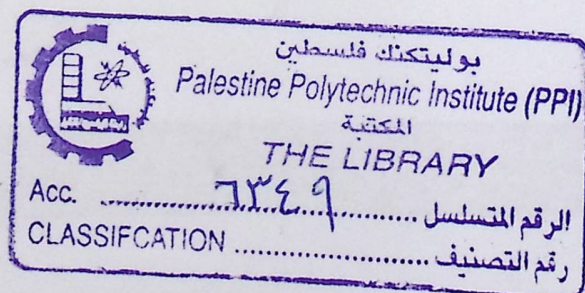
سهاد السلامة

بإشراف

د. مروان جلعود

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية وتنظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية / تخصص نظم المعلومات

حزيران ٢٠٠١



## إهداء

إلى أرضي الثائرة فوق براكين القضية والحق والجذور .  
إلى الدماء التي تسطريوماً بعد يوم مجداً يؤرخ في سماء الدنيا فلسطيناً بيده العهد .  
إلى القدس درة التاج وماء العين .  
إلى والدي الطيب ووالدتي الرؤوم وأختي الأعزاء .  
إلى مستقبل نرنو إليه بخطوات أولها مشروعنا هذا .  
وإهداء خاص مني أنا سهاد إلى زوجي الغالي "عمار"  
إلى كل هؤلاء نهدي هذا الجهد المتواضع راجيين من الله الكريم أن يوفقنا  
إلى ما يحبه ويرضاه .

نانسي وسهاد

## شكر و تقدير

شاءت الأقدار أن نعيش قسماً كان الأجداد قد اقسموه منذ القدم لتشتعل أرضنا مجداً وعزاً وكرامةً على مر العصور. وإنا نحمد الله تعالى بأن جعلنا من أبناء هذه الأرض المباركة وأكرمنا الله بأن جعلنا نلتزم مبدأ أول كلمة أنزلها على خاتم أنبيائه "اقرأ". فالشكر أولاً وأخيراً ودائماً لله العليّ القدير الذي أعطانا حظنا من العلم لهذه الدرجة وأعاننا على إنجاز مشروعنا الذي نرجو أن ينال كل النجاح.

وتقدم بالشكر الجزيل لأهلنا -أبي وأمي وأختي وزوجي "عمار" - لوقوفهم بجانبنا ودعمنا مادياً ومعنوياً وتعزيزنا دائماً ودفعهم لنا باستمرار في طريق المثابرة وندعو الله دائماً بأن يجعلنا كما يتمنون ولا نخيب ظناً لهم ما حيننا .

واسمحوا لنا أن تقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور مروان جلعود المشرف على المشروع، ونقول له: دمت مشعلاً تهدي بك كل الشموع التائهة، واسلم لنا، ولك كل الشكر على جهودك معنا لتقديم هذا العمل بصورته النهائية .

ولن ننسى أبداً الهيئة التدريسية الموقرة، واسمحوا لنا بأن نشكركم ونعبر عن امتناننا لكم، واعذرونا لأننا وجدنا أن كل الكلمات في قاموسنا لا توفيكم حقكم وتعبر عن مدى شكرنا واعتزازنا بكم .

وأخيراً، لكل من حمل بطاقة كتب عليها "جامعة بوليتكنك فلسطين" كل التحية والشكر .

نانسي وسهاد

## قائمة المحتويات

- a..... قائمة الجداول  
b..... قائمة الأشكال  
c..... قائمة المصطلحات

### الفصل الأول : المقدمة

- ٢..... المقدمة  
٣..... مشكلة الدراسة  
٤..... فرضيات البحث  
٤..... الهدف من إجراء البحث  
٥..... أهمية الدراسة  
٦..... أبعاد البحث و محدداته  
٦..... الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

### الفصل الثاني: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

- ٩..... مفهوم الصراع التنظيمي  
١٠..... المنافسة و الصراع  
١١..... القوة و الصراع في التنظيم الإداري  
١٣..... تطور مفهوم الصراع  
١٤..... أنواع الصراع التنظيمي  
١٨..... أسباب الصراع التنظيمي  
٢١..... مراحل الصراع التنظيمي  
٢٢..... إدارة الصراع التنظيمي  
٣٠..... إدارة الصراع من منظور إسلامي  
٣٣..... عوامل مساعدة في إدارة الصراع و التغيير  
٣٤..... خلاصة الدراسات السابقة  
٣٥..... هذا البحث و الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- ٤١..... منهجية البحث

٤٢.....	مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة.....
٤٣.....	أدوات البحث.....
٤٤.....	مكونات الاستبانتين.....

#### الفصل الرابع: عرض النتائج و تحليلها

٤٩.....	استبانة الموظفين.....
٦٥.....	استبانة المدراء.....

#### الفصل الخامس: دور نظم المعلومات في إدارة الصراع

٨٩.....	النظام.....
٩٠.....	الإدارة.....
٩١.....	المعلومات.....
٩٢.....	نظم المعلومات.....
٩٣.....	أهداف نظم المعلومات.....
٩٣.....	فوائد نظم المعلومات.....
٩٤.....	أنواع نظم المعلومات.....
٩٦.....	نظم معلومات الموارد البشرية.....
٩٧.....	دور نظم المعلومات في إدارة الصراع بين الموظفين.....

#### الفصل السادس: الاستنتاجات و التوصيات

١٠١.....	الاستنتاجات.....
١٠٣.....	التوصيات.....
١٠٥.....	المراجع.....
١٠٦.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول الموضوع
٤٢.....	(١-٣) أسماء الشركات.....
٤٩.....	(١-٤) عدد سنوات العمل.....
٥٠.....	(٢-٤) المستوى التعليمي.....
٥٠.....	(٣-٤) الجنس.....
٥١.....	(٤-٤) أهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين.....
٥٥.....	(٥-٤) دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين.....
٦١.....	(٦-٤) اتجاهات الموظفين نحو قضية الصراع بين الموظفين.....
٦٥.....	(٧-٤) كيف تواجه الإدارة العليا الصراع بين الموظفين.....
٧١.....	(٨-٤) أهم الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين.....
٧٨.....	(٩-٤) آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الإدارة.....
٨٦.....	(١٠-٤) آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الموظفين.....

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
(١-٢)	درجات القوة و محدداتها.....	١٢
(٢-٢)	مراحل الصراع التنظيمي.....	٢٠
(٣-٢)	Conflict Process.....	٢٢
(٤-٢)	نموذج البعدين لحل الصراعات الشخصية الداخلية لتوماس.....	٢٤
(١-٤)	أهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين.....	٥١
(٢-٤)	دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين.....	٥٦
(٣-٤)	اتجاهات الموظفين نحو قضية الصراع بين الموظفين.....	٦٢
(٤-٤)	كيف تواجه الإدارة العليا الصراع بين الموظفين.....	٦٦
(٥-٤)	أهم الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين.....	٧٢
(٦-٤)	آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الإدارة.....	٧٩
(٧-٤)	آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الموظفين.....	٨٦

## قائمة المصطلحات

**الصراع:** يحدث الصراع عندما يدرك أحد الطرفين أن الطرف الآخر يحاول إحباط المسائل الهامة له، وقد ينشب داخل الفرد Intrapersonal أو بين الأفراد Interpersonal أو داخل الجماعات نفسها Intragroup أو بين الجماعات Intergroup. (١)

**الصراع التنظيمي:** التفاعلات التي تحدث بين المنظمات و بين البيئة الداخلية و الخارجية يترتب عليه تغييرات مختلفة على جميع المستويات و ذلك بسبب ظروف اقتصادية و اجتماعية متغيرة باستمرار في المنظمة الإدارية.

**القوة:** هي القدرة على الوصول إلى النتائج المرغوبة من خلال تأثير الرئيس في المرؤوسين ، وغالباً ما تشمل هذه العبارة على جعل الآخرين يقومون بأعمال قد لا يقومون بها بأنفسهم. (٢)

**الصراع الأفقي:** ينسب هذا النوع من الصراع بين الدوائر و الأقسام أو في أي مكان في المنظمة، مثل صراع على المعلومات أو تكنولوجيا أو أهداف.

**الصراع العمودي:** غالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع بين الرئيس و المرؤوسين على مسائل مثل النفوذ، إنجاز العمل، الضبط.

**الاتجاهات:** هي المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يكنها الفرد نحو الأشياء أو الأشخاص أو لأفكار أو الاستعداد للتصرف بطريقة سلبية أو إيجابية إزاء موضوع معين.

**القيم:** معتقدات عامة حول الطريقة المفضلة للسلوك أو حول غاية مفضلة للفرد و الجماعة.

**سياسة الحل الوسط:** استعداد طرفي الصراع للعمل معاً لحل الصراع و الوصول لأهداف مشتركة، فيتنازل كل طرف عن بعض مطالبه ليتكيف مع الوضع الجديد.

**الاتصال:** مجموعة من السلوك المتفاعل الذي يتم في موقف معين، و له أربع أجزاء (المصدر، الرسالة، المستلم، التغذية الراجعة)

**نظم المعلومات:** مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض التي تعمل على تزويد المنشأة بالمعلومات اللازمة و المفيدة من أجل دعم نشاطات هذه المنشأة من أعمال يومية، اتصال المعلومات، إدارة النشاط، و اتخاذ القرارات. (٣)

(١) جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، الطبعة ١، عمان، ١٩٩٥.

(٢) نفس المصدر السابق

(٣) قنبيبي نداء، والقشقيش جيهان، تأثير الضغوط الإدارية على الموظفين في جامعة بوليتكنك فلسطين، مقدم

لكلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات-جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠٠

# الفصل الأول

## المقدمة

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المقدمة

لا شك أن جميع المنظمات الإدارية من هيئات و مؤسسات و أجهزة و وحدات نشأت من أجل تأدية نشاط معين مطلوب سواء في مجال الإنتاج السلعي أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية أو الثقافية. ونحن ننظر الى التنظيم الإداري باعتباره نظاماً اجتماعياً متكاملأ يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة و من ثم فإن كفاءة التنظيم و فعاليته تتوقفان على الأداء المتناسق و التعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً.

أما مكونات التنظيم الإداري فهي أولاً: الأعمال التي يمارسها التنظيم لتحقيق أهدافه. ثانياً: الأفراد القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة و المنزلة و السلطة و المسؤولية. ثالثاً: الموارد و الطلبات المتاحة للتنظيم، كما هي المعلومات التي يستند إليها العمل التنظيمي، رابعاً: السياسات و هي القواعد و الشروط المتعارف عليها التي يسترشد بها الأفراد طوعاً أو قهراً في أداءهم لعملهم. خامساً: التنظيم و الإجراءات المخططة لأداء العمل أو الروتين. و أخيراً الهيكل التنظيمي و هو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقاتهم الوظيفية و المسؤوليات.

لا يمكن تجاهل أهمية و دور العناصر السابقة في تحقيق أهداف التنظيم الإداري. لكن الدور الهام و الرئيس و الأكثر خطورة في العمل التنظيمي يتجه نحو الأفراد (العنصر البشري)؛ فهم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري، و أنهم مصدر كل الطاقات، و أن كل نجاح و إنجاز يعود الى الجهد البشري في المقام الأول، حتى لو تعاونت إمكانات مادية أخرى. فهم يحددون الأهداف و السياسات، و يضعون الخطط و البرامج، و يتولون تصميم التنظيم و يوزعون الأدوار و يتحملون المسؤولية لتدبير الموارد اللازمة و ترشيد استخدامها.

و يمكن وصف السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم بأنه كل أوجه و مظاهر تصرفاتهم و أفعالهم و ردود أفعالهم الصادرة عنهم و التي تنعكس على قدرة هذا التنظيم و احتمالات نجاحه. و هذا السلوك يمثل المصدر الأساسي للحركة و الحيوية فيه.

هناك ثلاثة عوامل أساسية من العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين: عوامل فردية تتعلق بتفكير و دوافع الفرد و عواطفه. حيث أن السلوك الفردي هو نتيجة جزئية لتلك العوامل التي تتبلور في شخصية الفرد. كل فرد يمتلك مجموعة متميزة من الخصائص التي تحدد كيفية استجابته و تفاعله مع الآخرين.

العامل الاجتماعي هو العامل الثاني المؤثر في سلوك الموظف، حيث أن الفرد يعيش و ينفق الجزء الأكبر من وقته بين الجماعات التي تمارس ألواناً عديدة من التأثير الضاغط على سلوك الفرد. و بالتالي فإن أنماط سلوكه تتحدد جزئياً بتقاليد و أهداف تلك الجماعات، و أساليب السلوك السائدة بين أعضائها. ومن جهة أخرى، الفرد يساعد في تغيير و تشكيل أنماط سلوك الجماعة و تقاليدها.

العامل الأخير يتمثل في المدخلات التنظيمية، و تمثل كل أشكال و أنواع المعلومات الواردة الى النظام السلوكي عضو التنظيم. و التي تصف و توضح حقائق و خصائص التنظيم و الأوضاع و الظروف و العلاقات السائدة فيه. كما تحدد للنظام الأوضاع السلوكية، الواجبات و المتطلبات التي يفرضها عليه انتماءه، و أنواع الفرص و الفوائد التي يمكنه الحصول عليها في مقابل الوفاء بتلك الواجبات.

عند الحديث عن وجود العاملين في بيئات العمل، لا بد من حصول التفاعل بصورة دائمة و ذلك لتحقيق بعض الأهداف، لكن هذا التفاعل قد يؤدي أحياناً الى حصول اتفاق بين الأفراد على بعض المواقف، أو تعارض في مواقف أخرى يترتب عليها ما يسمى بالصراعات التنظيمية.

لذلك لا بد من الإشارة الى نقطتين هامتين عند الحديث عن الصراع التنظيمي هما نظام القيم و الأخلاق لدى الفرد. فكل فرد له نظام القيم الخاص به الذي يحدد من خلال أولوياته. و عندما تتواجه الأولويات المختلفة مع بعضها يحدث الصراع. و النقطة الثانية هي اهتمامات الفرد الخاصة، فكل فرد اهتماماته و أهدافه، نادراً ما يستطيع امرؤ ما أن يحقق أهدافه و طموحاته و يشبع حاجاته و رغباته ببسر دونما صعوبات أو معوقات و التي تتعارض مع اهتمامات الآخرين، لذا فإن ظاهرة الصراع أمر حتمي.

حين يسمع البعض كلمة صراع فقد يتصور حالة من الفوضى أو العراك، و هذه حالات متطرفة. لأن الصراع جزء من حياة الأفراد يواجهونه في حياتهم الشخصية و العملية، و هذا وضع طبيعي لأن الاستقرار أمر مستحيل. فالحقيقة أن المدراء يواجهون يومياً حالات معقدة و غير عنيفة من الجدل و النقد و عدم الاتفاق.

لذا طمح فريق البحث إلى تسليط الضوء على واقع الصراعات التنظيمية التي تختص بالصراع بين الموظفين، و ذلك في الشركات الكبرى في مدينة الخليل من حيث رأس المال و عدد العمال و حجم الإنتاج. للتعرف في هذه الشركات على مسببات الصراع و اثاره و كيفية التعامل معه. املين أن تثمر جهودنا بأن يكون هذا البحث عوناً و سندا لهم في تسوية الخلافات و الصراعات.

### مشكلة البحث :

لوحظ أن قضية الصراع تقع داخل المؤسسة و خارجها مع الأفراد و الجماعات، الأمر الذي جعله الهم الشاغل للإداريين الذين يواجهون عقبة في كيفية التعامل مع هذا الصراع. فأصبحت المشكلة الرئيسية التي تعاني منها الشركات هي تراكم الصراعات الحاصلة داخل المؤسسات و عدم تقدير العواقب التي يسببها إن لم يتم حله أولاً بأول. و لعل التأثير الأهم و الأخطر الذي تخشاه الإدارة العليا نتيجة وقوع الصراع بين الموظفين هو تأثيره على مستوى أداءهم في العمل .

أما المشكلة الموجودة فعلياً فهي التخوف من وجود الصراع . فالإداريين مازالوا حالياً ينظرون للصراع على انه شيء سلبي يرتبط بالرعب و الخوف و العقاب، متناسين انه بالإمكان تفهم الصراع و تحويله إلى صراع إيجابي يمكن الاستفادة منه .

لذلك يحاول فريق البحث من خلال هذه الدراسة التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي بين الموظفين ، أسبابه و اثاره و كيفية مواجهة الإدارة العليا له و العقبات التي تواجهها الإدارة في ذلك . لإنجاز الهدف الرئيس في الدراسة يسعى فريق البحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

- ١ . ما هي أهم العوامل المساعدة في وجود الصراع بين الموظفين ؟
- ٢ . ما هو دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين ؟
- ٣ . ما هي اتجاهات الموظفين نحو قضية الصراع ؟
- ٤ . كيف تتعامل الإدارة العليا مع الصراع بين الموظفين ؟
- ٥ . ما هي الصعوبات التي تعاني منها الإدارة العليا في مواجهة الصراع داخل الشركات ؟
- ٦ . ما هي آثار الصراع بين الموظفين على الشركات ؟

### فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات الصفرية. حيث يفترض فريق البحث:  
أولاً: لا توجد علاقة بين قوة وشدة الصراع بين الموظفين في الشركات و بين مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين.

ثانياً: لا يوجد للإدارة العليا دوراً في وجود الصراع بين الموظفين.

ثالثاً: لا توجد هناك صعوبات تواجهها الإدارة العليا في مواجهة الصراع بين الموظفين.

### الهدف من إجراء البحث :

- ١ . التعرف بمفهوم الصراع الذي يواجهه الإنسان على الصعيد الشخصي أو الوظيفي وما هي مسبباته.
- ٢ . التعرف على أنواع الصراع التنظيمي.
- ٣ . معرفة اتجاهات و أفكار الموظفين حول قضية الصراع مع موظف آخر.
- ٤ . معرفة مدى تأثير الصراع على الشركة و على مستوى الأداء.
- ٥ . التعرف على دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين.
- ٦ . التعرف على الصعوبات التي يتعرض لها المدراء في مواجهة الصراع.
- ٧ . التعرف على الأسس و الإستراتيجيات التي تساعد في تقليل خطر الصراع بين الموظفين.
- ٨ . العمل على إيجاد حلول ومقترحات إدارية وتكنولوجية لتفادي الصراع بين الموظفين.

**أهمية الدراسة :****الأهمية التي تعود علي فريق البحث :**

إن أهمية هذا البحث لفرق البحث تكمن في معرفة مسببات الصراع على مستوى الفرد و الجماعة والتعرف على الأساليب العلمية في إدارة الصراع، بحيث تضيف هذه الدراسة لفريق البحث مهارات إدارية تسهم بشكل كبير في زيادة قدرتهم على إدارة المؤسسات وإدراك ومعالجة المشاكل التي تتدرج تحت هذا الموضوع .

ولا يهمل فريق البحث أهمية دور نظم المعلومات التي اقتحمت ميادين الإدارة و التكنولوجيا . كما يساهم هذا البحث بإعطائهم الطريقة العلمية في التحليل و التفكير و يساعدهم في تطوير كتاباتهم للأبحاث العلمية.

وأخيراً ستمكن هذه الدراسة فريق البحث من إنهاء متطلبات التخرج و الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

**أهمية الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة**

من المعروف أن الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة في مدينة الخليل عادة ما تبدأ على شكل مشاريع صغيرة، و قلما يكون أصحابها على علم و دراية بالأساليب الإدارية عامة و أساليب إدارة الصراع خاصة. لذا يقدم هذا البحث للإدارة العليا تصوراً عن حقيقة الصراع و أسبابه و يعطيهم فكرة عن كيفية مساهمة الإدارة في وجود الصراع بين الموظفين و العمل على التقليل من هذه العوامل. كما يقدم هذا البحث لمجتمع الدراسة الطرق الحديثة باستخدام نظم المعلومات في مواجهة الصراع بين الموظفين.

**أهمية البحث بالنسبة للجامعة:**

هذه الدراسة تركز على واحدة من أهم المهارات الإدارية للشخصية الإدارية صانعة القرار، لذا فهو يعتبر مرجعاً مهماً للدراسات المستقبلية المتعلقة بهذا الموضوع و أداءه علمية في كيفية إدارة الصراع. كما يسهم في زيادة الثروة المكتبية و المراجع في الجامعة ليتسنى للطلبة الاستفادة منه في تخصص نظم المعلومات و إدارة الأعمال المعاصرة.

**أهميته بالنسبة للمجتمع ككل :**

سيكون لهذا البحث دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية للشركات المحلية، بحيث يسهم بتخليص المجتمع من المشاكل الناجمة عن الصراع كالتنافس غير الشريف والكره و الحقد و ترك العمل. وكما يسهم البحث في بث روح التعاون والانفتاح بين الجماعات وتعزيز الاتصالات و الثقة فيما بينها.

## أبعاد البحث و محدداته

تحاول هذه الدراسة تحديد تأثير الصراعات على أداء الموظفين في عشر شركات كبيرة و رائدة من حيث رأس المال و عدد العمال و حجم الإنتاج و ذلك حسب ترتيب حصل عليه فريق البحث من الغرفة التجارية في محافظة الخليل.

أنواع الصراع وأسبابه و آثاره و الاحصائيات حول موضوع الصراع نوقشت خلال هذه الدراسة لمساعدة فريق البحث في الوصول الى المبادئ الاساسية التي سيحدد بناء عليها كيفية تأثير الصراع على أداء الشركات المذكورة.

التحليل للبيانات و استخدام الاستبيانات التي وزعت على قطاع معين من موظفي الشركات المذكورة و هم الموظفين قاعدة الهرم التنظيمي. هذه العينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية وذلك لتواجد الصراع في هذه الفئة، وللتأثير الواضح للصراع في هذا المستوى على الأداء. و كذلك المدراء قمة الهرم التنظيمي، وذلك لمسؤوليتهم في إدارة هذا الصراع.

هذه الدراسة حددت فقط من خلال وجهة نظر أفراد العينة حول موضوع إدارة الصراع في الشركات التي تم اختيارها و المشار إليها سابقاً. تم الاستعانة بالدراسات النظرية و المبادئ الاساسية في إدارة الصراع، بالإضافة الى أفراد العينة من خلال استجابتهم للاستبانة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (الصراع بين الموظفين) في نهاية شهر شباط و حتى نهاية شهر (حزيران/ ٢٠٠١) في محافظة الخليل/فلسطين.

## الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث

يتكون هذا البحث من ستة فصول:

### الفصل الأول :

مقدمة البحث ، مشكلة البحث ، فرضيات البحث، الهدف من إجراء البحث ، أهمية البحث، أبعاد البحث و محدداته ، الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.

### الفصل الثاني:

مفهوم الصراع التنظيمي، القوة و الصراع في التنظيم، تطور مفهوم الصراع، أسباب الصراع التنظيمي، مراحل الصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، إدارة الصراع من منظور إسلامي، عوامل مساعدة على إدارة الصراع و التغيير، خلاصة الدراسات السابقة، هذا البحث و الدراسات السابقة.

### الفصل الثالث:

تطبيق و تحليل الصراع في الشركات التي تم اختيارها:

منهجية البحث ، مجتمع الدراسة ، اختيار عينة الدراسة ، أدوات البحث، مكونات الاستبانة .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

و

الدراسات السابقة

**الفصل الرابع**

تفريغ الاستبيانات و عرض النتائج و تحليلها.

**الفصل الخامس**

دور نظم المعلومات في إدارة الصراع.

النظام، الإدارة، المعلومات، مقدمة عن نظم المعلومات، تعريف نظم المعلومات، أهداف نظم المعلومات، فوائد نظم المعلومات، أنواع نظم المعلومات، نظم معلومات الموارد البشرية، دور نظم المعلومات في إدارة الصراع بين الموظفين.

**الفصل السادس**

الاستنتاجات \_ التوصيات

المراجع

الملاحق

## الصراع التنظيمي و الدراسات السابقة

### تمهيد

الصراع أو الخلاف يعتبر جزءاً من حياتنا الشخصية و العملية. فهو إحدى الظواهر الطبيعية الحتمية الموجودة في حياتنا أفراداً و جماعات، رغم أن الصراع قد لا يحدث بشكل يومي، فانه يحدث بالتأكيد بشكل كاف، أو كبير لبعض الأشخاص. وهذا وضع عادي و طبيعي، فالتغيير مستمر و دائم في كل شيء، بل ويكون الصراع في بعض الأحيان ضرورياً لاستمرار و تطور العلاقات الشخصية أو المهنية.

يستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، و من بينها النزاع و التعارض و الصراع و الخلاف. و يصعب تعريف الصراع تعريفاً موحداً لأن مفهومه في غاية التعقيد، فالصراع تتفاوت مظاهره بين مجرد اختلافات بسيطة في وجهات النظر الى حروب بين الدول. و يمكن تعريف الصراع بشكل عام بأنه "يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي 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".<sup>(١)</sup>

### مفهوم الصراع التنظيمي

إن المنظمة الإدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء و الاستمرار في حالة من السكون الدائم حتى و إن كانت تمشي على الخطط التي وضعتها بشكل مدروس. فهناك تفاعلات بين المنظمات و بين البيئة الداخلية و الخارجية يترتب عليها تغييرات مختلفة على جميع المستويات، و يرجع السبب لوجود ظروف اقتصادية و اجتماعية متغيرة باستمرار مما يسبب حدوث تغييرات مستمرة في المنظمة الإدارية. لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية نسقاً اجتماعياً محدداً يسعى الى العمل لتحقيق أهداف مرسومة و يوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر و مدخلات تعمل للمحافظة على توازنه و استقراره و استمراره، و يوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر النسق و مدخلاته.<sup>(٢)</sup>

و بناء عليه نستطيع تعريف الصراع التنظيمي بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى و إن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع. و لمفهوم استخدام الصراع التنظيمي معان عديدة في العلوم السلوكية تتمثل بما يلي:

١. هناك إشارة الى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة و عناصرها و بين المنظمات الإدارية، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها

(١) د. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، الطبعة ١، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.

(٢) نفس المصدر السابق

## الصراع التنظيمي و الدراسات السابقة

### تمهيد

الصراع أو الخلاف يعتبر جزءاً من حياتنا الشخصية و العملية. فهو إحدى الظواهر الطبيعية الحتمية الموجودة في حياتنا أفراداً و جماعات، رغم أن الصراع قد لا يحدث بشكل يومي، فانه يحدث بالتأكيد بشكل كاف، أو كبير لبعض الأشخاص. وهذا وضع عادي و طبيعي، فالتغيير مستمر و دائم في كل شيء، بل ويكون الصراع في بعض الأحيان ضرورياً لاستمرار و تطور العلاقات الشخصية أو المهنية.

يستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، و من بينها النزاع و التعارض و الصراع و الخلاف. و يصعب تعريف الصراع تعريفاً موحداً لأن مفهومه في غاية التعقيد، فالصراع تتفاوت مظاهره بين مجرد اختلافات بسيطة في وجهات النظر الى حروب بين الدول. و يمكن تعريف الصراع بشكل عام بأنه "يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي 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".<sup>(١)</sup>

### مفهوم الصراع التنظيمي

إن المنظمة الإدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء و الاستمرار في حالة من السكون الدائم حتى و إن كانت تمشي على الخطط التي وضعتها بشكل مدروس. فهناك تفاعلات بين المنظمات و بين البيئة الداخلية و الخارجية يترتب عليها تغييرات مختلفة على جميع المستويات، و يرجع السبب لوجود ظروف اقتصادية و اجتماعية متغيرة باستمرار مما يسبب حدوث تغييرات مستمرة في المنظمة الإدارية. "لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية نسقاً اجتماعياً محدداً يسعى الى العمل لتحقيق أهداف مرسومة و يوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر و مدخلات تعمل للمحافظة على توازنه و استقراره و استمراره، و يوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر النسق و مدخلاته".<sup>(٢)</sup>

و بناء عليه نستطيع تعريف الصراع التنظيمي بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى و إن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع. و لمفهوم استخدام الصراع التنظيمي معان عديدة في العلوم السلوكية تتمثل بما يلي:

١. هناك إشارة الى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة و عناصرها و بين المنظمات الإدارية، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها

(١) د. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، الطبعة ١، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.

(٢) نفس المصدر السابق

- الإدارة فيما يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة.
٢. هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة و ظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر و القلق و التعب و الخصومة.
٣. إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي الى ظهور الصراع في المواقف و الأمور التي تواجهها المنظمات و أفرادها.
٤. إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل و ما يترتب عليها من مقاومة عالية الى مقاومة منخفضة تؤدي الى ظهور الصراعات التنظيمية.
- نستخلص من المعاني السابقة تعريفاً للصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى صعوبة المفاضلة أو الاختيار بين البدائل.<sup>(٣)</sup>
- وتعقياً عما سبق ذكره، أن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يعتبر ظاهرة صحية ، فهناك الكثيرين يرون من الضروري وجود مستوى معين من الصراع في المنظمة مع وجوب المحافظة عليه. يمكن أن يكون الخلاف خلاً وظيفياً في أماكن العمل، و لكن هذا ليس بالضرورة أن يكون هذا الخل نتيجة الضغط النفسي الذي سببه الأول الناتج من الضغوط البيئية و الضغوط الاجتماعية أو الضغوط الاقتصادية.

## المنافسة و الصراع

يرتبط مفهوم الصراع مع مفهوم التنافس، و كلا المفهومين يعبران عن حالة توتر معينة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة. و للتفرقة بين هذين المفهومين لا بد من الإشارة الى درجة التوتر السائدة:

" فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة و خطورة فهي تعبر عن العلاقة أما الربح أو الخاسر أو كما يقولون إما قاتل أو مقتول حيث يكون النزاع بين متناحرين بالقدر الذي يرفض في كل طرف الاعتراف بحق الطرف الآخر. أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالات التوتر حيث يتقبل هذا المفهوم وجود طرفين متنافسين و إن كان يتضمن و لو ضمناً حرص كل طرف على إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر."<sup>(٤)</sup>

و من جهة أخرى فالمنافسة هي " محاولة كل فرد الحصول على نصيب أكبر من الأشياء النادرة أو المحدودة. و الأهداف التي يتنافس عليها الأفراد تختلف باختلاف المجتمعات و نظمها الاقتصادية و الاجتماعية، و باختلاف ميول الأفراد و اتجاهاتهم و غاياتهم. و المنافسة بين الأفراد و المنظمة تهدف الى الحصول على أحسن المنافع، كما تمثل المنافسة مظهراً صحياً من مظاهر تقدم المنظمة. و قد تشتد المنافسة و تنقلب الى صراع ، فيسعى كل طرف للإطاحة بخصمه و التفوق عليه."<sup>(٥)</sup>

(٣) د. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، الطبعة ١ ، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.

(٤) المدهون محمد إبراهيم ، نماذج تطبيقية في الإدارة ، الجامعة الإسلامية - غزة، ١٩٩٨

(٥) زويلف مهدي حسن ، إدارة المنظمة - نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، ١٩٩٦

خيط رفيع يفرق ما بين الصراع و المنافسة، في الصراع يعرف الغريم غريمه، أي يفرق بين الصديق و العدو بينما في المنافسة قد يجهل الفرد من هم منافسوه، و قد ينسى المتخاصمون موضوع الصراع و هدفه، و يركزون على تحطيم أحدهم الآخر، وهنا يتصف الصراع بالعدوانية و بالكراهية. فيصعب حل هذا النوع من الصراع إن لم يكن التدخل مبكراً.

### القوة و الصراع في التنظيم الإداري

القوة و الصراع من المواضيع الشائكة و المتداخلة أحياناً. فالقوة كما عرفها الكتاب "هي القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف".

و يمكن ملاحظة الأمور التالية في القوة: (٦)

١. أن القوة توجد و لكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض.
٢. أن هناك علاقة اعتمادية بين أ و ب بحيث تزداد قوة أ على ب نتيجة لزيادة اعتمادية ب على أ.
٣. الافتراض القائم بأن يتمتع بدرجة من الحرية أو الاختيار.

### مصادر القوة في التنظيم

١. المركز الوظيفي:  
فهناك وظائف لها مركزية كبيرة، تعطي شاغرها قوة تأثير على الآخرين.
  ٢. الصفات الشخصية:  
و تعتمد هذه القوة على قدرة الفرد إيجاد و تطوير علاقات مع الآخرين داخل التنظيم، و هذه القدرة تعطي أصحابها القدرة على التأثير على سلوكهم. بالإضافة لتمتع الشخص بالخبرة و المعرفة في مجال العمل، و تمتعهم بخصائص شخصية تؤدي الى التأثير على سلوك الآخرين.
  ٣. القوة الناتجة من السيطرة على مصادر المعلومات:  
مصادر المعلومات لها أهميتها في اتخاذ القرار الإداري، و من ثم تأثيرها على سلوك الأفراد و المنظمة.
  ٤. اغتنام الفرص في الوقت المناسب و المكان المناسب.
- استخدام القوة بطريقة تظهر الصراع مما يؤدي لظهور المشكلات في الجوانب التالية: (٧)
- ١- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفاً و ليس قائماً على استخدام المنهجية العلمية.
  - ٢- عندما لا يكون هناك توافق و انسجام بين أهداف المنظمة الإدارية أهداف الأفراد العاملين.
  - ٣- إذا لم يكن هناك شبه موافقة إجماعية على أساليب العمل و أساليب الرقابة المعمول بها.

(٦) Stephen P. Robbins, *Organization Behavior: Concepts, Controversies & Applications*, 6<sup>th</sup>. Ed. (Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc), 1993

(٧) د. اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي، الطبعة ١ ، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.

## القوة و التنظيم الإداري: (٨)

و تستطيع بعض المنظمات أن تفرض على أعضائها اعتماد منهج سلوكي معين كأن تستخدم قوة الإكراه أو الإجبار، كذلك يمكن أن تستخدم القوة النفعية أي عدم إعطاء الفرد مكانة ما لم يقدم ما هو مطلوب منه، و هذا الأسلوب هو المتبع في معظم المنظمات الإدارية، و يلاحظ أن النتيجة المتوقعة باستخدام قوة الإكراه تنطوي على سلوك عدواني من الأفراد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، و لكن في حالة استخدام القوة النفعية يكون لدى الأفراد عمليات حسابية تعتمد أساساً على ما سيحصل عليه الفرد نتيجة لمشاركته في العمل داخل المنظمة الإدارية.

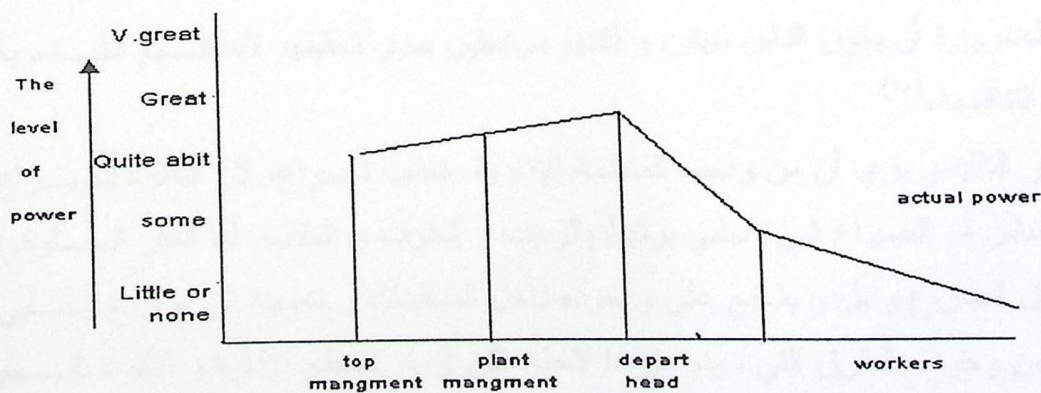
و يجب على المديرين-في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية- مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات و العاملين فيها، فالمديرين في القطاع الخاص يتجنبون استخدام القوة بالإكراه خوفاً من ردود فعل الأفراد العاملين.

كذلك يمارس الأفراد العاملون في التنظيمات قدراً كبيراً من القوة في بعض المواقف التنظيمية، فأحياناً يلجأ العاملون في المنظمات الى تخفيض إنتاجيتهم عن المستوى المطلوب نتيجة لعدم ثقتهم في الإدارة، و إذا خرج أحد العاملين عن هذه القاعدة السلوكية، فإن بقية الأفراد تبدأ بممارسة أنماط سلوكية سلبية تجاه ذلك الفرد. و أيضاً يمارس المرؤوسون القوة في المواقف التي يملكون فيها معرفة علمية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء على المرؤوسين للقيام ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم الوظيفي. و خلاصة القول أن المرؤوسين لا يملكون القوة فقط بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئات عملهم.

درجات القوة و محدداتها داخل التنظيم

الشكل التالي يبين قوة و تأثير كل مستوى إداري داخل التنظيم على السلطة :

الشكل (١-٢)



The control Graph<sup>(9)</sup>

(٨) Martin J. Organizational Behavior: A Management and organizational Perspective. Boston, Toronto: Little Brown and Co, 1988.

(9) Martin J. Gannon, Ibid.

نستنتج من الشكل أن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا و مجالس الإدارة و المكاتب الرئيسية تتمتع بأكبر قدر من القوة. كذلك رئيس القسم يتمتع بقوة كبيرة من القوة و هكذا يقل تمتع القوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم في المنطقة الإدارية.

و يبين الرسم البياني أن للدوائر قدراً كبيراً من القوة إذا كانت تتمتع بموقع استراتيجي قريب من تدفق العمل و بناء عليه يمكن وضع محددات للقوة داخل المنظمة: أولاً، إذا كان عمل الدائرة فيه درجة كبيرة من الدقة لا يمكن أن تقوم به غيرها. فهذه قوة إدارية كبيرة. ثانياً، إذا كانت مخرجات قسم ما يعتمد عليه مباشرة مدخلات قسم آخر. ثالثاً، إذا كانت سرعة عمل قسم ما ضروري لاستمرار العمل الكلي، بحيث لهذا القسم قوة إدارية على بقية الأقسام.

### تطور مفهوم الصراع :

مرحلة الفكر التقليدي: و قد ثبتت هذه المرحلة الفكرة القائلة بأن:

- ١- الصراع سلوك سلبي سواء كان صغيراً أو كبيراً يجب حله أو تعليقه.
- ٢- الصراع لا يجب حدوثه

٣- الصراع ينتج من سوء الاتصالات، عدم الفهم، عدم الثقة و الانفتاح بين المجموعات.

٤- الناس هم بالضرورة جيدين و الثقة و التعاون و الإحسان هي مميزات أصقت مع طبيعة الإنسان.

المرحلة السلوكية: قد ثبتت هذه المرحلة الفكرة القائلة بأن:

١. الصراع جيد و يجب تشجيعه.
٢. الصراع لا يمكن تجنبه.
٣. الصراع ينتج عن الكفاح من أجل المكافأة المحدودة، المنافسة، الإحباط في تحقيق الأهداف والشروط المحتملة و التي تعتبر ضعيفة بالنسبة للمنظمة.
٤. ليس بالضرورة أن يكون الناس سيئين و لكنهم مرتبطين بمدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية ومصالحهم التنافسية. (١٠)

نلاحظ أن الفكر التقليدي يرى أن من واجب المنظمة الإدارية تجنب الصراع، لأن النظرة للصراع هنا سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب و الخوف و العقاب. أما الفكر السلوكي يحوي أفكاراً تتقبل الصراع و بل و يشجع على وجوده داخل المنظمات و تحويله إلى صراع إيجابي يمكن الاستفادة من وجوده بالطرق التي سيتم ذكرها لاحقاً. لكن إن لم تستطع الإدارة و الأفراد تفهم الصراع و كيفية التعامل معه يمكن أن يتحول صراع سلبي.

### أنواع الصراع التنظيمي

يقسم الباحثون الصراعات في المنظمات من حيث مستواها إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

(١٠) المدهون محمد إبراهيم، نماذج تطبيقية في الإدارة، ١٩٩٨.

نستنتج من الشكل أن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا و مجالس الإدارة و المكاتب الرئيسية تتمتع بأكبر قدر من القوة. كذلك رئيس القسم يتمتع بقوة كبيرة من القوة و هكذا يقل تمتع القوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم في المنطقة الإدارية.

و يبين الرسم البياني أن للدوائر قدراً كبيراً من القوة إذا كانت تتمتع بموقع استراتيجي قريب من تدفق العمل. و بناء عليه يمكن وضع محددات للقوة داخل المنظمة: أولاً، إذا كان عمل الدائرة فيه درجة كبيرة من الدقة لا يمكن أن تقوم به غيرها. فهذه قوة إدارية كبيرة. ثانياً، إذا كانت مخرجات قسم ما يعتمد عليه مباشرة مدخلات قسم آخر. ثالثاً، إذا كانت سرعة عمل قسم ما ضروري لاستمرار العمل الكلي، بحيث لهذا القسم قوة إدارية على بقية الأقسام.

### تطور مفهوم الصراع :

مرحلة الفكر التقليدي: و قد ثبتت هذه المرحلة الفكرة القائلة بأن:

- ١- الصراع سلوك سلبي سواء كان صغيراً أو كبيراً يجب حله أو تعليقه.
- ٢- الصراع لا يجب حدوثه

٣- الصراع ينتج من سوء الاتصالات، عدم الفهم، عدم الثقة و الانفتاح بين المجموعات.

٤- الناس هم بالضرورة جيدين و الثقة و التعاون و الإحسان هي مميزات أصقت مع طبيعة الإنسان.

المرحلة السلوكية: قد ثبتت هذه المرحلة الفكرة القائلة بأن:

١. الصراع جيد و يجب تشجيعه.
٢. الصراع لا يمكن تجنبه.
٣. الصراع ينتج عن الكفاح من أجل المكافأة المحدودة، المنافسة، الإحباط في تحقيق الأهداف والشروط المحتملة و التي تعتبر ضعيفة بالنسبة للمنظمة.
٤. ليس بالضرورة أن يكون الناس سيئين و لكنهم مرتبطين بمدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية ومصالحهم التنافسية. (١٠)

نلاحظ أن الفكر التقليدي يرى أن من واجب المنظمة الإدارية تجنب الصراع، لأن النظرة للصراع هنا سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب و الخوف و العقاب. أما الفكر السلوكي يحوي أفكاراً تتقبل الصراع و بل و يشجع على وجوده داخل المنظمات و تحويله إلى صراع إيجابي يمكن الاستفادة من وجوده بالطرق التي سيتم ذكرها لاحقاً. لكن إن لم تستطع الإدارة و الأفراد تفهم الصراع و كيفية التعامل معه يمكن أن يتحول صراع سلبي.

### أنواع الصراع التنظيمي

يقسم الباحثون الصراعات في المنظمات من حيث مستواها إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

(١٠) المدهون محمد إبراهيم، نماذج تطبيقية في الإدارة، ١٩٩٨.

١. الصراعات داخل الفرد نفسه.
  ٢. الصراعات بين فرد و آخر أو بين فرد و عدة أفراد.
  ٣. الصراع داخل المنظمات كالصراع بين الإدارات.
- كما يقسم الصراع وفقاً لنتائجه:

١. الصراع الإيجابي.
  ٢. الصراع السلبي.
- كما يقسم الصراع من حيث التخطيط:
١. الصراع الاستراتيجي.
  ٢. الصراع غير المخطط.
- و سوف نتوسع في الشرح حول أنواع الصراع حسب التقسيم الأول.

### أولاً- الصراع داخل الفرد نفسه :

يتمثل هذا النوع من الصراع أو النزاع في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها في العمل." و قد يكون للإحباطات و المثبطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من النزاع أو الصراع الذاتي حيث يحول عائق بين الفرد وبين تحقيق هدفه أو أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط و ردود فعل دفاعية (الحيل اللاشعورية) مثل التبرير و الانسحاب و الاستمرار و الثبات أو قبول حل وسط أو بديل آخر " (١١)

إن الدفاعية المكونة من الحاجة و الحافز و الهدف، بالإضافة الى توقعات الدور بالنسب لفرد معين لا يمكن أن تتحقق بسهولة في الحياة العملية.

هناك عوامل تسبب هذا النوع من الصراع لدى الفرد:

#### ١. الإحباط

يواجه الإنسان حالة الإحباط حينما يجد عائقاً ما يقف أمام تحقيق أهدافه، و غاية معينة بدافع تلبية حاجة معينة. فحينما يشعر الفرد بنقص حاجة معينة فإن سلوك هذا الفرد تتجه صوب الهدف أو لحافز. و الإحباط ليس بالضرورة أن يكون سلبياً، فقد يكون له أثراً إيجابياً بحيث يدفع الفرد للمثابرة على العمل الدؤوب للوصول لأفضل أداء و إنتاجية .

#### ٢. تعارض أهداف الفرد

هذا التعارض هو المصدر الرئيس لحدوث الصراع. و يختلف عن النوع السابق أنه يوجد أمام الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر.

و يقسم هذا النوع لثلاث أقسام:

(a) تعارض التحقيق - التحقيق (Approach- Approach Conflict)

(١١) العديلي ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي، ١٩٩٣.

حين يواجه الفرد هدفين أمامه و يكون مدفوعاً لتحقيقهما و لكل منهما مزايا و فوائد، و لكنها غير مترابطة. فيواجه الفرد مشكلة التعارض في الإقدام لتحقيق أي منهما، لكن هذا التعارض بسيط و لا يسبب ضغطاً يذكر.

(b) تعارض التحقيق - التجنب (Approach - Avoidance Conflict)

حين يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدف معين، و مدفوعاً لتجنب الهدف ذاته في آن واحد، لأن هذا الهدف له مزايا و عيوب بالنسبة للفرد.

أو ربما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين لكل منهما مزايا و عيوب. و هذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعاً داخل المنظمة.

(c) تعارض التجنب - التجنب (Avoidance - Avoidance conflict)

حين يواجه الفرد هدفين أو أكثر لكل منهما عيوب و سلبيات و لكن بدون أي مزايا. و يشبه هذا النوع من التعارض الأول من حيث ضآلة تأثيره على السلوك التنظيمي.

### ٣. تعارض الأدوار

يقوم الفرد بأكثر من دور في نفس الوقت، فيقوم بدور الزوج، الوالد، الابن، عضو في النادي، طالب في دراسات عليا بالإضافة لكونه عضو في المنظمة موظفاً مروساً أو رئيس قسم أو مستشاراً الخ. إن صراع الأدوار يظهر في المنظمات مع تعدد العاملين و تعدد المهام و التحديات في المنظمة. و يتمثل الصراع في الأدوار بالجوانب التالية:

- أ. تداخل المهام: إن تداخل مهام العمل و اعتماد إنجاز مهام إدارة قسم ما على إدارة قسم آخر يؤثر على عملية الصراع داخل التنظيم.
- ب. غموض المهام: و هذا سبب آخر لحدوث الصراع داخل الجماعات في مجال التنسيق، بحيث يسبب عدم وضوح المهام الموكلة إليهم، فعندما لا تتحدد المهام و المسؤوليات بوضوح منذ البداية ليعرف كل فرد أو كل قسم مهامه و مسؤولياته تجعلها متداخلة و مركبة، بل و معقدة لدرجة صعوبة تحديد مهام من المسؤول عن بعض المهام.
- ج. الاختلافات في توجيه العمل: إذا تعددت و اختلفت مصادر التوجيه في جماعات العمل يؤدي لوجود صراع، و السبب في ذلك أن هذا التعدد و الازدواجية و الاختلاف ينعكس على سلوك الجماعات، مما يؤدي لحدوث تناقض و صعوبة في أداء المهام بكفاءة.

### ٤. مشكلات العمل

يشعر الفرد بتعارض و توتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل و من أمثلة المشكلات ما يلي: (١٢)

\* تعارض بين أساليب و إجراءات العمل.

\* تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.

(١٢) حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المؤسسات، مصدر سابق

حين يواجه الفرد هدفين أمامه و يكون مدفوعاً لتحقيقهما و لكل منهما مزايا و فوائد، و لكنها غير مترابطة. فيواجه الفرد مشكلة التعارض في الإقدام لتحقيق أي منهما، لكن هذا التعارض بسيط و لا يسبب ضغطاً يذكر.

(b) تعارض التحقيق - التجنب (Approach - Avoidance Conflict)

حين يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدف معين، و مدفوعاً لتجنب الهدف ذاته في آن واحد، لأن هذا الهدف له مزايا و عيوب بالنسبة للفرد. أو ربما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين لكل منهما مزايا و عيوب. و هذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعاً داخل المنظمة.

(c) تعارض التجنب - التجنب (Avoidance - Avoidance conflict)

حين يواجه الفرد هدفين أو أكثر لكل منهما عيوب و سلبيات و لكن بدون أي مزايا. و يشبه هذا النوع من التعارض الأول من حيث ضآلة تأثيره على السلوك التنظيمي.

### ٣. تعارض الأدوار

يقوم الفرد بأكثر من دور في نفس الوقت، فيقوم بدور الزوج، الوالد، الابن، عضو في النادي، طالب في دراسات عليا بالإضافة لكونه عضو في المنظمة موظفاً مروساً أو رئيس قسم أو مستشاراً الخ. إن صراع الأدوار يظهر في المنظمات مع تعدد العاملين و تعدد المهام و التحديات في المنظمة. و يتمثل الصراع في الأدوار بالجوانب التالية:

- أ. تداخل المهام: إن تداخل مهام العمل و اعتماد إنجاز مهام إدارة قسم ما على إدارة قسم آخر يؤثر على عملية الصراع داخل التنظيم.
- ب. غموض المهام: و هذا سبب آخر لحدوث الصراع داخل الجماعات في مجال التنسيق، بحيث يسبب عدم وضوح المهام الموكلة إليهم، فعندما لا تتحدد المهام و المسؤوليات بوضوح منذ البداية ليعرف كل فرد أو كل قسم مهامه و مسؤولياته تجعلها متداخلة و مركبة، بل و معقدة لدرجة صعوبة تحديد مهام من المسؤول عن بعض المهام.
- ج. الاختلافات في توجيه العمل: إذا تعددت و اختلفت مصادر التوجيه في جماعات العمل يؤدي لوجود صراع، و السبب في ذلك أن هذا التعدد و الازدواجية و الاختلاف ينعكس على سلوك الجماعات، مما يؤدي لحدوث تناقض و صعوبة في أداء المهام بكفاءة.

### ٤. مشكلات العمل

يشعر الفرد بتعارض و توتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل و من أمثلة المشكلات ما يلي: (١٢)

\* تعارض بين أساليب و إجراءات العمل.

\* تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.

(١٢) حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المؤسسات، مصدر سابق

- \* عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- \* عدم فهم الفرد للمسببات و العناصر المكونة للمشكلة.
- \* عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.
- \* عدم رضى العاملين في عمله.
- \* سياسات و ظروف العمل.
- \* عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- \* عوامل تتعلق بالبناء التنظيمي للمنظمة.

### ثانياً- الصراع بين الأفراد أنفسهم :

و يحدث هذا النوع من الصراع أو الخلاف بين فرد و آخر و بين مجموعة أفراد و يحدث نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و أدوارهم التي يقومون بها أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و نظام القيم لديهم. أو نتيجة لتغيرات تنظيمية أو رداً على إجراءات تتخذها المنظمة. و يتمثل هذا النوع من الصراع داخل منظمات العمل بين المديرين أو بين الاستشاريين و التنفيذيين أو نزاع الموظفين فيما بينهم و عادة ما يحدث هذا النوع من السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي أو فرض القوة.

دور مشرف الجماعة في تقليص هذا النوع الصراع  
يمكن للمشرف أن يطور روح التعاون بينهم كما يساعد الأفراد بإمدادهم بالمعلومات اللازمة في مجال العمل:

- \* تشجيع المشاركة بين الأفراد.
- \* تعزيز التعاون بدلاً من المنافسة.
- \* تمثيل الجماعة بعناية في إطار احتياجات المنظمة.
- \* إعطاء المعلومات بشكل وصفي بحيث لا تعكس رأي المشرف و تقييمه.
- \* إعطاء المعلومات لكي تعكس حقائق محددة، لا معلومات عامة.
- \* إعطاء المعلومات في الوقت المناسب و المؤثر في سلوك الآخرين.
- \* إعطاء المعلومات يمكن أن يتحقق من صحتها الآخرون.

### ثالثاً- الصراع بين الأقسام (الجماعات):

و هذا النوع من الصراع يحدث داخل الإدارات و الأقسام و الوحدات في المنظمات أو داخل جماعات العمل مثل الصراع بين إدارة الإنتاج و إدارة التسويق، أو بين إدارة الشؤون المالية و إدارة المشتريات، أو بين جماعة الإداريين و لاشك أن هذا الصراع داخل المنظمات له آثار سلبية على سير العمل و الإنتاجية و فعالية المنظمة بشكل عام.

كانت هذه أنواع الصراع من حيث مستوياته . و لكن لا بد من التطرق الى جزئيتين من أنواع الصراع حسب التقسيمات الأخرى و هي الصراع الإيجابي و الصراع الاستراتيجي حيث أنهما يختلفان عن الأنواع الأخرى لما لهما وقع في الأذهان بعيد عما يتصوره البعض عن مفهوم الصراع المرتبط بالمفهوم السلبي و المدمر للمنظمة.

### الصراع الاستراتيجي

يختلف الصراع الإستراتيجي عن كل من الصراعات الثلاثة السابقة بأنه صراع مخطط له،بينما الصراعات الأخرى هي صراعات غير مخطط لها، و يعني ذلك أنها تنمو و تظهر كنتيجة للظروف أو الملاحظات التي يتعرض لها الأفراد أو الأقسام أو الإدارات في المنظمة ، في حين أن الصراع الاستراتيجي يكون عادة نتيجة لخطة أو لهدف مرسوم منذ البداية، أي نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة ، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء، و تكون على شكل زيادة أو هبة من المنظمة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير و سلطة و نحو ذلك. (١٣)

### متى تخطط الإدارة للحث على وجود الصراع

لا بد من وجود مستوى مرغوب به من الصراع فإن قل الصراع عن هذا المستوى المطلوب،تقوم الإدارة بالتخطيط لتنشيط الصراع في الحالات التالية:

١. إذا افتقر الموظفون في المنظمة للتفكير الإبداعي و الخلاق .
٢. إذا كانت دورة حياة العمل بطيئة بشكل غير عادي.
٣. إذا كان الموظفون يبدون مقاومة عالية للتغيير .
٤. إذا كان اهتمام الإدارة الوصول لسمعة عالية أكثر من الكفاءة.
٥. إذا كان الموظفون يطيعون رؤسائهم عن طيب خاطر (لا يقولون إلا نعم )
٦. إذا كان الموظفون لا يظهرون جهلهم و عدم تأكدهم بأي جانب من جوانب العمل .
٧. إذا كانت الفكرة السائدة رفض وجود الصراع و عدم تقبل مظاهره مهما كان الثمن .
٨. إذا اتبع متخذو القرارات سياسة الحل الوسط و إرضاء جميع الأطراف في حلها المشاكل .

(١٣)العديلي ناصر محمد،السلوك الإنساني و التنظيمي-منظور كلي مقارن،الطبعة ١، معهد الإدارة العامة،١٩٩٥.

٩. إذا كانت المنظمة تحرص على مشاعر موظفيها و الحصول على موافقة جماعية منهم لقراراتها.

### الصراع الإيجابي

كما مر سابقاً في مراحل تطور الصراع في المرحلة السلوكية، فقد تغيرت النظرة الحديثة للصراع. فلا بد من وجود مستوى معين من الصراع و عنده يمكن اعتبار الصراع حافزاً و يعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد و الجماعات. كما يعتبر الصراع عنصراً فعالاً في الاتصال بين الأفراد، فيساعد على دعم العلاقات بين الرئيس و المرؤوس. كما تحث المنظمة موظفيها إذا واجهت تغييراً في ثقافتها من أجل الحصول على الإبداع مقابل الترقيات و المكافآت و زيادة الراتب.

### أسباب الصراع التنظيمي

يذكر ناصر محمد العديلي<sup>(١٤)</sup> بأن هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية .

و أهم أسباب الصراع داخل الجماعات نتيجة لعاملين رئيسين و هما :  
أولاً: تنسيق العمل بين الجماعات :

إن مهام العمل هي الأساس والفعالية في المنظمات فأى منظمه عليها أن تتسق مهام عملها وتوزع هذه المهام بين أفراد العاملين في المنظمة ، لا شك في أن تنظيم مهام العمل وتنسيقه يعتبران المصدر الأساسي للصراع التنظيمي . فالأفراد بحاجة الى أن يعرف كل منهم دوره والمهام الموكلة إليه . وتقسيم هذه المهام والأعمال لا تتوقف على الأفراد فحسب بل تتعداهم إلى الأقسام والوحدات و الإدارات، لأن توزيع المهام بين الأقسام ينعكس على مهام الأفراد الذين يقومون بهذه المهام .

ويتمثل تنسيق العمل في : تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة .

ثانياً: أنظمة الرقابة التنظيمية :

تعتبر أنظمة الرقابة في منظمات العمل المصدر الثاني الرئيسي للصراع الداخلي في جماعات العمل. وهذا ناتج من الطرق والأساليب التي يتحكم بواسطتها في أداء الجماعة وتوزيع الموارد كالمال والأفراد والتجهيزات .

وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في التالي :

■ تداخل الموارد : إن جماعات العمل في الإدارات والأقسام داخل المنظمات والأجهزة والمؤسسات يعتمد بعضها على البعض الآخر في أداء العمل . فمن الطبيعي أن تختلف طبيعة

(١٤) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، مصدر سابق.

العمل من قسم أو إدارة إلى قسم أو إدارة أخرى ، لذلك فإن تقسيم الموارد :المالية (كالميزانيات) أو البشرية (كعدد العاملين) أو الفنية (كالأجهزة والمعدات والتجهيزات الفنية) يتسبب أحيانا في حدوث الصراع داخل الجماعات أو بين الأقسام والإدارات .

- تنافس أنظمة الحوافز : تصميم أنظمة الحوافز مثل المكافآت والترقيات والتعيينات والانتدابات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل . كما أن التوزيع لهذه الأنظمة والمكافآت قد يؤدي إلى حدوث بعض الصراعات أو الخلافات بين الأقسام.
- النتائج التدميرية لأنظمة الرقابة: الأنظمة و الإجراءات المكتوبة أو طرق الإدارة و الإشراف و التوجيه القائمة في بعض المنظمات لرقابة العمل قد تؤدي لوجود صراع بين جماعات العمل في بعض الأقسام و الإدارات. و بالتالي يؤدي هذا الصراع لتدمير أداء المنظمة.
- استخدام المنافسة كاستراتيجية للتحفز و دفع العاملين: تستخدم بعض منظمات العمل المنافسة كأسلوب للتحفيز . غير أن هذا الأسلوب قد يؤدي لوجود صراع داخل الأقسام. و هذا يعود بالأثر السلبي على مستوى الأداء و الإنتاجية.و ذلك لأن المهام متداخلة و مشتركة بين الجماعات و الأقسام. إذن يكون التحفيز لقسم على حساب قسم آخر.

أما موسى اللوزي<sup>(١٥)</sup> فيعتبر أن الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي داخل المنظمة سواء كان بين الأفراد او بين الجماعات أو بين الأقسام تعتبر أسباباً خاصة بها. لكنه يعتبر أسباب الصراع التنظيمي هي :

أولاً- مشكلات الاتصالات الإدارية:

إن سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصالات يسبب انعزالية الفرد و ضعف روحه المعنوية و عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم. لذا يتوجب التعرف على مقومات الاتصال الجيد حتى تقلل من المخاطر و النتائج السلبية لسوء الاتصال.

كما ذكر المعوقات التي تواجه عملية الاتصال و هي كما يلي:

الفروقات بين الأفراد، كاختلاف مستوى الإدراك لعملية الاتصال نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي أو المعرفي. أو قد يكون اختلاف الأفراد حسب اختلاف اتجاهاتهم و التي تتضمن أشكال سلوكية مثل: الانطواء، و حبس المعلومات، و المبالغة في تخطي حدود السلطة، أو قصور في مهارات الاتصال.

ثانياً- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

الهيكل التنظيمية الضعيفة توجد نوعاً من عدم وضوح الاختصاص و الواجبات و المسؤوليات المخصصة لكل وظيفة. و هذا يحدث عادة بين وحدات الاستشارة و التنفيذ، فلا يوجد إدارة للمعلومات، و لا تستقر بيئة العمل الداخلية مما يؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية.

(١٥) اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، مصدر سابق.

### ثالثاً-مشكلات تسببها البيئة:

البعد عن النهج العلمي في العمل، اللغة المستخدمة و مدلولات الألفاظ، عدم توفر مناخ عمل صحي، هذا يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية و ارتفاع التكاليف. و من هنا يمكن ملاحظة عدة أمور تساعد على إحداث الصراع التنظيمي:

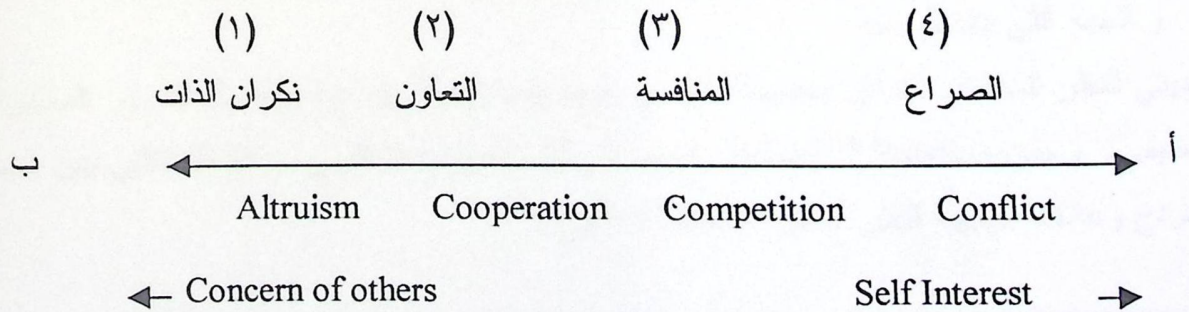
عدم كفاءة الهيكل التنظيمي هو عنصر فعال لوجود الصراع، و ذلك لأن ضعف الهيكل التنظيمي يترتب عليه صعوبة الاتصال بين المستويات المختلفة مما يقتل روح التعاون فيما بينهم. كما يؤدي لوجود الشخص في المكان غير المناسب فلا تجانس داخل الجماعة الواحدة. و طالما أن هذه الجماعة أداءها ليس بالمستوى المطلوب، فيرى بعض الأفراد أن تقويم الأداء غير منصف بالنسبة لهم. وبالتالي هذه الأسباب مجتمعة تساعد على وجود الصراع التنظيمي. بالإضافة لنقطة أخرى هامة و هي كيفية فهم هذا الصراع و ترجمته ، فقد يفهم الشخص الصراع على أنه تحالف أو منافسة. و هذا الفرد لديه حب الوصول للسلطة و المركز . فيتأثر بذلك أداءه أو إنتاجيته .

### الصراع الوظيفي و غير الوظيفي

ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات و ذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي و تطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول و مقترحات فعالة و إبداعية. أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف و الحلول بشكل يترتب عليه تخريب و عرقلة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتداخل فيها مفاهيم كثيرة، و تعتبر هذه المفاهيم تفاعلات تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي، و تتراوح ما بين الاهتمام بالذات و الاهتمام بالآخرين. و يوضح الشكل رقم (٢) التالي هذه المراحل: (١٦)

الشكل (٢-٢)



من الشكل السابق نلاحظ مرور السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين النقطة أ و النقطة ب. التفاعل الأول: نكران الذات، فيقوم الشخص دائماً بتقديم المساعدة للآخرين على حساب مصلحته

(١٦) اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، مصدر سابق

الشخصية دون انتظار مقابل لمساعدته، و ترجع هذه الاستجابة لمساعدة الآخرين و الاهتمام بمصالحهم لظروف بيئية و شخصية.

التفاعل الثاني: التعاون، أي العمل باتجاه واحد بشكل ينفع كلا الطرفين.

التفاعل الثالث: المنافسة، و تتميز هذه المرحلة بالتعاون تارة و المقاومة تارة أخرى، من اجل إنجاز هدف ما، أو من أجل التنافس على الموارد .

التفاعل الرابع: الصراع، تتصف هذه المرحلة بالمقاومة و الاعتراض نتيجة لعدم مطابقة أهداف الطرفين ، و يغلب على الأفراد اهتمامهم بالمصالح الخاصة.

### مراحل الصراع التنظيمي

هناك اختلافات في وجهات النظر حول هذا الجانب من الصراع التنظيمي. عرض حسين حريم<sup>(١٧)</sup> وجهتي نظر في هذا الموضوع و لخص رأي الباحثين فيها:

وجهة النظر الأولى ترى أن الصراع بين الجماعات يتطور كما يلي:

- (١) تبدأ الجماعات بفقد الثقة فيما بينها.
- (٢) تبدأ كل جماعة بتشويه وجهة نظرها و تبني نوعين من التعميمات. فتتظر للطرف الآخر على أنها جماعة محايدة أو سيئة، و ترى نفسها أنه جيدة.
- (٣) تتماسك كل جماعة أكثر من ذي قبل و لا تسمح بالانحراف عن معاييرها.

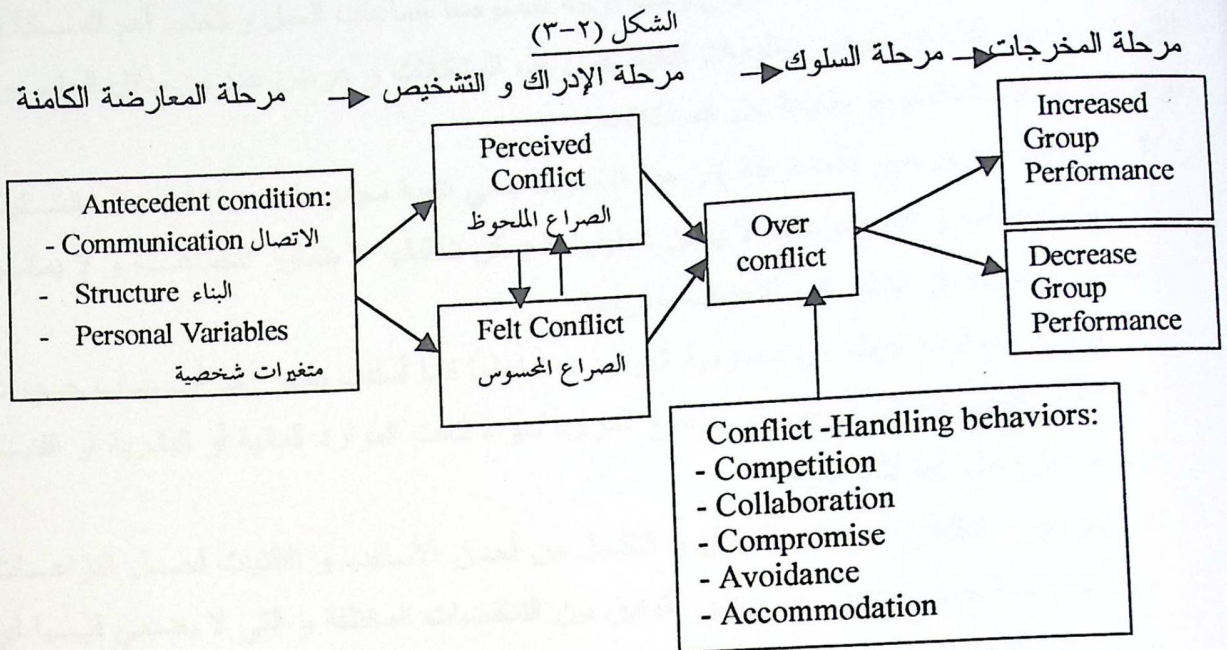
وجهة النظر الثانية ترى تطور الصراع كما يلي:

- (١) مرحلة المعارضة الكامنة و التي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الحالي
- (٢) مرحلة الإدراك و التشخيص.
- (٣) مرحلة السلوك، أي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع و التصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً.
- (٤) مرحلة مخرجات الصراع : و هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن مصدر الصراع و الجهة التي تتفاعل معه.

وجهتي النظر السابقتان تكملان بعضهما البعض بحيث يقدمان معاً نموذجاً لمراحل تطور الصراع التنظيمي. و يبين Robbins<sup>(١٨)</sup> نموذجاً واضحاً لمراحل الصراع التنظيمي. و الشكل التالي يبين هذا النموذج وعلاقته بوجهة النظر الثانية السابقة، كما يلي :

(١٧) حريم حسين، السلوك التنظيمي، مصدر سابق.

(18) Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 1989.



### "Conflict Process "

الشكل السابق يعطي نوعين من الصراع، المحسوس و الملحوظ. فالصراع المحسوس يشعر فيه طرف و أطراف الصراع ببداية التوتر بينهم و دون ملاحظة أي بداية للصراع الحقيقي. أما الصراع الملحوظ، يبدأ الصراع بالظهور و تأخذ طريقه و يظهر ذلك في سلوك أطراف الصراع. كما نلاحظ من الشكل السابق و جود مخرجين للصراع، الأول هو التأثير الإيجابي على الأداء أو السلبى .

### إدارة الصراع التنظيمي

أصبح الصراع التنظيمي سمة من سمات المنظمات حالياً، فالبداية السليمة لتسوية الصراع هي معرفة مسبباته الحقيقية و من ثم العمل على إزالة تلك المسببات و تفاديها و السيطرة عليها. فمن الضروري علاج الصراعات أولاً بأول و إلتراكت و استفحلت و أصبح حلها غاية في الصعوبة .

هناك أكثر من استراتيجية لتسوية الصراع في المنظمات. فلا يوجد ما يسمى الأسلوب الأفضل أو الاستراتيجية المثلى، فكل أسلوب مزاياه و عيوبه و ما يتحكم بنجاحه هي متغيرات الحالة أو الموقف نفسه.

اهتم علماء السلوك التنظيمي بدراسة و تحليل ظاهرة الصراع لإدارته و إيجاد حلول له. حيث دفعت خطورة و ضرورة الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي إلى القول إن المنظمات الإدارية ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي . فقدم العلماء بعض التقنيات و الأساليب لتبنيها في إدارة الصراع في المنظمات و منها: (١٩)

١. حل المشكلات و هي إحدى تقنيات حل النزاعات و يشمل حل المشكلات في عقد اللقاءات

(١٩) العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مصدر سابق.

- و المقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجهاً لوجه خصوصاً جماعات العمل و تحديد أهم المشكلات التي تسببت في النزاع و توفير معلومات كافية حول هذه المشكلات و عرض عدد من بدائل الحلول ثم اختيار البديل المناسب و متابعة حل المشكلات.
٢. أهداف المرؤوسين (المشتركة) و هذا الأسلوب يعني تنمية مجموعات من الأهداف السليمة و هذه الأهداف و الموضوعات لا يمكن تحقيقها لا يمكن تحقيقها لا بتعاون الجماعة و لا يمكن لبعض الجماعة أن تحقق هذه الأهداف بمفردها.
٣. توسيع الموارد، حيث أن محدودية الموارد و تداخلها كما أسلفت يعتبر أحد أسباب حدوث النزاع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت الموارد المالية أو البشرية أو الفنية يساعد على حل المشكلة النزاع.
٤. التوافق و التكامل، و يعتبر التوافق و التكامل من أحسن الأساليب و التقنيات لحل النزاعات في منظمات العمل، بها من يعمل على التوفيق بين التناقضات المختلفة و التي لا يضحى فيها أي طرف من الأطراف في جماعات النزاع و هذا التوافق ينعكس على جميع أطراف النزاع.
٥. الحل الوسط، و يعني الوصول إلى اتفاق بين جوانب النزاع عن طريق تنازل كل جانب للجانب الآخر عن طلباته أو تنازل كل منهما عن جزء من هذه المطالب في سبيل الوصول إلى حل وسط بين الجانبين.
٦. الإيجار و القوة، و هو فرض حل معين على أفراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث، و هذا الطرف الثالث قد يكون رئيس الفريقين أو ذا مصادر و نفوذ أكثر قوة.

### أنماط حل الصراع بين الأفراد

اقترح رحيم<sup>(٢٠)</sup> Rahim (١٩٨٦) ثلاث طرق للتعامل مع الصراع بين الأفراد (الشخصي):

١. السيطرة Domination.
  ٢. الحل الوسط Compromise.
  ٣. التوحد أو التكامل Integration.
- و اقترح بليك و موتون<sup>(٢١)</sup> Blake & Mouton (١٩٦٤) خمسة أنماطاً لحل الصراع:
١. الضغط Force.
  ٢. الانسحاب Withdrawing.
  ٣. التلطيف Smoothing.
  ٤. الحل الوسط Compromising.
  ٥. حل المشكلة Problem Solving.

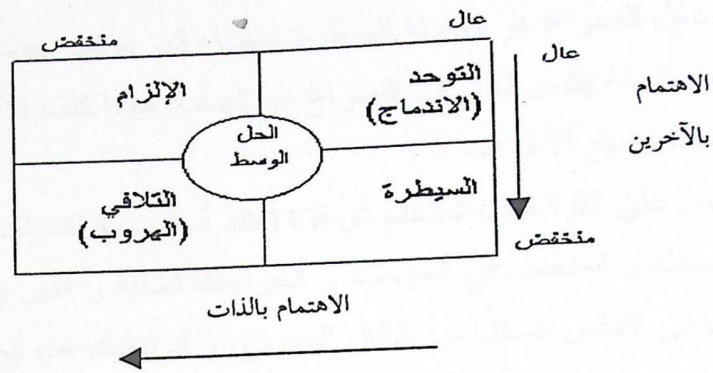
و يرى بليك و موتون أن هذه الأنماط الخمسة لحل الصراع تعتمد في الأساس على اتجاهات و

(20) Rahim, M., Management Conflict in Organizations, Praeger, New York, 1964

(21) Blake, R. & Mouton, J., The Managerial Grid, Houston, 1964

مواقف المدير : الاهتمام بالعمل و الإنتاج و الاهتمام بالعاملين الآخرين. و قد تم تطوير و تعديل نموذج بليك و موتون ( ١٩٦٤ ) (٢٢) و صياغته بشكل آخر ، بحيث أصبح

الشكل (٢-٤)



نموذج البعدين لحل الصراعات الشخصية الداخلية توماس (٢٣)

النموذج الجديد يفرق بين بعدين أساسيين في إدارة الصراع، الأول يمثل درجة محاولة إشباع الفرد لحاجاته الذاتية، و الثاني يمثل درجة محاولة إشباع الفرد لاهتمامات الآخرين بدرجة عالية أو منخفضة. و تم دمج النموذجين و ظهرت في خمسة نماذج هي:

١. التوحيد أو الاندماج Integrate :

اهتمام عالي بالآخرين بالذات: و هنا يجب التعاون بين الأطراف الممتازة للوصول و الاتفاق على حل مناسب.

٢. الإلزام Obliging :

اهتمام منخفض بالذات و اهتمام عال بالآخرين، و هذا النمط مرتبط يتمثل بإرضاء و طاعة الطرف الآخر و الكرم و إنكار الذات.

٣. السيطرة Dominating:

اهتمام عالي بالذات و اهتمام منخفض باهتمامات الآخرين. و هذا اشخص مسيطر و منافس يسعى بجهد لكسب القضية و تحقيق أهدافه، بدون أن يعترف بحاجات الآخرين.

٤. التلافي Avoiding:

اهتمام منخفض بالذات و بالآخرين أيضا. هذا السلوك مرتبط بالانسحاب و التأجيل أو الهروب من مواقف مهددة. فلا يحقق اهتماماته أو اهتمامات الآخرين، و هذا النمط غير مهم بقضايا الصراع.

٥. الحل الوسط (الصلح) Compromising:

الاهتمام بالذات و الآخرين بشكل متكافئ أو بكلمة أخرى يعطي و يأخذ و هو يعطي أكثر من المسيطر و أقل من المتلافي.

(22)Blake.R.& Mouton, J, The Managerial Grid, Houston, 1964

(23)Rahim,M,Ibid.

## إدارة الصراع في الجماعات

## الأساليب الخمسة لإدارة الصراع

## ١. التنافس Competing (مكسب/خسارة)

التنافس كمدخل للصراع هو محاولة للسيطرة الكاملة، فهو موقف يحصل فيه الفائز على كل شيء. و في هذه الحالة يكون الفوز في الصراع هو الهدف، مهما كلف الأمر، وليس البحث عن أفضل حل مناسب لجميع الأطراف .

يعتمد التنافس على القوة. حيث تستخدم أي قوة تعتقد أنها متاحة لك، لكسب الناس الى جانبك. تعد القدرة على المجادلة و المنصب في المؤسسة و الجزاءات المالية و القهر و القوة من الوسائل التي يشيع استخدامها في التنافس كشكل من أشكال الصراع. و قد تدفعك هذه الخصائص الى الاعتقاد بأنه من النادر أن يكون التنافس مفيداً في العمل. على أية حال، هناك بعض الأوقات يمثل فيها مبدأ (مكسب/خسارة) حلاً مناسباً

## ٢. التكيف أو التساهل Accommodating (خسارة/مكسب)

التكيف أو المجاملة عكس التنافس. في هذه الطريقة، تكون لديك الرغبة في التخلي عن موقفك أمام أي شخص آخر. و على الرغم من أن ذلك قد يبدو سلوكاً متساهلاً، فإنه ليس كذلك. على أية حال، يتخذ المتساهلون أسلوب التكيف كأسلوب وحيد للتغلب على الصراع و لكنه تطبيق غير سليم لمبدأ التكيف لأنه يعني العدول عن محاولة تسوية الصراعات، و تفضيل تقادي أي موقف غير سار محتمل.

## ٣. التفادي Avoiding (خسارة/خسارة)

إذا نظرنا الى التفادي بنظرة سطحية، لوجدنا أنه أسلوب غير مناسب لتسوية الصراعات. فعندما يتم تطبيقه بتساهل ، فإنه يشير إلى عدم الرغبة في التعاون، و إنكار وجود المشكلة أو الانسحاب من أي موقف ينطوي على تهديد. عندما تستخدم أسلوب التفادي بهذا الشكل، فإنك ستخسر أي مكسب شخصي، بالإضافة الى خسارة أي مساهمة محتملة في علاقة العمل. يشار الى هذه الطريقة بالعبارة (خسارة/خسارة) بسبب عدم قدرة أي من طرفي الخلاف على التعامل مع المشكلة، و قليلاً جداً ما ينجحون في تسويتها. عندما يتم تطبيق أسلوب التفادي بشكل صحيح، فإنه يمكن أن يساعد فعلاً في حل الصراعات بين شخصين.

## ٤. الحل الوسط Compromise (مكسب /خسارة-مكسب/خسارة)

تتطوي طريقة الحل الوسط لحل النزاع على التفاوض و التنازلات و المقايضة و درجة عالية من المرونة. و هو موقف يشار إليه بالتعبير مكسب /خسارة-مكسب/خسارة، لأنك ستحصل في مثل هذه العملية على جزء مما تريد، في نفس الوقت ستضطر للتخلي عن شيء آخر. من المهم أن تحدد أولاً مقدار التنازل الذي ترغب فيه قبل البدء في المفاوضات. بمعنى آخر ، تحتاج إلى وضع الحدود.

## إدارة الصراع في الجماعات

## الأساليب الخمسة لإدارة الصراع

## ١. التنافس Competing (مكسب/خسارة)

التنافس كمدخل للصراع هو محاولة للسيطرة الكاملة، فهو موقف يحصل فيه الفائز على كل شيء. وفي هذه الحالة يكون الفوز في الصراع هو الهدف، مهما كلف الأمر، وليس البحث عن أفضل حل مناسب لجميع الأطراف .

يعتمد التنافس على القوة. حيث تستخدم أي قوة تعتقد أنها متاحة لك، لكسب الناس الى جانبك. تعد القدرة على المجادلة و المنصب في المؤسسة و الجزاءات المالية و القهر و القوة من الوسائل التي يشيع استخدامها في التنافس كشكل من أشكال الصراع. و قد تدفعك هذه الخصائص الى الاعتقاد بأنه من النادر أن يكون التنافس مفيداً في العمل. على أية حال، هناك بعض الأوقات يمثل فيها مبدأ (مكسب/خسارة) حلاً مناسباً

## ٢. التكيف أو التساهل Accommodating (خسارة/مكسب)

التكيف أو المجاملة عكس التنافس. في هذه الطريقة، تكون لديك الرغبة في التخلي عن موقفك أمام أي شخص آخر. و على الرغم من أن ذلك قد يبدو سلوكاً متساهلاً، فإنه ليس كذلك. على أية حال، يتخذ المتساهلون أسلوب التكيف كأسلوب وحيد للتغلب على الصراع و لكنه تطبيق غير سليم لمبدأ التكيف لأنه يعني العدول عن محاولة تسوية الصراعات، و تفضيل تقادي أي موقف غير سار محتمل.

## ٣. التفادي Avoiding (خسارة/خسارة)

إذا نظرنا الى التفادي بنظرة سطحية، لوجدنا أنه أسلوب غير مناسب لتسوية الصراعات. فعندما يتم تطبيقه بتساهل ، فإنه يشير إلى عدم الرغبة في التعاون، و إنكار وجود المشكلة أو الانسحاب من أي موقف ينطوي على تهديد. عندما تستخدم أسلوب التفادي بهذا الشكل، فإنك ستخسر أي مكسب شخصي، بالإضافة الى خسارة أي مساهمة محتملة في علاقة العمل. يشار الى هذه الطريقة بالعبارة (خسارة/خسارة) بسبب عدم قدرة أي من طرفي الخلاف على التعامل مع المشكلة، و قليلاً جداً ما ينجحون في تسويتها. عندما يتم تطبيق أسلوب التفادي بشكل صحيح، فإنه يمكن أن يساعد فعلاً في حل الصراعات بين شخصين.

## ٤. الحل الوسط Compromise (مكسب /خسارة-مكسب/خسارة)

تنطوي طريقة الحل الوسط لحل النزاع على التفاوض و التنازلات و المقايضة و درجة عالية من المرونة. و هو موقف يشار إليه بالتعبير مكسب /خسارة-مكسب/خسارة، لأنك ستحصل في مثل هذه العملية على جزء مما تريد، في نفس الوقت ستضطر للتخلي عن شيء آخر. من المهم أن تحدد أولاً مقدار التنازل الذي ترغب فيه قبل البدء في المفاوضات. بمعنى آخر ، تحتاج إلى وضع الحدود.

ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنك يجب أن تتخلى عن كل شيء حددته من قبل. إن وضع الحدود أولاً يحدد لك ببساطة المدى الذي يمكن أن تتفاوض خلاله بفاعلية.

عندما تستخدم أسلوب الحل الوسيط لتسوية الخلافات فهذه إشارة إلى أنك لا تهتم فقط بأهدافك، وإنما المحافظة على العلاقات أيضاً. الحل الوسيط هو محاولة لإيجاد أرضية مشتركة للاتفاق عليها. يفوز كل طرف في الصراع ببعض العناصر، وفي الوقت نفسه يتخلى عن بعضها الآخر.

### ٥. التعاون Collaborating (مكسب/مكسب)

يعد أسلوب التعاون أفضل أساليب إدارة الصراع، ولكنه أصعبها. عند استخدام أسلوب التعاون لتسوية الخلافات، يكون الاهتمام بكل القضايا والحفاظ على كل العلاقات أهم شيء. فهو أسلوب يجمع بين التعاون والحزم.

التعاون أيضاً محاولة لإيجاد مناخ يتيح لكل شخص دراسة وجهة نظر الشخص الآخر وفهمها. يشار إلى هذا الأسلوب بالعبارة مكسب/مكسب، لأنه ينطوي على تحديد مناطق الاتفاق، وتحديد مناطق الخلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم والتزام الطرفين. ويتطلب هذا النوع من حل المشكلة جواً من الثقة وإعلان الأهداف الخفية والرغبة في الابتكار للوصول إلى تسوية. (٢٢)

### و التعاون الناجح له شروط:

الرغبة في الحل: أن يكون لدى الطرفين رغبة لحل هذا الصراع، فإذا كانت هناك أهداف خفية أو لا تتواجد الثقة المتبادلة، فلن تتحقق نتائج التعاون.

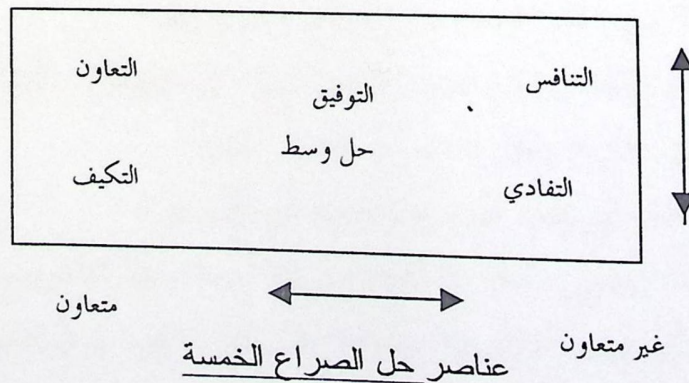
الرغبة في الوصول لجذور المشكلة:

قد يكون هناك مصدر حقيقي للصراع وما المشكلة الظاهرة إلا من أعراض المشكلة الحقيقية. فلا بد من وجود الرغبة لاكتشاف هذا المصدر.

تقدير مشاعر الآخرين: يحتاج كلا الطرفين لفهم وقبول مشاعر ووجهة نظر الطرف الآخر والاعتراف بها. فالإتفاق ليس القضية بل تقبل مشاعر الآخرين وتفهمها.

ويوضح الشكل التالي العناصر الخمسة لإدارة الصراع

الشكا (٢-٥)



(٢٢) جيري ويزنسكي، تسوية الخلافات في العمل، الطبعة ١، مكتبة جرير، ١٩٩٩

## الاستخدامات المناسبة للأنماط الخمسة لإدارة الصراع

### ١. المنافس:

- في حالة الظروف الحيوية السريعة الحاسمة مثل حالة الطوارئ .
- في حالة القضايا العامة التي تحتاج إلى حسم مثل خفض التكلفة أو الميزانية أو تغيير قواعد وإجراءات ذات تأثير على المنظمة .
- في القضايا التي تكون حيوية لرفاهية المنظمة ، عندما يعرف الشخص و يتأكد أن ذلك صحيح.
- لكي تحمي نفسك من الآخرين، عندما تتأكد أنهم سوف يستغلون الموقف ضدك.
- إذا كانت درجتك عالية:
- هل أنت محاط بنعم الرجال؟
- هل المرؤوسون يخشون احترام الرفض و غير متأكدين منك؟
- في المناخ التنافسي يجب على المرء أن يسعى إلى التأثير و الاحترام.
- إذا كانت درجتك منخفضة:

- هل تشعر غالباً أن ليس لديك قوة في المواقف؟
- يمكن أن يكون ذلك لأنك لا تعي قوتك التي تملكها أو لأنك لا تعرف كيفية استخدامها أو غير متاح لفكرة استخدامها. و هذا يقلل ربما من فعاليتك بواسطة منع تأثيرك.
- ٢. المتعاون:

- لإيجاد حل متوحد عندما يكون جميع اهتمامات جميع اهتمامات الطرفين مهمة للتوفيق بينهما.
- عندما تكون غايتك من التعلم: فحص فرضيتك الخاصة، فهم وجهات نظر الآخرين.
- لاستخراج تنوير من الأفراد ذوي وجهات النظر المختلفة للمشكلة.
- للحصول على ولاء بواسطة تحوير اهتمامات الآخرين الى قرار جماعي.
- للعمل من خلال مشاعر صعبة تداخلت مع علاقات شخصية بينية.
- إذا كانت درجتك عالية:
- هل تمضي وقتاً طويلاً في مناقشة قضايا يبدو أنها لا تستحق ذلك؟
- التعاون يأخذ وقتاً و طاقة و جهداً و ربما موارد تنظيم نادرة . إن المشكلات العادية لا تتطلب حلاً ، و ليس كل الاختلافات بين الأفراد يمكن حسمها و القضاء عليها.
- هل سلوكك التعاوني يفشل في إيجاد استجابة تعاونية مع الآخرين؟
- إن الطبيعة الأولى الاستثنائية لبعض سلوكيات المتعاون ربما تجعله سهلاً للآخرين، لكي يستخفوا بالتعاون أو يستغلوا الثقة لأغراضهم الشخصية. وهذا قد يقود الى منافسة أو نزاعات.
- إذا حصلت على درجة منخفضة:
- هل من الصعب عليك أن ترى خلافاً كفرصة للتعلم أو لحل المشكلات.

و برغم أن هناك تهديداً دائماً أو مفاهيم غير منتجة للنزاع، فإن المتشائمين غير المفرقين سيحمونك من مشاهدة إمكانيات التعاون، وهو أمر يقودك إلى أداء ناجح و رضا يقودك إلى تعاون ناجح.

- هل المرؤوسون غير موالين لقراراتك و سياساتك؟

ربما يكون اهتمامهم ليس مندمجاً مع تلك القرارات أو السياسات.

### ٣. الموفق (الحل الوسط)

- عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية، غير أنها لا تستحق الجهد أو تمزقاً داخلياً لتأكيد أكثر.

- عندما يكون هناك خصمان لديهما قوة متعادلة، و يتعهدان بقوة لأهداف متبادلة و كلية.

- لإنجاز تسوية مؤقتة لقضايا معقدة.

- للوصول إلى حلول ملائمة تحت ضغط الوقت .

إذا حصلت على درجة عالية :

- هل تركز بشكل كبير على الجانب العملي و تكتيكات التوفيق، لدرجة أنك في بعض الأحيان تخسر أكبر القضايا و المبادئ و القيم و الأهداف طويلة المدى و رفاية المنظمة؟

بعض المناخات يمكن أن تقوض الثقة الشخصية الداخلية، و تصرف الانتباه بعيداً عن جدارة مناقشة القضايا.

إذا حصلت على درجة منخفضة :

- هل تجد نفسك حساساً جداً أو خجلاً لتكون فعالاً في مساومة القضايا؟

- هل تجد أنه من الصعوبة عمل تحويل أو منح؟

بدون وجود صمام أمان يصعب عليك الحصول على تخلص لبق من المجادلات التبادلية و الهدامة، مثل مقاومة القوة و نحو ذلك.

### ٤. المتلافي (المنسحب)

- عندما تكون القضية تافهة لعبور الأهمية أو عندما تضغط كثيراً من القضايا المهمة.

- عندما تدرك أن ليس هناك فرصة اهتماماتك مثل أن يكون لديك قوة قليلة أو عندما تحبط بوسط شئ يصعب عليك بشدة تغييره (السياسات الوظيفية أو أحد الشخصيات الصعبة).

- عندما يفوق التدمير الداخلي لمجابهة النزاع الفائدة من حلة.

- لكي تجعل الناس يهدؤون لكي تخفض التوترات لمستوى الإنتاج و لاسترداد وجهة النظر و رباطة الجأش.

- عندما يفوق جمع معلومات أكثر الفائدة من القرار العاجل.

- عندما يستطيع الآخرون حل النزاع بفاعلية أكثر.

- عندما تبدو القضية تمس أو تكون عرضاً لقضية أساسية أخرى.

إذا كانت درجتك عالية:

- هل تنسيقك يعاني لكون الأفراد يصعب عليهم الحصول على مدخلاتك للقضية؟

- هل يبدو غالباً أن الناس يمشون على "قشر البيض"؟

أحياناً يمكن تكريس كمية التدمير للطاقة للتحذير و تلافي القضايا، الدليل على أن القضايا تحتاج إلى مواجهة و حلول.

- هل القرارات للقضايا المهمة تتخذ بإهمال أو تخلف؟  
إذا كانت درجتك منخفضة:

- هل تجد نفسك تؤذي مشاعر الآخرين أو تثير العداة؟
- ربما تحتاج إلى التمرن على مواجهة التحدي أو المجابهة للقضايا أو اللباقة (الحساسية) في صياغة القضايا في الطرق غير المهددة. اللباقة غالباً هي في تلافي التمزق الداخلي "الكامن" لمفاهيم القضايا.
- هل تشعر دائماً بالعجلة أو انفجار (انسحاق) القضايا؟
- ربما تحتاج إلى تخصيص وقت أكثر لوضع الأولويات، أن تقرر أي القضايا غير مهمة و يمكن تفويضها للآخرين.

### ٥. المجالم

- عندما تعرف انك على خطأ، لموافقة الوضع الأحسن، لكي تسمع، لتتعلم من الآخرين، لسترى الآخرين أنك معقول.
- عندما تكون القضية أو الموضوع أكثر أهمية للشخص الآخر منها لك، لإرضاء حاجات الآخرين، للمساعدة على المحافظة على علاقات التعاون.
- لكي تبني سمعة اجتماعية للقضايا اللاحقة و المهمة لك.
- عندما يدمر إكمال المنافسة فقط سببك، عندما تخسر.
- عندما تكون المحافظة على الانسجام و تلافي التمزق مهيمين بشكل خاص.
- للمساعدة في التطوير الإداري للمرؤوسين بواسطة موافقاتهم على التجربة و التعلم من أخطائهم الخاصة.

إذا كانت درجتك عالية:

- هل تعتقد أفكارك الخاصة و اهتماماتك لا تحصل على الاهتمام الذي تستحقه؟
- التأجيل الطويل لاهتمامات الآخرين يمكن أن يحرملك من التأثير، الاحترام، الاعتراف و التقدير. كما يحرم المنظمة من تعليقاتك الكامنة.
- إذا كانت درجتك منخفضة:

- هل تعني صعوبة في بناء شعور ودي مع الآخرين؟
- المجاملة في القضايا البسيطة ذات الأهمية للآخرين تعتبر إيماء للشعور الودي.
- هل يبدو أن الآخرين يعتبرونك غير معقول؟
- هل يصعب عليك القبول عندما تخطئ؟
- هل تميز الاستثناءات الشرعية للقواعد؟
- هل تعرف متى توقف أو تنهي الموضوع؟<sup>(٢٣)</sup>

(٢٣) العديلي محمد ناصر، السلوك الإنساني و التنظيمي، مصدر سابق

## إدارة النزاع من منظور إسلامي

الإسلام دستور حياة للإنسان، فلم يغفل جانب الخلافات و النزاعات بين الأفراد. و تختلف نظرة الإسلام للخلافات عن نظرة الفكر الإداري التقليدي حيث أن النظرة الإسلامية نظرة طبيعية، لكن أصحاب الفكر الإداري التقليدي أن الصراع أو التناقضات في المنظمة ظاهرة غير طبيعية و تحتل مظهراً سيئاً للمنظمة و يجب تجنب الحديث عنها و إخفاءها.

أوضح بدر<sup>(٢٤)</sup> (١٩٨٦) وجهة نظر الإسلام في حل الخلافات و ذلك عن طريق العمل على عدم حدوثها من البداية أو تقليلها إلى الحد المقبول. كما بين بدر (١٩٨٦) منهج الإسلام في إدارة الخلافات كما يلي:

## أولاً - الوقاية من وقوع الخلافات

تتمثل الوقاية من الوقوع في الخلافات بمعالجة الظواهر السيئة في شخصية الفرد ، و كذلك بتحسين

الاتجاه نحو روح الألفة و المحبة و التعاون بين الأفراد ، بدلا من روح الشقاق و الخلاف ، وذلك على النحو التالي :

أ) معالجة الظواهر السيئة في شخصية الفرد التي تساهم في إيجاد بعض الخلافات :

١-ينهى عن سوء الظن بالغير :

" يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم... " (الحجرات : ١٢) .

٢-ينهى عن احتقار المسلم لأخيه :

" يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم ، و لا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن... " (الحجرات : ١١) .

٣-ينهى عن الحسد.

٤- ينهى عن التكبر واحتقار الغير :

" ومن آياته أن خلقكم من تراب ثم إذا انتم بشر تنتشرون " (الروم : ٢٠) .

٥ - ينهى عن الظلم.

" ولا تحسبن الله غافلاً عما يعمل الظالمون، إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار " (إبراهيم :

٤٢) .

٦ - ينهى عن المحاباة و المحسوبية :

" و لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل و تدلوا بها الى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم و أنتم تعلمون " (البقرة : ١٨٨) .

٧ -ينهى عن التجسس و كشف المساوئ و المعاييب بغير عذر شرعي:

(٢٤) حامد بدر، طرق في الفكر الإسلامي لحل الخلافات في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر،

العدد ٢، ١٩٨٦.

"يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم، و لا تجسسوا و لا يغتاب بعضكم بعضاً، أحب أحدكم أن يأكل لحم أخيه ميتاً فكرهتموه، و اتقوا الله إن الله تواب رحيم" (الحجرات: ١٢).

٨ - ينهى عن الغش و الخداع :

"ويل للمطففين، الذين إذا اكتالوا على الناس يستوفون، و إذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون" (المطففين: ١-٣).

٩ - ينهى عن الغيبة:

"يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم، و لا تجسسوا و لا يغتاب بعضكم بعضاً..." (الحجرات: ١٢)

١٠ - ينهى عن النميمة:

"و لا تطع كل حلاف مهين، هماغز مشاء بنميم" (القلم: ١٠، ١١).

١١ - ينهى عن الكذب:

"... إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب" (غافر: ٢٨).

ب- تقوية روح المحبة و التعاون بين الأفراد و نبذ روح الخلاف و الشقاق، حيث إن الإسلام يعمل على:

١. الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد:

"و لا تستوي الحسنة و لا السيئة، ادفع بالتي هي أحسن، فإذا الذي بينك و بينه عداوة كأنه ولي حميم" (فصلت: ٣٤).

٢. خلق روح الأخوة:

"إنما المؤمنون أخوة، فأصلحوا بين أخويكم، و اتقوا الله لعلمكم ترحمون" (الحجرات: ١٠).

٣. خلق روح التعاون:

"... و تعاونوا على البر و التقوى، و لا تعاونوا على الإثم و العدوان، و اتقوا الله إن الله شديد العقاب" (المائدة: ٢)

٤. الوفاء بالعهد :

"و أوفوا بعهد الله إذا عاهدتم و لا تنقضوا الأيمان بعد توكيدها و قد جعلتم الله عليكم كفيلاً، إن الله يعلم ما تفعلون" (النحل: ٩١).

٥. خلق روح المحبة:

قال عليه الصلاة السلام:

"والذي نفسي بيده لا تدخلوا الجنة حتى تؤمنوا، و لا تؤمنوا حتى تحابوا، أولاً أدلكم على شيء إذا فعلوه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم" (رواه مسلم).

٦. نبذ الخلافات و خلق روح التعاون:

" و اعتصموا بحبل الله جميعاً و لا تفرقوا، و اذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء ، فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا..." (آل عمران: ١٠٣).

٧. الحث على تعاون الأفراد بعضهم البعض:

"يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر و أنثى و جعلناكم شعوباً و قبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم، إن الله عليم خبير" (الحجرات: ١٣)

٨. إيجاد المودة و الرحمة بين الأفراد:

" و من آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها و جعل بينكم مودة و رحمة، إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون" (الروم: ٢١).

ثانياً طرق المنهج الإسلامي في إدارة الخلافات:

يعرض بدر (١٩٨٦) أهم هذه الطرق، و نلخصها كما يلي:

١. حل الخلافات بالرجوع للقران و السنة: " و ما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله، ذلكم الله ربي عليه توكلت و إليه أنيب" (الشورى: ١٠)

٢. المشورة (جلسات المواجهة): و من أمثلتها حل الخلاف الذي حدث بين مجموعات المسلمين في الموقف من مانعي الزكاة بعد وفاة الرسول (ص)، فكان لعمر رأي و لأبي بكر رأي مخالف، ثم تمت المناقشة أو المواجهة و اقتنع عمر و باقي أصحاب رسول الله (ص) بصحة رأي أبي بكر.

٣. استخدام أهداف عليا مشتركة: و مثل ذلك حل رسول الله (ص) للخلاف الذي نشب بين قبائل قريش على وضع الحجر الأسود في مكانه. حل الخلاف بطريقة تحققت معه مصلحة مشتركة و هدف مشترك فيه مصلحة الجميع.

٤. استخدام وسيط: و يكون الوسيط طرفاً محايداً و يرضى عنه الطرفان المختلفان، و قد يكون محكماً رسمياً أو قاضياً. قال تعالى " و إن خفتن شقاقاً شقاقاً بينهما فابعثوا حكماً من أهله و حكماً من أهلها إن يريدان إصلاحاً يوفق الله بينهما، إن الله كان عليماً خبيراً" (النساء: ٣٥).

٥. استخدام الإجماع و القوة: أي فرض حل معين على الطرفين عن طريق طرف ثالث و إن كان رئيس المجموعتين أو ذا مصدر قوة أكبر. يقول سبحانه و تعالى "و إن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما، فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله ، فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل و اقسطوا إن الله يحب المقسطين" (الحجرات: ٩) .

٦. تهدئة الموقف: و في هذه الطريقة يقوم قائد المجموعتين بتهدئة الطرفين المتنازعين و ذلك بإظهار أن هذا الخلاف ينبغي ألا يوجد إذا صفت النفوس و رجعت لروح المحبة و الإخاء التي تربطهم. قال الله تعالى " و اعتصموا بحبل الله جميعاً و لا تفرقوا، و اذكروا نعمة الله عليكم إذ

" و اعتصموا بحبل الله جميعاً و لا تفرقوا، و اذكروا نعمة الله عليكم إذ كنتم أعداء ، فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا..." (آل عمران: ١٠٣).

٧. الحث على تعاون الأفراد بعضهم البعض:

"يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر و أنثى و جعلناكم شعوباً و قبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم، إن الله عليم خبير" (الحجرات: ١٣)

٨. إيجاد المودة و الرحمة بين الأفراد:

" و من آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها و جعل بينكم مودة و رحمة، إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون" (الروم: ٢١).

ثانياً طرق المنهج الإسلامي في إدارة الخلافات:

يعرض بدر (١٩٨٦) أهم هذه الطرق، و نلخصها كما يلي:

١. حل الخلافات بالرجوع للقران و السنة: " و ما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله، ذلكم الله ربي عليه توكلت و إليه أنيب" (الشورى: ١٠)

٢. المشورة (جلسات المواجهة): و من أمثلتها حل الخلاف الذي حدث بين مجموعات المسلمين في الموقف من مانعي الزكاة بعد وفاة الرسول (ص)، فكان لعمر رأي و لأبي بكر رأي مخالف، ثم تمت المناقشة أو المواجهة و اقتنع عمر و باقي أصحاب رسول الله (ص) بصحة رأي أبي بكر.

٣. استخدام أهداف عليا مشتركة: و مثل ذلك حل رسول الله (ص) للخلاف الذي نشب بين قبائل قريش على وضع الحجر الأسود في مكانه. حل الخلاف بطريقة تحققت معه مصلحة مشتركة و هدف مشترك فيه مصلحة الجميع.

٤. استخدام وسيط: و يكون الوسيط طرفاً محايداً و يرضى عنه الطرفان المختلفان، و قد يكون محكماً رسمياً أو قاضياً. قال تعالى " و إن خفتن شقاقاً شقاقاً بينهما فابعثوا حكماً من أهله و حكماً من أهلها إن يريدان إصلاحاً يوفق الله بينهما، إن الله كان عليماً خبيراً" (النساء: ٣٥).

٥. استخدام الإجماع و القوة: أي فرض حل معين على الطرفين عن طريق طرف ثالث و إن كان رئيس المجموعتين أو ذا مصدر قوة أكبر. يقول سبحانه و تعالى " و إن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما، فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله ، فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل و اقسطوا إن الله يحب المقسطين" (الحجرات: ٩) .

٦. تهدئة الموقف: و في هذه الطريقة يقوم قائد المجموعتين بتهدئة الطرفين المتنازعين و ذلك بإظهار أن هذا الخلاف ينبغي ألا يوجد إذا صفت النفوس و رجعت لروح المحبة و الإخاء التي تربطهم. قال الله تعالى " و اعتصموا بحبل الله جميعاً و لا تفرقوا، و اذكروا نعمة الله عليكم إذ

كنتم أعداء ، فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا، وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها، كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون" (آل عمران: ١٠٣).

٧. استخدام حل وسط: يورد حامد بدر موقف الرسول في صلح الحديبية، حيث قبل رسول الله الصلح مع قريش برغم أنه قد يبدو أن فيه بعض التنازل من رسول الله، إلا أن النتائج كانت لصالحهم. فقد عادوا من دون اعتمار ذاك العام و بالمقابل دخل الناس في دين الإسلام.

### عوامل مساعدة في إدارة الصراع و التغيير

١. بناء الثقة: إذا شعر الموظفون بالثقة في إدارتهم و بأنفسهم و بالعمل الذي يقومون به، هذا عامل مساعد على قبول لحل للصراع أو التطوير و التغيير. وهذا الدور يقع على عاتق الإدارة في بناء هذه الثقة و الأمن النفسي للموظفين.
٢. الرؤية: و ذلك بأن تسعى الإدارة العليا لاقناع الموظفين بوجود هدف واحد يسع الجميع لتحقيقه، فبمزيد من اللقاءات و المناقشات يتحقق هذا الهدف.
٣. الاتصال: على الإدارة تطوير قنوات الاتصال بين جميع أطراف المنظمة الإدارية، وهذا يبعث شعور بالارتياح بين الموظفين.
٤. نقاش المتغيرات المحيطة و التطوير المطلوب تحقيقه: النقاشات التي تجريها الإدارة حول التغييرات و التطويرات المرغوب تحقيقها. و الأخذ بأرائهم، و التعامل معهم بأمانة و يوضحون لهم ما يريدون تطويره في الإدارة.
٥. الأهداف: يجب أن تكون واضحة و قابلة للتطبيق و واقعية.
٦. التأكيد من أن التطوير أو التغيير معقول: أي حاصل تطوير هو قادم من الإدارة العليا، هذه يجب أن تتأكد من أن هذا التطوير و التغيير يرغب الموظفون في إحداثه. و في نفس الوقت يكون معقولاً.
٧. القيادة: إتباع الإدارة الأسلوب و النهج الإداري الذي يجب على الإدارة ممارسته، و الذي يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على الموظفين.
٨. تلافي التخويف أو التهديد: العلاقة التي تربط الموظف بالمدير داخل العمل هي علاقة مستمرة، و يجب الحفاظ عليها. فينبغي استخدام أسلوب الثقة و التعاون و نبذ أسلوب التخويف و التهديد أو القوة عند إحداث أي تطوير في العمل، لأن هذا الأسلوب يهدم الثقة بين الطرفين.
٩. التعليم: التعليم و التدريب يجب أن يحدث بصورة مستمرة لصقل مهارات الموظفين و مستوياتهم الثقافية.
١٠. اتباع برنامج و جدول زمني معقول: مراعاة عامل الوقت له دور كبير في نجاح التطوير أو التنظيم، كما أن استخدام الجدول الزمني المعقول يعمل على نجاح هذا التنظيم.

## خلاصة الدراسات السابقة

الصراع ظاهرة طبيعية و إن اختلفت المصطلحات الدالة عليه، و اختلفت درجة حدته في التنظيم الإداري، ذلك نتيجة لاختلافات وجهات النظر و اختلاف الحاجات و الرغبات أو التنافس على السلطة و السيطرة، و التدافع لكسب السلطة و الترقيات و الكسب المادي. فالتنافس و الصراع مفهومان مترابطان معاً بحيث يدمج أحياناً بينهما، فالتنافس يمثل أدنى درجات توتر الفرد و الصراع يمثل أعلاها. التنافس قد يتحول بسهولة إلى صراع إذا سعى الفرد للإطاحة بخصمه و التفوق عليه.

القوة كذلك من المواضيع المتداخلة و المرتبطة بالصراع، فهي القدرة على السيطرة و الهيمنة من أجل الوصول لهدف ما . و استخدام القوة في التنظيم يثير وجود الصراع ما بين الموظفين و الإدارة العليا. لكن فعلياً أن الدوائر تتمتع بقوة أكبر من غيرها إذا اقتربت أكثر من تدفق العمل أي العمال. إن رؤساء الأقسام لهم أكبر قدر معين من القوة الإدارية، و هذا ما يحدث الصراع ما بين قسم و آخر.

يقسم الصراع لعدة أنواع و ذلك حسب مستواه أو نتائجه أو التخطيط له. أما أنواع الصراع حسب مستواه فقد يكون بين الفرد و نفسه، و الناتج بشكل أساسي من الإحباط و تعارض أهداف الفرد. أو صراع بين الأفراد أنفسهم نتيجة اختلاف جهات النظر الناتج من اختلاف شخصياتهم و اتجاهاتهم و قيمهم و دوافعهم و شخصياتهم. و هذا النوع يكون للإدارة العليا دوراً في وجوده و في تقليصه. أما النوع فيختص في الصراع بين الأقسام في المنظمة و سببه الأساسي محدودية الموارد التي تتنافس عليها هذه الأقسام.

بينت الدراسات السابقة عن كيفية إدارة الصراع التنظيمي، وذلك حسب مستواه. إذا كان الصراع بين الأفراد، فاتباع الأساليب الخمسة لإدارة الصراع بحيث اعتمد هذا الأسلوب على بعدين أساسيين، فالإنسان يغلب على سلوكه أثناء تعامله مع الآخرين واحد من اثنين: إما التأكيد و الثقة، أي محاولته إشباع اهتماماته الخاصة. أو التعاون، و يعني محاولة الفرد إشباع اهتماماته الخاصة و اهتمامات الآخرين. و هذين البعدين هما محددات الأساليب الخمسة لإدارة الصراع :

المنافس: مؤكد و غير متعاون.

المجامل: غير مؤكد و متعاون.

المتفادي(المنسحب): غير مؤكد و غير متعاون.

المتعاون: مؤكد و متعاون معاً

الموفق: وسط بين التأكيد و التعاون.

كما تباينت الدراسات السابقة عن كيفية إدارة الصراع الداخلي أو الشخصي. فهناك بعدين أساسيين يعتمد عليهما الأسلوب المتبع و هما: الاهتمام بالذات و الاهتمام بالآخرين. في فقد بين Rahim-كما مر سابقاً في هذا الفصل- ثلاث طرق لحل هذا الصراع: السيطرة، الحل الوسط، التوحيد أو التكامل. أما بليك و موتون فقد وضعوا خمسة أنماط لحل الصراع: الضغط، الانسحاب، التلطيف، الحل الوسط، حل المشكلة.

اختلفت وجهة نظر الإسلام في التعامل مع الصراع عن وجهة نظر أصحاب الفكر الإداري التقليدي . فيعمل الإسلام على محورين و هما أولاً: الوقاية من وقوع الصراع، عن طريق علاج الظواهر السيئة في شخصية الفرد ، فينهى الإسلام عن سوء الظن و الحسد و الظلم المحسوبة، كما ينهى عن التجسس و الغش و الخداع و الغيبة و النميمة و الكذب. بحيث يسعى الفرد للتخلص نفسه أولاً و تطهيرها من هذه الصفات الدنيئة، في حين يعجز المدراء عموماً عن تخليص الموظفين من هذه الصفات التي تعتبر سبباً في وجود الصراع بين الموظفين. و يدعوا الإسلام لاتباع نهج القرآن و السنة في إدارة الصراع، و الاستفادة من مواقف الرسول (ص) في كيفية تعامله مع الخلافات و الصراعات بين المسلمين.

### هذا البحث و الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض الدراسات السابقة في هذا الفصل، و بعد أن تمكن فريق البحث من الحصول على الكتب و المراجع التي تتعلق بهذا الموضوع، فقد سلطت الأضواء على حقائق هامة و جوهرية حول هذا الموضوع . سار فريق البحث على نهج الدراسات السابقة مع محاولة التطرق لجوانب أهملت و لم يتم التعمق في تحليلها.

تحدثت الدراسات السابقة عن مسببات الصراع بين الأفراد \_ و هذا الجانب هو موضوع البحث- و قد كانت هناك عوامل كثيرة تلعب دوراً في وجود هذا النوع من الصراع من أهمها: أسباب نتيجة تحديد المهام و الأدوار بين الأفراد، تداخل الموارد المالية و البشرية و الفنية واعتماديتها على بعضها البعض، توزيع نظام الحوافز و الترقيات، مشاكل في الاتصالات الإدارية و انعزالية الفرد و ضعف روحه المعنوية، و طرق الإدارة في الإشراف و التوجيه.

أما في هذا البحث، قامت الباحثتان بمحاولة التوصل لأهم مسببات الصراع بين الموظفين في عينة الدراسة المشار إليها في الفصل الثالث، بعد التحليل في الدراسات السابقة لهذه الأسباب لمحاولة التوصل لمسببات أخرى، و تم تقسيمها إلى قسمين:

أولاً: عوامل مساعدة على وجود الصراع بين الموظفين.

ثانياً: دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين.

عوامل مساعدة على وجود الصراع بين الموظفين :

١ روتين العمل.

٢ ضيق الوقت.

٣ الغموض ونقص المعلومات عن العمل .

٤ الإحباط.

٥ ضعف الاتصال بين الموظفين .

٦ تدني الشعور بالأمن الوظيفي.

٧ تعارض أهداف الأقسام.

٨ زيادة اعتمادية ترابط الأقسام.

دور الإدارة في وجود الصراع بين الموظفين:

١ أن نطلب من الموظف القيام بأعمال ليست جزء من عمله.

٢ قلة المشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارة .

٣ المراقبة وتقييد سلوك الموظف.

٤ تعدد الأشخاص الذين يوجهون الموظف في العمل.

٥ قلة اهتمام الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين .

٦ وجود تغيير إما في إجراءات التشغيل أو سياسات جديدة أو موظفين جدد.

٧ تقييم غير عادل للأداء من قبل الإدارة.

٨ نظام الترقيات والمكافآت غير عادل.

٩ نقص الموارد .

١٠ تحيز الإدارة لموظفين تربطها بهم علاقة شخصية.

١١ قلة اهتمام الإدارة بتنظيم المهام.

١٢ إهمال الإدارة في ملئ شاغر وظيفي مغرٍ للموظفين.

لكن تعرضت الدراسات السابقة لمراحل تطور الصراع، و هي آراء أصحاب و رواد الفكر التقليدي و السلوكي. حيث رأى أصحاب الفكر التقليدي أن الصراع سلوك سلبي لا يجب حدوثه و نتائجه مدمرة على الشركة. أما أصحاب الفكر السلوكي فقد رأوا أن الصراع جيد لا يمكن تجنبه و يمكن استغلاله لتحقيق بعض من مصالح الشركة. هذا البحث تعرض لقضية اتجاهات الموظفين نحو قضية الصراع و التي أهمل جانبها في الدراسات السابقة. للتعرف كيف ينظر الموظفون الى مفهوم الصراع و كيفية التعامل معه.

جميع الدراسات في هذا البحث بينت أن الأسلوب في إدارة الصراع بين الأفراد هو اتباع الأساليب الخمسة لإدارة الصراع: التنافس، التكيف، التفاوض، حل وسط، التعاون. لكن في هذا البحث بعد تحليل عدة أساليب و التوصل لأساليب أخرى تم التوجه نحو دراسة الأساليب التالية إذا كانت متبعة في حل الصراعات بين الموظفين من قبل الإدارة:

- عدم تدخل الإدارة .
- انتظار فترة قبل التدخل ربما يكون في هذه الفترة قد وجد الطرفان حلاً للخلاف دون الرجوع للإدارة.

- التهيئة الفورية و الدعوة للتستر و السكوت.
- إدخال وسيط ثالث للمساعدة في حل الصراع سواء كان واحد من الموظفين مقبولاً لدى الطرفين أو جهة ذات نفوذ على كلا الطرفين .
- إجبار الطرفين على إنهاء الصراع بالقوة القانونية و التهديد .
- تعزيز أنظمة الاتصال و التشاور بين الموظفين و مع الإدارة.
- الحفاظ على استمرارية الصراع و إن كان يحقق جزء من مصلحة الشركة.
- الإعلان و مواجهة الطرفين لبعضهما البعض لمبادلة وجهات النظر .
- تشكيل جماعات و تكوين فرق داخل العمل لتقوية أواصر الروابط بين الموظفين.
- تصميم برامج تدريبية لزيادة مستوى معرفة الموظف و زيادة إلمامه بكل جوانب العمل.
- إحداث تغيير من شأنه التقليل من مستوى الصراع سواء كان في أسس الترقيات أو في بناء الهيكل التنظيمي.

لم تبين الدراسات السابقة الصعوبات و المعوقات التي تواجهها الإدارة العليا في مواجهة الصراع بين الموظفين ، أو تقلل من مستوى فعالية الأسلوب المتبع في حل هذه الصراعات الدائرة بينهم. علماً بأن هذا الجانب تم التطرق له في هذا البحث لمعرفة عن المعوقات التي تحول دون إدارة ناجحة للصراع بين الموظفين. حاول فريق البحث للكشف عن أهم هذه المعوقات من بين النقاط التالية و ذلك من وجهة نظر المدراء في العينة المتبعة للدراسة:

- صعوبات بسبب الإدارة.
- صعوبات بسبب الموظفين.
- أما الصعوبات تتعلق بالإدارة تختلف باختلاف شخصية المدير و الأسلوب الإداري المتبع في هذه الشركة. أما الصعوبات التي بسبب الموظفين فهي تتعلق بشخصيات هؤلاء الموظفين و مدى اهتمامهم بحقوقهم القانونية في العمل، كذلك تتعلق بطبيعة العلاقة القائمة بين الموظفين و الإدارة. و من بين هذه الصعوبات التي يحاول أن يدرسها فريق البحث:
- اعتبار الإدارة إدارة الصراع تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة.
- انعدام الصراحة بين الموظفين و الإدارة .
- صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة.
- الخوف من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظفين .
- اعتقاد الإدارة بوجود طريق واحد لحل الصراع.
- صعوبة تقبل الموظف النقد من قبل الإدارة.
- صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظف.
- تجنب الإدارة الحوار المفتوح مع الموظفين .
- ليس من السهل العفو و السماح عن الموظف.
- صعوبة تقبل الموظف خيارات و بدائل للحل بذهن متفتح.

- التهئة الفورية و الدعوة للتستر و السكوت.
- إدخال وسيط ثالث للمساعدة في حل الصراع سواء كان واحد من الموظفين مقبولاً لدى الطرفين أو جهة ذات نفوذ على كلا الطرفين .
- إجبار الطرفين على إنهاء الصراع بالقوة القانونية و التهديد .
- تعزيز أنظمة الاتصال و التشاور بين الموظفين و مع الإدارة.
- الحفاظ على استمرارية الصراع و إن كان يحقق جزء من مصلحة الشركة.
- الإعلان و مواجهة الطرفين لبعضهما البعض لمبادلة وجهات النظر.
- تشكيل جماعات و تكوين فرق داخل العمل لتقوية أواصر الروابط بين الموظفين.
- تصميم برامج تدريبية لزيادة مستوى معرفة الموظف و زيادة إلمامه بكل جوانب العمل.
- إحداث تغيير من شأنه التقليل من مستوى الصراع سواء كان في أسس الترقيات أو في بناء الهيكل التنظيمي.

لم تبين الدراسات السابقة الصعوبات و المعوقات التي تواجهها الإدارة العليا في مواجهة الصراع بين الموظفين ، أو تقلل من مستوى فعالية الأسلوب المتبع في حل هذه الصراعات الدائرة بينهم. علماً بأن هذا الجانب تم التطرق له في هذا البحث لمعرفة عن المعوقات التي تحول دون إدارة ناجحة للصراع بين الموظفين. حاول فريق البحث للكشف عن أهم هذه المعوقات من بين النقاط التالية و ذلك من وجهة نظر المدراء في العينة المتبعة للدراسة:

- صعوبات بسبب الإدارة.
- صعوبات بسبب الموظفين.
- أما الصعوبات تتعلق بالإدارة تختلف باختلاف شخصية المدير و الأسلوب الإداري المتبع في هذه الشركة. أما الصعوبات التي بسبب الموظفين فهي تتعلق بشخصيات هؤلاء الموظفين و مدى اهتمامهم بحقوقهم القانونية في العمل، كذلك تتعلق بطبيعة العلاقة القائمة بين الموظفين و الإدارة. و من بين هذه الصعوبات التي يحاول أن يدرسها فريق البحث:
- اعتبار الإدارة إدارة الصراع تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة.
- انعدام الصراحة بين الموظفين و الإدارة .
- صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة.
- الخوف من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظفين .
- اعتقاد الإدارة بوجود طريق واحد لحل الصراع.
- صعوبة تقبل الموظف النقد من قبل الإدارة.
- صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظف.
- تجنب الإدارة الحوار المفتوح مع الموظفين .
- ليس من السهل العفو و السماح عن الموظف.
- صعوبة تقبل الموظف خيارات و بدائل للحل بذهن متفتح.

- تواجد شخصيات حازمة، أنانية ، عنيدة، عدوانية بين الموظفين.
- قلة ثقة الموظفين بالإدارة و كثرة الشك و التساؤلات عندهم.
- قلة الموارد المالية لتقديم الحوافز و المكافآت.
- اعتبار الإدارة حل الصراع يتطلب أخذ وقت من ساعات عمل الموظفين.
- صعوبة التعامل و فرض حلول على موظفين تمردوا و عارضوا لأنهم يعلمون مدى أهميتهم في هذا العمل.

أما بالنسبة لآثار الصراع بين الموظفين على الشركة، فهذا هو الجانب المهم في هذه الدراسة. حيث أن في النهاية ما تريده الإدارة العليا و يريده المجتمع هو أفضل مستوى من الأداء لهذه الشركات. تأثير الصراع التنظيمي على مستوى الأداء للشركة ككل لم يوضح في الدراسات السابقة، بل كان التركيز على أن لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة و السلوك التنظيمي الأمر الذي غير نظرة الكتاب و الباحثين الذين يحرصون تأثير الصراع على الإنتاجية و الأداء بشكل سلبي فقط. يربط بعض الكتاب بين حدة و شدة الصراع و بين آثاره و يمكن تصور الصراع من حيث شدته بخط مستقيم ممتد، يقع على أحد طرفيه صراع طفيف جداً يكاد لا يذكر، و على الطرف الثاني صراع حاد جداً و ما بين الطرفين حالات متفاوتة من الصراع، و كلا النزاعين على طرفي المستقيم ضاران و غير مرغوب فيهما. فالأقسام التي تعيش صراعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة المبالاة و تفتقر للإبداعية، و عدم الحسم و عدم التقيد بالمواعيد المحددة. و في المقابل ، فالصراع الحاد يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى الهاوية. وهكذا اتضح أن كثيراً من الكتاب يؤكدون على ضرورة على ضرورة و تشجيع قدرأ مناسباً من الصراع بين الأفراد و الجماعات المختلفة في المنظمة لما في ذلك تأثير إيجابي على المنظمة. و ذلك عن طريق أتباع الأساليب و طرق مطورة لهذا الغرض.

أما في هذا البحث يحاول فريق البحث معرفة النتائج الحقيقية للصراع على الشركة، و ليس فقط التركيز على وجوب خلق مستوى من الصراع و التشجيع على وجوده لأجل تحقيق نتائج إيجابية. بحيث كانت المحاولة لمعرفة آثاره السلبية و الإيجابية و هذه النتائج و الآثار قسمت لقسمين :

□ آثار الصراع على الشركة من وجهة نظر الموظفين.

□ آثار الصراع على الشركة من وجهة نظر المدراء.

بحيث كان التوجه في هذا البحث لدراسة العلاقة ما بين الصراع و بين عدة متغيرات داخل

العمل:

أولاً: آثار الصراع بين الموظفين على المتغيرات التالية من وجهة نظر الموظفين:

مستوى الأداء، الأمن الوظيفي، التصميم و التحدي ، المنافسة، الإبداع و الابتكار، الملل و الضجر، الرضى الوظيفي، ترك العمل، الغياب، قوة الروابط بين الموظفين، الشعور بالانتماء.

ثانياً: آثار الصراع بين الموظفين على المتغيرات التالية من وجهة نظر المدراء:

قوة الروابط بين الموظفين، المنافسة، الفهم المتبادل بين الأطراف، الشعور بالانتماء، تعميق المسؤولية الجماعية نحو الشركة، تقبل التغيير، سمعة الشركة، معدل دوران العمل، مستوى الأداء، تدخل الإدارة

بخصوصيات الموظفين، تقبل الموظفين القدامى للجدد، الرضى الوظيفي، تبديل مهام العمال بأخرى دون النظر للمهام التي يبذل فيها الموظف، الغياب، الالتزام بقوانين الشركة، تشكيل أحزاب في صفوف العمال.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## منهجية الدراسة

### المقدمة:

يعطي هذا الفصل توضيحاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها فريق البحث في دراسة مشكلة البحث، و يبين مجتمع الدراسة و أدوات البحث ،كما يبين هذا الفصل كيفية اختيار العينة و مكونات الاستبانتين و مصادر جمع المعلومات.

### منهجية الدراسة

الأسلوب المتبع في هذا البحث هو الأسلوب التاريخي و الأسلوب الوصفي.

**الأسلوب التاريخي:** أو الأسلوب الوثائقي، وهو مستمد من دراسة التاريخ حيث يحاول الباحثون فهم الحاضر و التنبؤ بالمستقبل من خلال دراستهم للأحداث الماضية و التطورات التي مرت عليها . الأسلوب التاريخي استخدمه فريق البحث في الفصل الثاني من هذه الدراسة،الذي يدرس الظاهرة القديمة من خلال الرجوع إلى أصلها فيصفها و يحللها و يفسر هذه التطورات استناداً الى النهج العلمي في البحث الذي يربط النتائج بأسبابها.

**الأسلوب الوصفي:** بحيث استخدم هذا الأسلوب لدراسة ظاهرة الصراع كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً و يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميأ .ثم بالتالي الوصول لاستنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع و تطويره، ثم التوصل لحقائق واقعية تنعكس على مجتمعنا المحلي.و على هذا الأسلس قام فريق البحث بتجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الاستبيان بصفته أكثر وسائل تجميع البيانات تناسباً لدراسة العلاقة النسبية بين الظواهر و الأنشطة المختلفة، بالإضافة الى الرجوع للدراسات السابقة و المراجع العربية و الأجنبية و المترجمة.

### مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع الكلي للدراسة الشركات.الصناعية و التجارية الكبرى في مدينة الخليل. و موضوع الدراسة هو معرفة واقع الصراع في هذه الشركات و إدارته. و لكن نتيجة لصعوبة تطبيق أسلوب الدراسات المسحية الشاملة لموظفي و مدراء هذه الشركات، لذا نكتفي بدراسة جزء معين من هذا المجتمع و هو ما يسمى بعينة الدراسة.

## اختيار عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية و العينة القصدية لتمثيل المجتمع الأصلي للدراسة على اعتبار انه مجتمع متجانس.

العينة العشوائية، الجزء الأول من عينة الدراسة و هم الموظفين في كبرى شركات القطاع الصناعي و التجاري في مدينة الخليل . فهذه العينة تمثل موظفي الشركات الكبرى في المجتمع الأصلي.

و تم اختيار عشرة موظفين من كل شركة بحيث تم اختيارهم من موظفي أقسام (المشتريات، الإنتاج، التسويق، التوزيع، المالية). وذلك عن طريق اختيار الموظفين حسب المتتالية التالية (٢، ٤، ٦، ٨، ١٠، ١٢) و ذلك حسب ترتيبهم في قاعدة البيانات لدى الشركة.

العينة القصدية، الجزء الثاني من عينة الدراسة و هم المدراء للشركات الصناعية و التجارية الكبرى في مدينة الخليل. حيث تم اختيارهم بهذا الأسلوب بهدف اختيار اثنين من المدراء في كل شركة من الإدارة العليا: المدير العام و من يقوم بأعمال المدير العام (نائبه). و ذلك حسب تواجد المناصب في الهيكل التنظيمي لهذه الشركات.

تم الحصول على أسماء هذه الشركات من الغرفة التجارية لمدينة الخليل. و لقد تم إجراء الدراسة على عشر شركات بصفتها شركات كبيرة و رائدة في القطاع الصناعي و التجاري في مدينة الخليل السوق أثناء إجراء البحث (شباط-حزيران ٢٠٠١). و هذه الشركات هي:

جدول (٣-١)

عدد الموظفين الكلي	عدد المدراء الكلي	اسم الشركة
٢٧٥	١٤	١. شركة الجندي لمنتجات الألبان و المواد الغذائية
١٢٠	٨	٢. شركة نبروخ لصناعة القبانات و الموازين و الأثاث المعدني
٢٧٥	٢٥	٣. شركة الحرباوي لصناعة الفرشات
٣٠	٤	٤. الشركة الأهلية لعلب الكرتون
٦٠	٨	٥. شركة باما الصناعية التجارية
٥٠	١٢	٦. شركة القصر اوي الصناعية التجارية
٣٥	١٤	٧. شركة الزيوت المعدنية
٦٠	٦	٨. شركة المصنوعات الورقية
٢٠	٤	٩. شركة هيتكو التجارية
١٢٠	١٢	١٠. شركة رويال الصناعية التجارية
١٠٤٥	١٠٧	المجموع

يبين الجدول السابق عدد الموظفين و عدد المدراء العاملين في الشركات العشرة السابقة "عينة الدراسة"، بحيث تم اختيار ١٠٠ موظف من مجموع عدد الموظفين في الشركات السابقة، أي أن ١٠٠ موظف يمثلون ١٠٠% من عينة الدراسة. و اشتملت عينة الدراسة على ٢٠ مديراً من جميع الشركات السابقة، أي أن ٢٠ مديراً يمثلون ١٠٠% من المدراء. و من الجدير بالذكر أن اعتبار الشركات السابقة كبرى و رائدة في السوق هي من خلال المقياس الذي تتبعه الغرفة التجارية و هو رأس المال ، عدد العمال ، حجم الإنتاج.

## أدوات البحث

### الاستبانة :

و هو الاسلوب الرئيسي في هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانتين شاملتين تتعلق بمشكلة البحث للحصول على أرقام و إحصائية و حقائق متعلقة بهذا الموضوع . و تم استخدام أسلوبين للإجابة في استبيان الموظفين. أولاً، في القسم الأول هو التعبير عن درجة الأهمية بالدرجات الخمس (مهم جداً، مهم، محايد، قليل الأهمية، غير مهم). ثانياً، في باقي أقسام الاستبيان استخدم أسلوب الإجابة بـ (نعم ، أحياناً، لا). أما الاستبانة الخاصة بالمدراء فكان الاسلوب موحداً في الإجابة، بحيث استخدم أسلوب الإجابة بـ (نعم ، أحياناً، لا).

### الملاحظة و المشاهدة:

بحيث تقوم هذه الطريقة على ملاحظة مجتمع الدراسة و تسجيل ما تم مشاهدته من ملاحظات تمه الباحثان عن هذا المجتمع.

### مصدر آخر

من خلال الحصول على معلومات إضافية من الكتب و المراجع و الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة. و ذلك بالرجوع لمكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين ومكتبة جامعة الخليل و مكتبة بلدية الخليل.

## أدوات تحليل البيانات

اعتمد فريق البحث على إيجاد النسبة المئوية في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الموظفين و المدراء عينة الدراسة، حيث تشكل هذه النسب نسب أفراد كل عينة الذين اتفقوا بالإيجاب على الأسئلة الواردة في كلا الاستبانتين، و أما في القسم الأول من استبانة الموظفين كانت النسب تشكل مجموع الأفراد الذين أجابوا ب(مهم) و (مهم جداً). و قد تم إيجاد هذه النسب بواسطة المعادلة التالية:

$$ن = س / ع$$

حيث أن ن : النسب المئوية.

س: عدد أفراد (الموظفين أو المدراء) عينة الدراسة.  
ع: عدد الاستبانات.

## مكونات الاستبانتين

### استبانة الموظفين

و تكونت أجزاء أداة البحث من أربعة أجزاء:

الجزء الأول: ويشمل معلومات عامة، تتضمن متغيرات متعلقة بعدد سنوات العمل، و المستوى التعليمي، و الجنس.

الجزء الثاني: و يضم الأسئلة التي تتعلق بأهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين، و هي كما يلي:

روتين العمل سؤال (١).

ضغط الوقت سؤال (٢).

(الغموض) نقص المعلومات عن العمل سؤال (٣).

الإحباط سؤال (٨).

ضعف الاتصال بين الموظفين سؤال (٩).

تدني الشعور بالأمن الوظيفي سؤال (١٤).

تعارض أهداف الأقسام سؤال (١٨).

زيادة اعتمادية و ترابط الأقسام سؤال (١٩).

كما و يشمل الجزء الثاني على دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين و هي:

يطلب من الموظفين القيام بأعمال ليست جزء من عملهم سؤال (٥).

قلة مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات سؤال (٦).

المراقبة و تقييد سلوك الموظف سؤال (٧).

تعدد الأشخاص الذين يواجهون الموظف سؤال (١٠).

قلة اهتمام الإدارة بمشكلات الموظفين سؤال (١١).

التركيز على ساعات الدوام سؤال (١٢، ١٣).

إحداث تغيير في: (إجراءات التشغيل، سياسات جديدة، توظيف موظفين جدد) سؤال (١٥، ١٦، ١٧).

تقييم غير عادل للأداء سؤال (٢٠).

نظام الترقيات و المكافآت غير عادل سؤال (٢٢).

قلة الموارد سؤال (٢١).

تحيز الإدارة لموظفين تربطها هم علاقة شخصية سؤال (٢٣).

## استبانة المدراء

وقد تكون من ثلاث أجزاء:-

الجزء الأول: يتكون من أسئلة لمعرفة كيفية تصرف الإدارة في مواجهة الصراع بين الموظفين، و قسمت الأسئلة كما يلي:

عدم تدخل الإدارة سؤال رقم ( ١ ).

و بقية الأسئلة تتحدث عن كيفية تدخل الإدارة: تنتظر فترة قبل التدخل سؤال رقم (٢). إدخال وسيط ثالث للمساعدة في حل الصراع سؤال رقم (٥،٤،٣).

إجبار الطرفين على حل الصراع بالقوة القانونية سؤال رقم (٦، ١٠).

تعزيز أنظمة الاتصال و التشاور سؤال رقم (١٢) .

الحفاظ على استمرارية الصراع الإيجابي سؤال رقم (٨).

الإعلان و مواجهة الطرفين لبعضهما سؤال رقم (٧).

التهديئة و التستر سؤال رقم (٩).

تشكيل جماعات سؤال رقم (١١).

تصميم برامج تدريبية (١٣).

إحداث تغيير في أسس الترقيات، أو الهيكل التنظيمي سؤال رقم (١٤، ١٥).

الجزء الثاني: و يتكون من أسئلة تمثل الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في مواجهة الصراع

بين الموظفين ،و ترتيب الاسئلة حسب ترتيب العبارات كما يلي:

(١) اعتبار الصراع تجربة صعبة تتطلب مهارات خاصة.

(٢) انعدام الصراحة بين الموظف و الإدارة.

(٣) صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة.

(٤) الخوف من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظف.

(٥) اعتقاد الموظف بوجود طريق واحد لحل الصراع.

(٦) صعوبة تقبل الموظف النقد من الإدارة.

(٧) صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظف.

(٨) تجنب الإدارة الحوار المفتوح مع الموظفين.

(٩) ليس من السهل العفو عن الموظف.

(١٠) صعوبة تقبل الموظف خيارات للحل بذهن متفتح.

(١١) تواجد شخصيات عنيدة بين الموظفين.

(١٢) تواجد شخصيات عدوانية.

(١٣) قلة الثقة في الإدارة.

(١٤) تواجد شخصيات أنانية.

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل النتائج

جدول (٤-٢)

## المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
%٥٨	٥٨	شهادة جامعية
%٤٢	٤٢	شهادة مدرسية
%١٠٠	١٠٠	المجموع

يبين الجدول السابق المستوى التعليمي للموظفين عينة الدراسة، حيث أن (٥٨%) من أفراد العينة يحملون شهادة جامعية، و (٤٢%) من أفراد العينة يحملون شهادة مدرسية فقط. أي أكثر من نصف عدد أفراد العينة متعلمون. و ذلك بغض النظر إذا كانت الشهادة هي بكالوريوس أو دبلوم. في حين أن في زيادة المستوى التعليمي يقلل من وجود الصراعات السلبية المدمرة، إذ أن المتعارف عليه أنه المتعلمون أكثر قدرة على تفهم وجهات نظر الآخرين و تقبل النقد منهم.

جدول (٤-٣)

## الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%٧٧	٧٧	ذكر
%٢٣	٢٣	أنثى
%١٠٠	١٠٠	المجموع

يبين الجدول (٤-٣) جنس الموظفين أفراد العينة، فنلاحظ أن (٧٧%) من أفراد العينة ذكور، و (٢٣%) من أفراد العينة هم من الإناث، نلاحظ أن ما يزيد عن ثلثي العينة هم ذكور، إذ أن الذكور أكثر قدرة على مواجهة الصراع و التحدي و المنافسة أكثر من الإناث، و ذلك بحكم العاطفة و الخجل عند الإناث.

## القسم الثاني

و يشمل الحصول على معلومات حول :

- أهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين.
- دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين.

## أهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين

جدول (٤-٤)

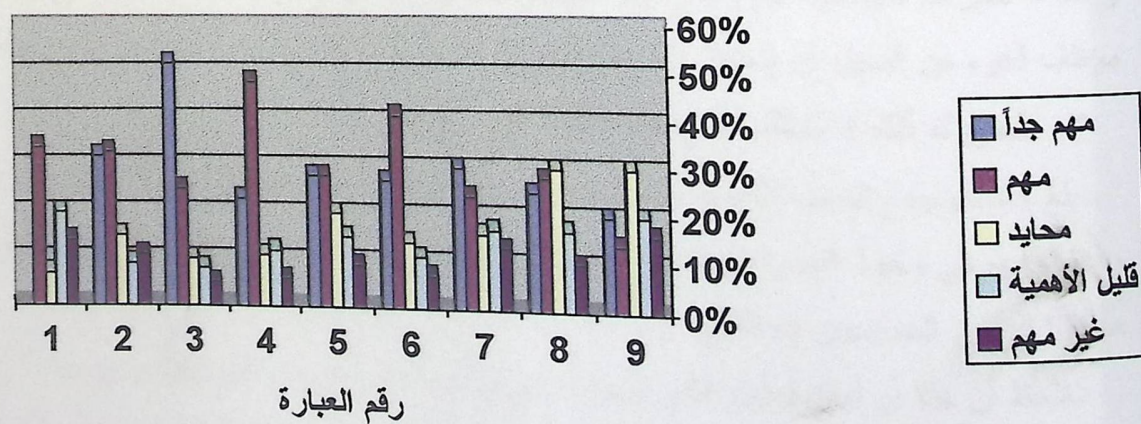
### أهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين

العوامل	مهم جداً	مهم	محايد	قليل الأهمية	غير مهم
١. تكرار و صغر العملية التي تقوم بها	٢٥%	٣٤%	٧%	٢٠%	١٤%
٢. ضغط الوقت و تدافع مواعيد العمل	٣٢%	٣٣%	١٥%	٩%	١١%
٣. شعورك أنك لا تملك معلومات كافية عن عمالك	٥٢%	٢٥%	١٠%	٨%	٥%
٤. إذا بدت بعض الأهداف غامضة بالنسبة لك	٢٣%	٤٨%	١١%	١٢%	٦%
٥. الشعور بالإحباط لعدم القدرة على تحقيق هدف ما	٢٨%	٢٨%	٢٠%	١٥%	٩%
٦. ضعف الاتصال و التشاور بين الموظفين	٢٧%	٤١%	١٤%	١١%	٧%
٧. الشعور بعدم ضمان العمل في هذه الشركة مستقبلاً	٣٠%	٢٤%	١٦%	١٧%	١٣%
٨. تعارض أهداف قسم ما بأهداف قسم آخر	٢٥%	٢٨%	٢٠%	١٧%	١٠%
٩. اعتماد عمل قسم ما على عمل قسم لآخر	٢٠%	١٤%	٣٠%	٢٠%	١٦%

ملاحظة : الخانة التي تبين العدد أو التكرار لم يتم إدراجها و ذلك لأنها تحمل نفس الرقم الذي بجانب النسبة المئوية.

### أهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين

Figure (4-1)



بعد تحليل العبارات في الجدول السابق من القسم الأول الذي يختص بأهم العوامل المساعدة على وجود الصراع بين الموظفين ، و ذلك بجمع النسبة المئوية لمهم جداً مع النسبة المئوية لمهم ، كذلك بجمع النسبة المئوية لقليل الأهمية مع النسبة المئوية لغير مهم. فتبين أن هذه العوامل مهمة في وجود

الصراع في كل الفقرات بنسبة أكثر من ٥٠% ، مما يدل على أهميتها و خطورتها في حدوث الصراع بين الموظفين، كالتالي:

### ١. تكرار و صغر العملية التي تقوم بها.

بأخذ حاصل جمع النسب المئوية لمن يشعرون أن هذا العامل مهم جداً و عامل مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٥٩%)، أي أكثر من نصف العينة يجدون أن روتين العمل سبب مهم في وجود الصراع بين الموظفين. في حين أن حاصل جمع النسب المئوية لمن يشعرون بأن هذا عامل قليل الأهمية و غير مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٣٤%)، و المحايدون (٧%) فقط.

نلاحظ وجود علاقة ما بين طبيعة المهام التي يقوم بها الموظف داخل العمل و بين وجود الصراع بين الموظفين. كلما كانت المهام صغيرة الحجم و كثيرة التكرار، فهي تسبب شعور الموظف بالروتين في العمل. فالروتين يقتل الحماس عند الموظف، بل و من الصعب تحفيز هذا الموظف طالما بقي في هذه الوظيفة. و من يشعر بالملل و الروتين هو أكثر عرضة لخوض صراع مع موظف آخر و الذي قد يبدأ على شكل مشاحنات كلامية الى أن يصل إلى الحقد و الضغينة.

### ٢. ضغط الوقت و تدافع مواعيد العمل.

حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن ضغط الوقت و تدافع مواعيد العمل عامل مهم جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٦٥%) و بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أنه عامل قليل الأهمية و غير مهم (٢٠%) و المحايدون (١٥%).

الوقت سريع الانقضاء، و عملية استرجاعه أمر مستحيل. و هو موزع بالتساوي على كل الأفراد فمن الملاحظ أن الأفراد يتهربون من المهام المعقدة و يميلون للمهام الواضحة. و الاستخدام السيئ للوقت يترتب عليه آثار سلبية تعود على المنظمة. لذا يسعى المدراء بالضغط على الموظفين لإنجاز مهامهم في وقت أسرع. فيجد الموظف نفسه يعمل لساعات طويلة و متواصلة خلال اليوم الواحد. و هذا له تأثيرات شخصية على الموظف فيشعر بالتعب و الانقباض و سرعة الإثارة و الغضب مع موظف آخر، من السهل أن يتحول إلى صراع .

### ٣. شعورك أنك لا تملك معلومات كافية عن عمك.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن نقص المعلومات عن العمل عامل مهم جداً و عامل مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٧٧%) و من يشعرون أنه عامل قليل الأهمية و غير مهم (١٣%) و المحايدون (١٠%).

نلاحظ أن هذا أن لهذا العامل أكبر نسبة أهمية لوجود الصراع بين الموظفين، حيث أن شعور الموظف بالافتقار لمعلومات تفصيلية و كاملة عن دوره الوظيفي داخل بيئة العمل و هو ما ينشأ بعدم وضوح الدور الوظيفي عند الموظف. و هذا عادة ما يواجهه الموظفون الجدد، و ذلك لأنهم لا يملكون الخبرة الوظيفية، أو ربما لتقصير الإدارة في إعداد برامج تدريبية للموظفين. لكن هذا الشعور يتحسّر و يقل من خلال مزاوله الموظف لعمله و بمساعدة المشرف المباشر الذي يقدم التوجيهات و الإرشادات حول الوظيفة أو المهمة التي يقوم الموظف.

عدم كفاية المعلومات عن العمل ينعكس على الولاء التنظيمي للموظف، فلا يشعر أنه فرد من الجماعة و جزء من هذا العمل، فتقل العلاقات الشخصية الحميمة و تستبدل بالصراع. ٤. إذا بدت بعض الأهداف غامضة بالنسبة لك.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن غموض الأهداف عامل مهم جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٧١%) و بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدونه عامل قليل الأهمية و غير مهم (١٨%) و المحايدون (١١%).

هذا العامل يدخل في مضمون العامل السابق، حيث أنه يتحدث عن الغموض نفسه الذي يشعر به الموظف، لكن هنا شعوره بغموض الأهداف للمنظمة نفسها و الذي يرجع لضعف اتصال الموظف بالإدارة العليا لمعرفة أهداف و النظرة المستقبلية لهذه المنظمة.

٥. الشعور بالإحباط لعدم القدرة على تحقيق هدف ما.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن هذا عامل مهم جداً في وجود الصراع بين الموظفين (٥٦%) و بلغ حاصل جمع من يشعرون أن هذا قليل الأهمية و غير مهم (٢٤%) و المحايدون (٢٠%).

ينشأ الإحباط عند الموظف حينما يجد عائقاً ما بينه و بين إشباع حاجاته، حين يتقدم الفرد باطمئنان نحو هذا الهدف و إذ به يصادف صعوبة لم يكن يتوقها قط. قد يكون هذا الهدف الترقية و العائق موظف آخر حاز على هذه الترقية. و تختلف ردود الفعل تجاه الإحباط، و إحداها يكون العدوان على الموقف نفسه و على الشخص الآخر و هذا ما يزيد من احتمالية وقوعه في صراعات معه.

٦. ضعف الاتصال و التشاور بين الموظفين.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون ضعف الاتصال و التشاور بين الموظفين عامل مهم جداً و عامل مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٦٨%) و من يجدونه عامل قليل الأهمية و غير مهم (١٨%) و المحايدون (١٤%).

نسبة الموظفين المؤيدين لوجود هذا العامل في وجود الصراع هي نسبة ما زالت تمثل الغالبية العظمى للعينة، فمن الملاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراع بين الموظفين هي سوء الفهم بين الأفراد و ضعف خطوط الاتصال بينهم، حيث أشارت الدراسات العلمية الى صحة ذلك لأن عدم وجود خطوط اتصالات مستمرة و بأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية و انعزالية الموظف داخل العمل.

٧. الشعور بعدم ضمان العمل في هذه المنظمة مستقبلاً.

حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون عدم ضمان الاستمرار في هذا العمل مستقبلاً عامل مهم جداً و عامل مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٥٤%) أما من يجدون أن أنه عامل قليل الأهمية و غير مهم (٣٠%) و المحايدون (١٦%).

حوالي نصف أفراد العينة بينوا أن انعدام الأمن الوظيفي في العمل سبب هام في وجود الصراع بين الموظفين. فالموظف لا حين يشعر بالأمن الوظيفي و بإمكانية استمراريته و تقدمه في عمله، يولد لديه حالة من اللامبالاة و عدم الاكتراث بمن حوله، من لا يشعر باستمرارية و ضمان العمل في المستقبل تختلف تصرفاته مع زملاءه الموظفين عما لو كان هذا الموظف يشعر بالأمن الوظيفي، فهناك حتماً فرقاً في السلوك في كلا الحالتين و خاصة بما يتعلق بالعلاقات مع الموظفين الآخرين. فمن لا يشعر بالأمن الوظيفي لا يتعامل مع الموظفين الآخرين بتعاون و لا يسعى إلى بناء علاقات قوية و راسخة معهم. و هذا الموظف احتمالية وقوعه في صراع مع الموظفين الآخرين أكثر من غيره.

٨. تعارض أهداف قسم ما بأهداف قسم آخر.

كان حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن تعارض الأقسام عامل مهم جداً و عامل مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٥٣%)، و من يجدونه عامل قليل الأهمية و غير مهم (٢٧%) و المحايدون (٢٠%).

هذا العامل لا شك أنه يسبب الصراع التنظيمي أو الهيكلي داخل الأقسام، مثل صراع إدارة الإنتاج و إدارة التسويق، أو صراع إدارة المشتريات و إدارة المالية، أو بين المستشارين و التنفيذيين. و طالما وجد الصراع بين الأقسام فإن ذلك يؤثر و لو بجزء على وجود الصراع بين موظفي هذه الأقسام. و يزيد ذلك كلما زاد شعور كل موظف بالانتماء لقسمه.

٩. اعتماد عمل قسم ما على عمل قسم آخر.

مجموع النسب المئوية لمن يجدون هذا العامل مهم جداً في وجود الصراع بين الموظفين (٣٤%)، و من يجدونه عامل قليل الأهمية و غير مهم (٣٦%) و المحايدون (٣٠%).

نسبة من يجدون هذا العامل غير مهم في وجود الصراع بين الموظفين تفوق الذين يجدونه مهماً. حيث أن اعتمادية الأقسام على بعضها البعض تسبب وجود الصراع بين رؤساء الأقسام، و خاصة حين يلقي رئيس كل قسم اللوم و أسباب الفشل على القسم السابق، على اعتبار أن عمل قسمه ما هو إلا نتيجة لعمل القسم السابق. و قد يتأثر موظفي هذه الأقسام بسبب ضغوطات العمل و ضغوطات من رئيس القسم نفسه، فيسبب الصراع بينهم.

و بعد النظر في التحليل و النسب المئوية السابقة للموظفين الذين يعبرون عن أهمية العوامل السابقة في وجود الصراع بين الموظفين. كانت أقل نسبة تعبر عن الأهمية هي (٣٤%) و هي اعتماد عمل قسم ما على عمل قسم آخر" و باقي النسب تتراوح ما بين (٥٣% - ٧٧%) و هي نسب عالية و تتجاوز نصف عدد أعضاء العينة و هي إذاً تدل على مدى أهمية العوامل السابقة و خطورتها في وجود الصراع بين الموظفين. و يمكن ترتيب العوامل التالية حسب أهميتها كما يلي:

١. عدم امتلاك الموظف معلومات كافية عن عمله (نقص المعلومات).

٢. غموض أهداف المنظمة بالنسبة للموظف.

٣. ضعف الاتصال و التشاور بين الموظفين.

٤. تكرار و صغر العملية التي يقوم بها الموظف.
٥. الشعور بالإحباط.
٦. تدني مستوى الشعور بالأمن الوظيفي.
٧. تعارض أهداف قسم ما بأهداف قسم آخر.
٨. اعتماد عمل قسم ما على عمل قسم آخر.

من هنا تبين لنا أن أهم العوامل المساعدة على وجود صراع بين الموظفين "شعور الموظف بعدم امتلاكه معلومات كافية عن عمله " و تبين لفريق البحث أن السبب في ذلك كما لاحظ فريق البحث من خلال المشاهدة أن نسبة كبيرة من العمال هم من ذوي الفئة العمرية (١٨\_٢٥) سنة، وهذا يوحي أن العمال بدون خبرات سابقة أو قليلي الخبرة بالإضافة إلى أن نسبة الموظفين الذين عدد سنوات عملهم من سنه إلى خمس سنوات هي (٥٩%)، أي أكثر من نصف أفراد العينة ، و هي مدة غير كافية لاكتساب كل المعلومات اللازمة للإمام بوظيفة ما.

أما العبارة التي تليها في الأهمية هي "غموض بعض أهداف العمل بالنسبة لموظف و هي لا تختلف في التعليل عن العبارة السابقة، حيث أن إمامه و اطلاعه على كل أهداف المؤسسة يتطلب منه الوقت الكافي لذلك بالإضافة إلى أن يكون الموظف على اتصال دائم بالإدارة و الموظفين الآخرين، و من هنا نتوصل للعامل الثالث من حيث الأهمية في وجود الصراع "ضعف الاتصال بين الموظفين" و الذي هو سبب هام للعامل السابق.

### دور الأداة العليا في وجود الصراع بين الموظفين

#### دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين

جدول (٤-٥)

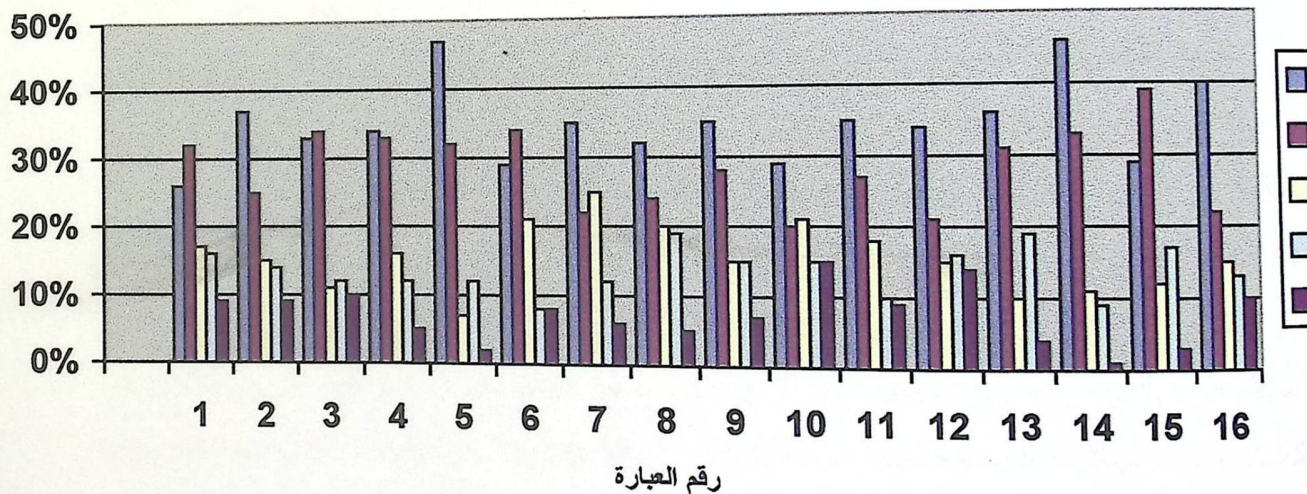
العبارة	مهم جداً	مهم	محايد	قليل	غير مهم
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
١. أن تقوم بعمل أشياء لا تعتقد أنها جزء من عملك.	٢٦%	٣٢%	١٧%	١٦%	٩%
٢. قلة المشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارة.	٣٧%	٢٥%	١٥%	١٤%	٩%
٣. تعدد الأشخاص الذين يوجهونك في العمل.	٣٣%	٣٤%	١١%	١٢%	١٠%
٤. الشعور بتقييد السلوك و المراقبة دائماً.	٣٤%	٣٣%	١٦%	١٢%	٥%
٥. قلة اهتمام الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين.	٤٧%	٣٢%	٧%	١٢%	٢%
٦. التركيز الشديد على ساعات الدوام.	٢٩%	٣٤%	٢١%	٨%	٨%
٧. عدم السماح بالمغادرة مهما كانت الظروف.	٣٥%	٢٢%	٢٥%	١٢%	٦%

تحليل و عرض النتائج

٥%	١٩%	٢٠%	٢٤%	٣٢%	٨. تغيير إجراءات التشغيل.
٧%	١٥%	١٥%	٢٨%	٣٥%	٩. تطبيق سياسات و قوانين جديدة.
١٥%	١٥%	٢١%	٢٠%	٢٩%	١٠. توظيف موظفين جدد (زيادة عدد الموظفين).
٩%	١٠%	١٩%	٢٧%	٣٥%	١١. تقييم الإدارة لأداء الموظفين غير عادل.
١٤%	١٦%	١٥%	٢١%	٣٤%	١٢. نقص التمويل و قلة الأجهزة.
٤%	١٩%	١٠%	٣١%	٣٦%	١٣. نظام الترقيات غير عادل.
١%	٩%	١١%	٣٣%	٤٦%	١٤. تحيز الإدارة لموظفين تربطها بهم علاقة شخصية.
٣%	١٧%	١٢%	٣٩%	٢٩%	١٥. انتشار نوع من الفوضى و قلة تنظيم المهام.
١٠%	١٣%	١٥%	٢٢%	٤٠%	١٦. وجود شاغر وظيفي مفر لمنصب أرقى من منصبك الحالي.

### دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين

Figure (4-2)



يبين الجدول (٤-٥) عوامل ودور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين و بعد تحليل الفقرات ، و بدمج حاصل جمع النسب للذين يجدون أن هذه عوامل مهمة جداً و مهمة و دمج حاصل جمع النسب المئوية لمن يشعرون أن هذه عوامل قليلة الأهمية و غير مهمة نتج ترتيب عبارات حسب أهميتها تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية:

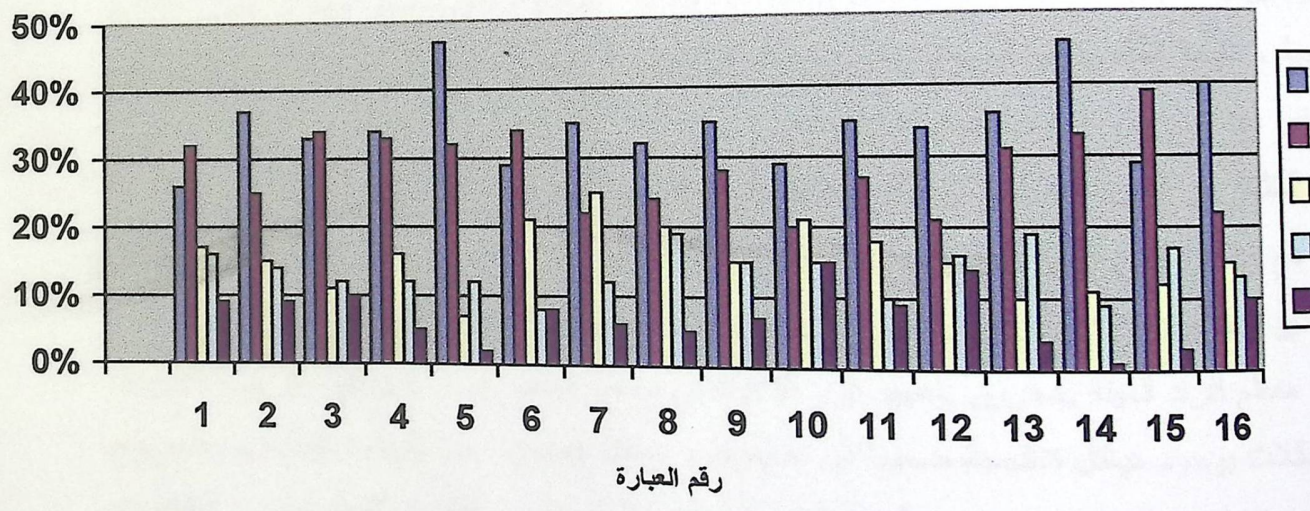
(قلة اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات التي تواجه الموظفين .  
 أن حاصل جمع النسب المئوية لمن يشعرون أن هذا عامل مهم جداً و عامل مهم في وجود صراع بين الموظفين (٧٩%) و من يجدونه عامل قليل الأهمية و غير مهم (١٤%)  
 محايدون (٧%) فقط و هي أقل نسبة محايدين.

تحليل و عرض النتائج

٨. تغيير إجراءات التشغيل.	٣٢%	٢٤%	٢٠%	١٩%	٥%
٩. تطبيق سياسات و قوانين جديدة.	٣٥%	٢٨%	١٥%	١٥%	٧%
١٠. توظيف موظفين جدد (زيادة عدد الموظفين).	٢٩%	٢٠%	٢١%	١٥%	١٥%
١١. تقييم الإدارة لأداء الموظفين غير عادل.	٣٥%	٢٧%	١٩%	١٠%	٩%
١٢. نقص التمويل و قلة الأجهزة.	٣٤%	٢١%	١٥%	١٦%	١٤%
١٣. نظام الترقيات غير عادل.	٣٦%	٣١%	١٠%	١٩%	٤%
١٤. تحيز الإدارة لموظفين تربطها بهم علاقة شخصية.	٤٦%	٣٣%	١١%	٩%	١%
١٥. انتشار نوع من الفوضى و قلة تنظيم المهام.	٢٩%	٣٩%	١٢%	١٧%	٣%
١٦. وجود شاغر وظيفي مغز لمنصب أرقى من منصبك الحالي.	٤٠%	٢٢%	١٥%	١٣%	١٠%

دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين

Figure (4-2)



يبين الجدول (٤-٥) عوامل ودور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين و بعد تحليل الفقرات ، و بدمج حاصل جمع النسب للذين يجدون أن هذه عوامل مهمة جداً و مهمة و دمج حاصل جمع النسب المتوية لمن يشعرون أن هذه عوامل قليلة الأهمية و غير مهمة نتج ترتيباً من حيث الأهمية تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية:

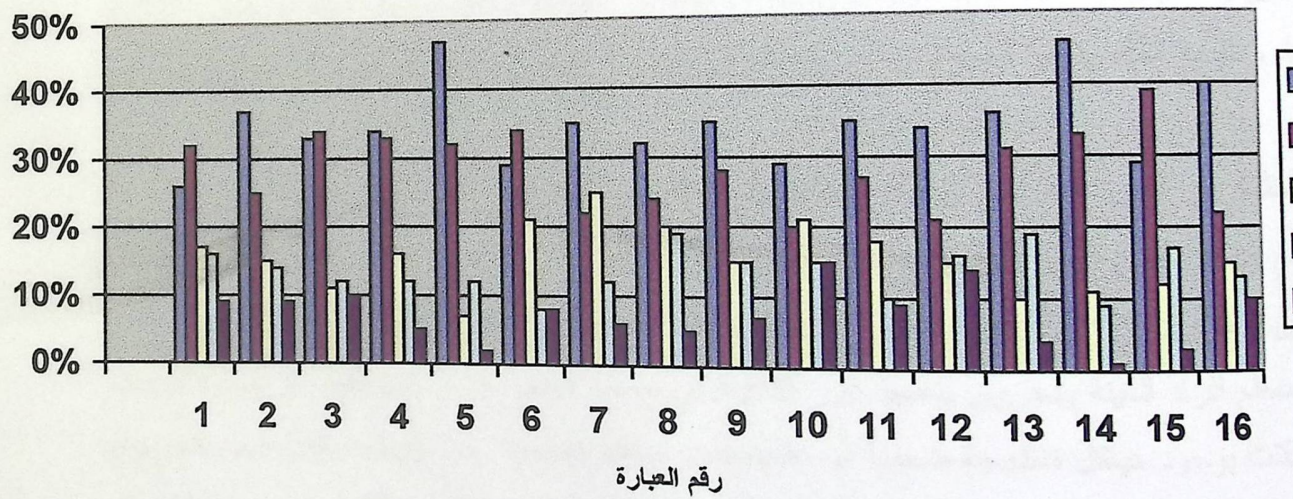
قلة اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات التي تواجه الموظفين .  
 أن حاصل جمع النسب المتوية لمن يشعرون أن هذا عامل مهم جداً و عامل مهم في وجود صراع بين الموظفين (٧٩%) و من يجدونه عامل قليل الأهمية و غير مهم (١٤%) محايدون (٧%) فقط و هي أقل نسبة محايدين.

تحليل و عرض النتائج

٨. تغيير إجراءات التشغيل.	٣٢%	٢٤%	٢٠%	١٩%	٥%
٩. تطبيق سياسات و قوانين جديدة.	٣٥%	٢٨%	١٥%	١٥%	٧%
١٠. توظيف موظفين جدد (زيادة عدد الموظفين).	٢٩%	٢٠%	٢١%	١٥%	١٥%
١١. تقييم الإدارة لأداء الموظفين غير عادل.	٣٥%	٢٧%	١٩%	١٠%	٩%
١٢. نقص التمويل و قلة الأجهزة.	٣٤%	٢١%	١٥%	١٦%	١٤%
١٣. نظام الترقيات غير عادل.	٣٦%	٣١%	١٠%	١٩%	٤%
١٤. تحيز الإدارة لموظفين تربطها بهم علاقة شخصية.	٤٦%	٣٣%	١١%	٩%	١%
١٥. انتشار نوع من الفوضى و قلة تنظيم المهام.	٢٩%	٣٩%	١٢%	١٧%	٣%
١٦. وجود شاغر وظيفي مفر لمنصب أرقى من منصبك الحالي.	٤٠%	٢٢%	١٥%	١٣%	١٠%

دور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين

Figure (4-2)



يبين الجدول (٤-٥) عوامل ودور الإدارة العليا في وجود الصراع بين الموظفين و بعد تحليل الفقرات ، و بدمج حاصل جمع النسب للذين يجدون أن هذه عوامل مهمة جداً و مهمة و دمج حاصل جمع النسب المتوية لمن يشعرون أن هذه عوامل قليلة الأهمية و غير مهمة نتج ترتيبات حسب أهميتها تنازلياً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية:

**قلة اهتمام الإدارة العليا بالمشكلات التي تواجه الموظفين .**

أن حاصل جمع النسب المتوية لمن يشعرون أن هذا عامل مهم جداً و عامل مهم في وجود صراع بين الموظفين (٧٩%) و من يجدونه عامل قليل الأهمية و غير مهم (١٤%) محايدون (٧%) فقط و هي أقل نسبة محايدين.

تحليل و عرض النتائج

نلاحظ أن أكثر من ثلثي العينة يؤكدون أهمية هذا العامل ، فالموظفون كبقية البشر لهم مشاكلهم النفسية و الاقتصادية المختلفة، عند إحساس الموظف بأن الإدارة لا تهتم ببعض المشاكل الخاصة بهم داخل العمل يؤدي لشعوره بأن الإدارة لا تقدم لهم المعاونة و المشاركة و لا تلبى حاجات هؤلاء الموظفين، هذا يشجع على وجود بيئة غير مريحة نفسياً للموظفين و بيئة مشجعة على وجود خلافات و الصراعات بين الموظفين هذا من جانب و من جانب آخر إذا شعر الموظف بقلة اهتمام الإدارة بالمشاكل في العمل المتعلقة بظروف العمل البيئية و الصحية و ان جل اهتمامها يتركز على مستوى الإنتاج للموظفين هذا يؤدي الى وجود الصراع بين الموظفين و الإدارة نفسها .

( تحيز الإدارة لموظفين تربطهم بها علاقة شخصية .

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن هذا العامل في وجود الصراع بين الموظفين مهم ( ٧٩ %) و الذين يجدون أنه غير مهم و قليل الأهمية ( ١٠ %) و المحايدون ( ١١ %) . أكثر من ثلثي العينة يشعرون بأهمية هذا العامل في وجود الصراع بين الموظفين و الذي تسببه الإدارة، و تحيز الإدارة هو أمر موجود تقريباً في الشركات الخاصة أكثر من المؤسسات العامة، و وجود تشعبات للعلاقات العائلية داخل الشركات الخاصة ، بينما يقل وجود هذه الشبكة من ارتباط و المعارف في المؤسسات العامة. و تحيز الإدارة يسبب بدوره انتشار علاقات سيئة بين الموظفين و عدم وجود الاحترام المتبادل بينهم، كما يضر الموظف العدا و الحقد على الإدارة بها. و نتيجة لذلك يشعر الموظف بعدم رضاه عن العمل و شعوره بالحقد و الضغينة تجاه الموظف مما يزيد من مستوى الصراع بينهما .

انتشار نوع من الفوضى و قلة التنظيم في الأعمال.

بلغ حاصل جمع الذين يشعرون بأهمية دور الإدارة في وجود الصراع بين الموظفين ( ٦٨ %) الذين يشعرون بأن للإدارة دور غير مهم أو قليل الأهمية ( ٢٠ %) و المحايدون ( ١٢ %) . معظم أفراد العينة يشعرون بأهمية دور الإدارة في وجود الصراع بين الموظفين ، و تتمثل هذه كالات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هياكل تنظيمية مما يترتب عليه عدم وضوح صلاصات و الواجبات و تحديد المسؤوليات المعطاة لكل موظف ، فتنتشر الفوضى و التداخل و بعض المهام هذه يخلق بيئة مناسبة لتواجد الصراع بين الموظفين .

شعور بتقييد السلوك و المراقبة دائماً .

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن للإدارة دور هام و مهم جداً في وجود الصراع بين الموظفين ( ٦٧ %) و الذين يجدون أن لها دور قليل الأهمية و غير مهم ( ١٧ %) و المحايدون ( ١٦ %) .

نتيجة أن مراقبة الموظف من قبل الإدارة في كل أعماله ينتج من طبيعة الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالصرامة و المناخ التنظيمي غير المريح . فبمجرد شعور الموظف بمراقبة له في كل تصرفاته يتدنى مستوى أدائه نتيجة شعوره بالتوتر و الاضطراب، فتقل إنتاجيته و تصرفاته، و هذا يسبب تدهور رضا الموظف نحو شركته و الشعور بالعداء نحو الإدارة .

تحليل و عرض النتائج

و نحو غيره من الموظفين إذا شعر أنه هو المراقب و المقيّدون غيره. و هذه البيئة تخلق الصراعات بين الموظفين و لا سيما إذا شعر الموظف بأنه أكثر الموظفين المراقبين و المحاسبين على سلوكهم.

(٥) تعدد الأشخاص الذين يوجهونك في العمل.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن للإدارة دوراً مهماً جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٦٧%) و الذين يجدون أن للإدارة دور قليل الأهمية و غير مهم في ذلك (٢٢%) و المحايدون (١١%).

نلاحظ أن غالبية الموظفين أكدوا أن تعدد الأشخاص الذين يوجهونهم في العمل هو سبب هام في وجود الصراع بين الموظفين. ذلك ناتج من سوء الهيكل التنظيمي، و عدم وضوح المسؤوليات المحددة لكل شخص ، لأن كثرة التوجيه للموظف من عدة مشرفين يحرم الموظف من الاستقلالية أثناء تأدية عمله، و يتحول إلى الموظف الذي يؤدي الدور التقليدي و يتبع التعليمات بصورة كلية، وهذا يبعث الشعور بعدم الارتياح و الرضا داخل العمل و التوتر الدائم و هذا بدوره يقود لوجود الصراع بين الجماعات .

(٦) نظام الترقيات و المكافآت غير عادل.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن دور الإدارة مهم جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٦٧%) ، و من يجدون دورها غير مهم و قليل الأهمية (٢٣%) و المحايدون (١٠%).

نلاحظ أن هذا العامل و العاملان السابقان لهم نفس درجة الأهمية و هذا العامل الذي عبر عن أهميته حوالي ٧٠% من العينة ، يتطلب من المنظمات أن تحمل على عاتقها الاهتمام بجانب توفير مناخ تنظيمي يتوفر فيه حوافز مادية و معنوية مناسبة و عادلة لكل موظف و ذلك حسب مقاييس وضعها الإدارة ، لأن عدم الرضا عن أنظمة الحوافز يؤثر في جماعات العمل مما يقود لبعض الصراعات او الى الاختلافات بين هذه الجماعات و الأقسام .

(٧) نقص تمويل الإدارة و قلة الأجهزة.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن دور الإدارة مهم جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٥٥%) من أفراد العينة ، و من يجدون دورها غير مهم و قليل الأهمية (٣٠%) المحايدون (١٥%).

ما زالت النسبة المئوية لأهمية الإدارة تعبر عن أكثر من نصف العينة، أي تعبر عن مدى أهمية الإدارة في هذه العوامل ، و هذا العامل الذي يختص بمحدودية الموارد المالية أو الفنية يتسبب أحياناً بوجود الصراع داخل الجماعات أو بين الأقسام و الإدارات ، فقد تكون الإدارة غير قادرة على التمويل إذا كان يخل بميزانيتها او تكون مهملة في هذا التمويل بسبب الحفاظ على أقل تكاليف

و نحو غيره من الموظفين إذا شعر أنه هو المراقب و المقيد دون غيره. و هذه البيئة تخلق الصراعات بين الموظفين و لا سيما إذا شعر الموظف بأنه أكثر الموظفين المراقبين و المحاسبين على سلوكهم.

#### ٥) تعدد الأشخاص الذين يوجهونك في العمل.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن للإدارة دوراً مهماً جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٦٧%) و الذين يجدون أن للإدارة دور قليل الأهمية و غير مهم في ذلك (٢٢%) و المحايدون (١١%).

نلاحظ أن غالبية الموظفين أكدوا أن تعدد الأشخاص الذين يوجهونهم في العمل هو سبب هام في وجود الصراع بين الموظفين. ذلك ناتج من سوء الهيكل التنظيمي، و عدم وضوح المسؤوليات المحددة لكل شخص ، لأن كثرة التوجيه للموظف من عدة مشرفين يحرم الموظف من الاستقلالية أثناء تأدية عمله، و يتحول إلى الموظف الذي يؤدي الدور التقليدي و يتبع التعليمات بصورة كلية، وهذا يبعث الشعور بعدم الارتياح و الرضا داخل العمل و التوتر الدائم و هذا بدوره يقود لوجود الصراع بين الجماعات .

#### ٦) نظام الترقيات و المكافآت غير عادل.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن دور الإدارة مهم جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٦٧%) ، و من يجدون دورها غير مهم و قليل الأهمية (٢٣%) و المحايدون (١٠%).

نلاحظ أن هذا العامل و العاملان السابقان لهم نفس درجة الأهمية و هذا العامل الذي عبر عن أهميته حوالي ٧٠% من العينة ، يتطلب من المنظمات أن تحمل على عاتقها الاهتمام بجانب توفير مناخ تنظيمي يتوفر فيه حوافز مادية و معنوية مناسبة و عادلة لكل موظف و ذلك حسب مقاييس تضعها الإدارة ، لأن عدم الرضا عن أنظمة الحوافز يؤثر في جماعات العمل مما يقود لبعض الصراعات او الى الاختلافات بين هذه الجماعات و الأقسام .

#### ٧) نقص تمويل الإدارة و قلة الأجهزة.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن دور الإدارة مهم جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٥٥%) من أفراد العينة ، و من يجدون دورها غير مهم و قليل الأهمية (٣٠%) و المحايدون (١٥%).

ما زالت النسبة المئوية لأهمية الإدارة تعبر عن أكثر من نصف العينة، أي تعبر عن مدى أهمية الإدارة في هذه العوامل ، و هذا العامل الذي يختص بمحدودية الموارد المالية أو الفنية يتسبب أحياناً في وجود الصراع داخل الجماعات أو بين الأقسام و الإدارات ، فقد تكون الإدارة غير قادرة على هذا التمويل إذا كان يخل بميزانياتها او تكون مهملة في هذا التمويل بسبب الحفاظ على أقل تكاليف ممكنة.

### ٨) التركيز الشديد على ساعات الدوام .

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يجدون أن للإدارة دور مهم جداً و مهم في وجود الصراع بين الموظفين (٦٣%) و من يجدون دورها قليل الأهمية و غير مهم (١٦%) و المحايدون (٢١%) . ما زالت درجة الأهمية هنا عالية أكثر من ٥٠% من أفراد العينة ، فلا شك أن تركيز الإدارة على ساعات الدوام الرسمية يدل على أن هذه إدارة تركز على أن تكون متسلطة و دكتاتورية بالنسبة للموظفين أكثر من تركيزها على بناء العلاقات الطيبة معهم و الإستفادة أكبر قدر ممكن من طاقاتهم، فهذا السلوك يجعل الموظف يحجم عن تقديم الاقتراحات البناءة للإدارة ، و يتسبب في تدهور رضا الموظف نحو منظمته و زيادة نسبة الصراعات بين الموظفين أنفسهم . و لا بد من الإشارة إلى التقدير المبالغ فيه في هذه النسبة و هذا يرجع لحرص الإدارات على الظهور بالصورة الرسمية أمام موظفيها، أي لا بد من وجود مرونة في التعامل مع الموظفين في هذا الجانب و لا سيما أن هذه الشركات من القطاع الخاص التي تتميز بقوة الروابط الشخصية بين موظفيها.

### ٩) تطبيق قوانين و سياسات جديدة.

بلغ مجموع النسب مهم جداً و مهم (٦٣%) ، و قليل الأهمية و غير مهم (٢٢%) و المحايدون (١٥%).

تغيير الأنظمة الإجراءات و السياسات ينتج من عدم توفر استقرار في الجوانب السياسية والاقتصادية كما هو الحال في دول العالم الثالث عامة و في مناطق الضفة الغربية خاصة نتيجة الأوضاع السياسية المتقلبة و الاقتصادية الخائفة ، و هذا التغيير يسهل من وجود بيئة من الصراعات بين الموظفين .

### ١٠) قلة المشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارة.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يشعرون أن للإدارة دور مهم و مهم جداً في وجود صراعات بين الموظفين (٦٢%) ، و من يجدون دورها قليل الأهمية و غير مهم (٢٣%) و المحايدون (١٥%)

فلا شك أن للإدارة دور مهم و اثر كبير في سلوك الموظفين و أداءهم الوظيفي ، فإذا كانت الإدارة غير متعاونة و متسلطة و لا تعطي الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، يكون موظفيها أكثر عرضة للصراعات و الخلافات من الموظفين الذين يتولى أمورهم مدير يقدم لهم الاحترام المتبادل و التعاون و المشاركة .

### ١١) تقييم الإدارة لأداء الموظف بشكل غير عادل.

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يشعرون أن للإدارة دور مهم و مهم جداً في وجود صراعات بين الموظفين (٦٢%) ، و الذين يرون أن للإدارة دور قليل الأهمية و غير مهم (١٩%) و المحايدون (١٩%) .

حين يشعر الموظف أن تقييم أداءه أقل من المستوى الفعلي للأداء و أن مستوى إنتاجيته أقل من المرادوات المعنوية التي يحصل عليها من خلال التغذية الراجعة . ذلك ينعكس سلباً على إنتاجية

الموظف و يصاب بالتوتر، كما تنعكس على علاقته بالإدارة، فبذلك نزيد احتمالية وجود الصراعات بين الموظفين في هذه البيئة .

(١٢) وجود شاغر وظيفي مفر لمنصب أرقى من منصبك .

كانت نسبة من يلقون اللوم على الإدارة في هذا العامل في وجود الصراع بين الموظفين هم (٦٢%) ومن يجدون للإدارة دور غير مهم أو قليل الأهمية (٢٣%) و المحايدون (١٥%) .

رغم أن السبب يتراءى للبعض أنه أهم سبب في وجود الصراع بين الموظفين، إلا إنها أتت في المرتبة الثانية عشرة . فعند إهمال الإدارة في توظيف أو ملء شاغر وظيفي ما وهذا المنصب يطمح إليه الموظفون بالترقية، يدفع الموظفون للمنافسة فيما بينهم لإثبات كل منهم كفاءته لهذا المنصب، غير أنه من الملاحظ أن المنافسة قد تقود أحياناً الى إيجاد الصراع بين الموظفين .

(١٣) أن تقوم بعمل أشياء لا تعتقد أنها جزء من عملك .

كانت نسبة من يلقون اللوم على الإدارة في هذا العامل في وجود الصراع بين الموظفين هم (٥٨%)، و من يجدون أنه عامل غير مهم و قليل الأهمية (٢٥%) و المحايدون (١٧%) .

و هذا ما سمي بصراع الدور حين يطلب من الموظف القيام بعمل لا يرغب فيه او خارج عن إرادته، او عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة، و يعبر الموظف عن وجود هذا الصراع بتصرفاته مع غيره في العمل، و هذا يوقعه في صراعات مع الموظفين .

(١٤) عدم السماح بالمغادرة مهما كانت الظروف .

كانت نسبة من يلقون اللوم على الإدارة في هذا العامل في وجود الصراع بين الموظفين هم (٥٧%) و من يجدونه قليل الأهمية (١٨%) و المحايدون (٢٥%) .

إن التشدد في عدم السماح لموظفين بالمغادرة أثناء الدوام الرسمي يدل على إدارة متسلطة و غير متعاونة بحيث يشعر الموظف بأنه مقيد في العمل كما لو كان في سجن، و هذا يؤدي لأن يصاب الموظف العداء للإدارة و يتصرف بلامبالاة لاقتنار شعوره بالانتماء لهذا التنظيم او لجماعة العمل، و من الطبيعي أن تسود أجواء من الصراعات مع الإدارة و بين الموظفين أنفسهم .

(١٥) إذا تغيرت إجراءات التشغيل .

كانت نسبة من يلقون اللوم على الإدارة في هذا العامل في وجود الصراع بين الموظفين هم (٥٦%) والذين يجدون أن للإدارة دور قليل الأهمية أو غير مهم في ذلك (٢٤%) و الحيايدون (٢٠%) .

التغير يحدث نتيجة للتقدم التكنولوجي و الاختراعات الحديثة التي تغزو منظمات العمل، بعض التغيرات تكون طبيعية و متوقعة ولكن التغيرات الأشد عنفاً هي إعادة تنظيم الشركة و تعديل حجمها، بعد التغير تتغير المسؤوليات و قد تتبدل علاقات المسؤولية، أن التغير في الهيكلية يؤدي بالتأكيد الى نشوب الصراعات بين الموظفين .

## ١٦) قدوم موظفين جدد (زيادة عدد الموظفين).

بلغ حاصل جمع النسب المئوية لمن يشعرون أن للإدارة دور مهم و مهم جداً في وجود و المحايدون (٢١%) . و الذين يجدون انه قليل الأهمية أو غير مهم (٣٠%)

حيث من الملاحظ أن هذه أول نسبة تقل عن ٥٠% من أفراد العينة و تعبر عن أهمية أقل من العوامل السابقة. الزيادة في عدد الموظفين يحدث نتيجة لنمو الشركة ، على الرغم من النظر الى النمو و كثرة عدد الموظفين في الأحوال العادية كشيء ايجابي لأي شركة ، فإنه بلا شك يؤدي الى انقطاع الاتصالات في الشركة و تغيير مسؤوليات الموظفين ، و يؤدي بلا شك لوجود الصراعات بين الموظفين .

## القسم الثاني

يوضح هذا القسم و يبين اتجاهات الموظفين ، و من الجدير بالذكر أن الاتجاهات هي عدد العمليات الدافعة الانفعالية و الإدراكية و السلوكية التي انتظمت في صورة واحدة .

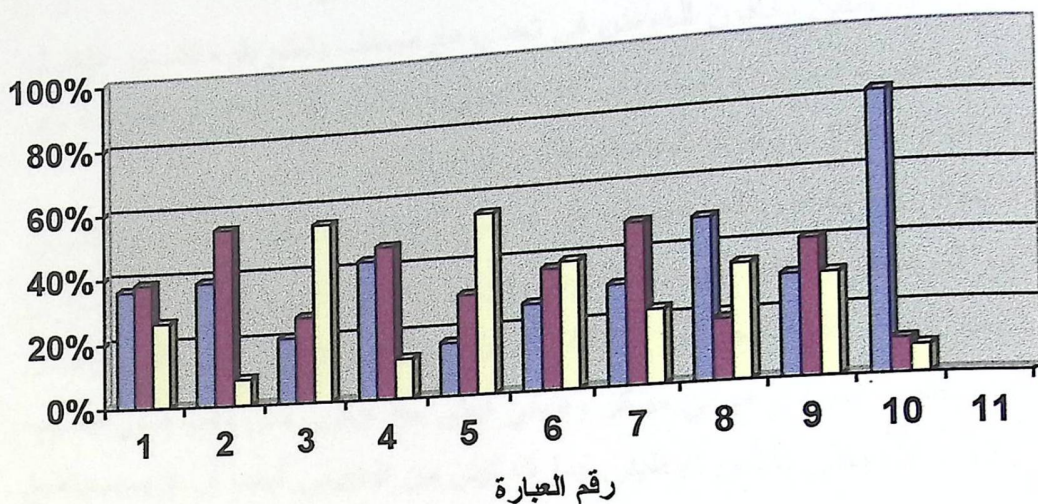
ما هي اتجاهات الموظفين نحو قضية الصراع.

جدول رقم (٤-٦)

الاتجاهات	نعم	أحياناً	لا
١) يرتبط مفهوم الصراع بالخوف و الغموض	٣٦%	٣٨%	٢٦%
٢) الصراع مع موظف آخر يجعلني أخسر علاقتي معه	٣٨%	٥٤%	٨%
٣) أخاف الخوض في تحدي مع موظف مركزه الوظيفي أقوى مني	٢٠%	٥٢%	٢٦%
٤) اشعر بأهمية وجود مستوى من الصراع داخل العمل	٤٢%	٤٦%	١٢%
٥) محاولة السيطرة على الآخرين أو التهديد أحياناً تجعلني اكسب قضية الصراع	١٦%	٣٠%	٥٤%
٦) في الصراع لا أؤمن أو أهتم بوجود يد عليا	٢٦%	٣٦%	٣٨%
٧) أهتم بعلاقة طويلة الجل مستقبلاً مع طرف الصراع الآخر	٣٠%	٤٨%	٢٢%
٨) اعتقد دائماً بوجود طريق واحد لحل الصراع	٤٨%	١٨%	٣٤%
٩) احتفظ بالصراع لنفسني و لا أبوح به	٣٠%	٤٠%	٣٠%
١٠) الحل الجذري للصراع أفضل من اتفاقية مؤقتة	٨٢%	١٠%	٨%

اتجاهات الموظفين نحو قضية الصراع.

Figure(4-3)



يبين الجدول السابق و الرسم البياني اتجاهات الموظفين نحو قضية الصراع و يمكن التعبير عن هذه الاتجاهات كما يلي:

(١) يرتبط مفهوم الصراع بالخوف و الغموض.

نسبة (٣٦%) من أفراد العينة يجدون أن مفهوم الصراع يرتبط بالخوف و الغموض ، بينما نسبة (٣٨%) عبروا عن ذلك أحياناً و (٢٦%) رفضوا العبارة .

نلاحظ أن الإجابات توزعت على الخيارات الثلاث، و تركزت في (نعم) و (أحياناً) مما يدل على وجود نسبة من التخوف من المرور بتجربة الصراع مع موظف آخر، بحيث تعني كلمة الصراع لمن يتخوف منه غموض و مظلم، بالإضافة لمعاني أخرى سلبية تحملها هذه الكلمة في ثناياها دون الالتفات للجوانب الأخرى الإيجابية للصراع التنظيمي.

(٢) الصراع مع موظف آخر يجعلني أخسر علاقتي معه.

هناك (٣٨%) من الموظفين يعتبرون أن خوض الصراع مع موظف آخر يؤثر على العلاقات الشخصية التي تربطه بذلك الموظف ، بينما يرى (٥٤%) من أفراد العينة أن الصراع مع موظف آخر يجعله أحياناً يخسر علاقته معه. أما (٨%) من العينة فلا يجدون أن للصراع تأثيراً على مستقبل العلاقة مع الطرف الآخر.

حيث أن هؤلاء الأشخاص الذين يعتبرون أن خوض الصراع مع موظف آخر يجعله يخسر علاقته معه هم أقل عرضة لخوض الصراع للحفاظ على علاقاتهم الشخصية ، بينما الذين أجابوا بلا هم أكثر الموظفين الذين يخوضون صراعات مع غيرهم غير آبهين بالنتيجة المترتبة على علاقاتهم الشخصية. نلاحظ أن الإجابات تركزت على أحياناً مما يدل على وجود نوع من التوازن عند معظم الموظفين بين العلاقات الشخصية الحميمة و بين قضية الصراع نفسها، إذ يعتبر كسب قضية الصراع

بمقابلة تحدي للموظف حتى لو أدى ذلك إلى خسارة أو وجود بعض التوتر على العلاقات الشخصية مع الموظفين الآخرين.

### (٣) أخاف الخوض في تحدي مع موظف مركزه الوظيفي أقوى مني.

نلاحظ أن (٢٠%) من الموظفين يخافون الخوض في تحدي مع موظف يتمتع يقوه اكبر داخل التنظيم و مركزه الإداري أعلى ، أما من لا يخاف من هذا التحدي فيشكلون (٢٦%) من العينة ، أي أكثر من نصف العينة ، أما (٥٤%) من أفراد العينة فيشعرون بذلك أحياناً.

بحيث أن الذين لا يخافون لا يخافون الخوض في هذا الصراع هم أكثر الموظفين الذين يواجهون صراعات مع الموظفين إذا كان الطرف الآخر في مركز وظيفي أعلى و بالتالي يمكنه أن يهدد أمنه الوظيفي و يعيق تقدمه . لكن نلاحظ أن الإجابات تركزت على (أحياناً) لأنه ليس من الطبيعي أن يتحدى أي موظف دائماً من هم في مركز وظيفي أعلى منه فيكون كمن وقف في مهب الريح ، فلا يحقق مطالبه و لا يحظى بالأمن الوظيفي . كما أنه ليس من الطبيعي أيضاً أن لا يستطيع الموظف و لو الوقوف أمام من هم في مركز وظيفي أعلى ، فهذا مؤشر على سلبية و ضعف الموظف .

### (٤) اشعر بأهمية وجود مستوى من الصراع داخل العمل.

تبين أن (٤٢%) من أفراد العينة يشعرون بأهمية وجود مستوى من الصراع داخل العمل و يؤمنون بوجوده حيث أنه من المستحيل أن تبقى الأمور على ما يرام دائماً ، و هؤلاء الأشخاص هم أكثر فئة قادرة على مواجهة المواقف الصعبة و الصراعات و بإمكانهم تفهم المواقف و وجهات النظر الأخرى . بينما (١٢%) من أفراد العينة لا يشعرون بأهمية وجود الصراع داخل العمل ، و هم أكثر الأفراد صعوبة في التعامل أثناء الصراع لعدم تقبلهم لوجود أي صراع داخل العمل ، و بالتالي هم أقل الأفراد تعاوناً أثناء العمل ، أما بقية العينة و هم الجزء الكبر فيها ، يشكلون (٤٦%) فيشعرون أحياناً بأهمية لوجود الصراع داخل العمل ، لم يتم تحديد إلى أي حد هذا المستوى ، لكن نلاحظ أن هناك إيمان و تقبل لوجود الصراع بين الموظفين عند معظم الموظفين .

### (٥) محاولة السيطرة على الآخرين أو التهديد أحياناً تجعلني اكسب قضية الصراع.

نلاحظ أن (١٦%) من أفراد العينة يؤمنون بالسيطرة على الآخرين و التهديد يجعله يكسب قضية الصراع لصالحه ، و هذه الفئة يميلون للعدوانية و الحزم أكثر من غيرهم و يصعب التعامل معهم في إدارة الصراع بينهم و بين الفئات الأخرى ، بينما (٥٤%) و هم أكثر من نصف العينة لا يحاولون التهديد و السيطرة على الآخرين فقط لأجل كسب قضية الصراع حيث يسهل التعامل و التجادل معهم في تسوية الصراعات ، أما (٣٠%) فيحاولون أحياناً السيطرة على الآخرين أو التهديد لكسب قضية الصراع . إذن أيضاً نلاحظ أن التوجه في هذا السؤال هي الإجابة بلا ، حيث لا يوجد هناك توجه كبير لاستخدام أسلوب السيطرة و التهجم الهمجي و استعراض للقوة أمام الخصم ، والذي يهدف فقط لإخافة طرف الآخر و زعزعة قوته للإطاحة به و كسب قضية الصراع . و هذا توجه إيجابي و

لطوك سليم في خوض صراع ما مع الآخرين ، و لما له من تأثير إيجابي في الحد من شدة الصراع .

### (٦) في الصراع لا أؤمن أو أهتم بوجود يد عليا.

بمقابلة تحدي للموظف حتى لو أدى ذلك إلى خسارة أو وجود بعض التوتر على العلاقات الشخصية مع الموظفين الآخرين.

### ٣) أخاف الخوض في تحدي مع موظف مركزه الوظيفي أقوى مني.

نلاحظ أن (٢٠%) من الموظفين يخافون الخوض في تحدي مع موظف يتمتع يقوه اكبر داخل التنظيم و مركزه الإداري أعلى ، أما من لا يخاف من هذا التحدي فيشكلون (٢٦%) من العينة ، أي أكثر من نصف العينة ، أما (٥٤%) من أفراد العينة فيشعرون بذلك أحياناً.

بحيث أن الذين لا يخافون لا يخافون الخوض في هذا الصراع هم أكثر الموظفين الذين يواجهون صراعات مع الموظفين إذا كان الطرف الآخر في مركز وظيفي أعلى و بالتالي يمكنه أن يهدد أمنه الوظيفي و يعيق تقدمه . لكن نلاحظ أن الإجابات تركزت على (أحياناً) لأنه ليس من الطبيعي أن يتحدى أي موظف دائماً من هم في مركز وظيفي أعلى منه فيكون كمن وقف في مهب الريح ، فلا يحقق مطالبه و لا يحظى بالأمن الوظيفي . كما أنه ليس من الطبيعي أيضاً أن لا يستطيع الموظف و لو الوقوف أمام من هم في مركز وظيفي أعلى ، فهذا مؤشر على سلبية و ضعف الموظف .

### ٤) اشعر بأهمية وجود مستوى من الصراع داخل العمل.

تبين أن (٤٢%) من أفراد العينة يشعرون بأهمية وجود مستوى من الصراع داخل العمل و يؤمنون بوجوده حيث أنه من المستحيل أن تبقى الأمور على ما يرام دائماً ، و هؤلاء الأشخاص هم أكثر فئة قادرة على مواجهة المواقف الصعبة و الصراعات و بإمكانهم تفهم المواقف و وجهات النظر الأخرى . بينما (١٢%) من أفراد العينة لا يشعرون بأهمية وجود الصراع داخل العمل ، و هم أكثر الأفراد صعوبة في التعامل أثناء الصراع لعدم تقبلهم لوجود أي صراع داخل العمل ، و بالتالي هم أقل الأفراد تعاوناً أثناء العمل ، أما بقية العينة و هم الجزء الكبر فيها ، يشكلون (٤٦%) فيشعرون أحياناً بأهمية لوجود الصراع داخل العمل ، لم يتم تحديد إلى أي حد هذا المستوى ، لكن نلاحظ أن هناك إيمان و تقبل لوجود الصراع بين الموظفين عند معظم الموظفين .

### ٥) محاولة السيطرة على الآخرين أو التهديد أحياناً تجعلني اكسب قضية الصراع.

نلاحظ أن (١٦%) من أفراد العينة يؤمنون بالسيطرة على الآخرين و التهديد يجعله يكسب قضية الصراع لصالحه ، و هذه الفئة يميلون للعدوانية و الحزم أكثر من غيرهم و يصعب التعامل معهم في إدارة الصراع بينهم و بين الفئات الأخرى ، بينما (٥٤%) و هم أكثر من نصف العينة لا يحاولون التهديد و السيطرة على الآخرين فقط لأجل كسب قضية الصراع حيث يسهل التعامل و التجادل معهم في تسوية الصراعات ، أما (٣٠%) فيحاولون أحياناً السيطرة على الآخرين أو التهديد لكسب قضية صراع . إن أيضاً نلاحظ أن التوجه في هذا السؤال هي الإجابة بلا ، حيث لا يوجد هناك توجه كبير استخدام أسلوب السيطرة و التهجم الهمجي و استعراض للقوة أمام الخصم ، والذي يهدف فقط لإخافة طرف الآخر و زعزعة قوته للإطاحة به و كسب قضية الصراع . و هذا توجه إيجابي و

لوك سليم في خوض صراع ما مع الآخرين ، و لما له من تأثير إيجابي في الحد من شدة الصراع .

### ٦) في الصراع لا أؤمن أو أهتم بوجود يد عليا.

هذه العبارة شبيهه بالعبارة الثالثة في هذا القسم و لكنها تختص بالإدارة ، حيث أن (٢٦ %) لا يهتمون لوجود الإدارة و تدخلها في الصراع و هؤلاء الأفراد يتصفون بنفس صفات من أجابوا بلا في العبارة الثالثة ، (٣٦ %) من أفراد العينة يهتمون لوجود الإدارة العليا أو بمعنى آخر يأخذون في الاعتبار العواقب المترتبة على هذا الصراع نتيجة تدخل الإدارة لتسويته ، و هؤلاء الأفراد يسهل التعامل معهم و السيطرة عليهم من قبل الإدارة باستخدام أسلوب الحزم لحل الصراع ، أما (٣٨ %) فيشعرون أحيانا بأهمية وجود الإدارة العليا .

#### ٧) أهتم بعلاقة طويلة الأجل مستقبلا مع طرف الصراع الآخر.

تبين أن (٣٠ %) من أفراد العينة يهتمون بعلاقة طويلة الأجل مع طرف الصراع الأخر و هي نسبة قليلة تقريبا ، و (٢٢ %) لا يهتمون بعلاقة طويلة الأجل مع الطرف الأخر ، بينما (٤٨ %) و هي النسبة الأكبر التي أجابت أحيانا تهتم بعلاقة طويلة الأجل . حيث أن هذه الأغلبية قد تكون أقر على تقدير الأمور و الموازنة بين العلاقات الاجتماعية و المصالح الشخصية . بينما الذين يهتمون بالعلاقات طويلة الأجل مع الطرف الأخر فهم يهتمون بترجيح كفة العلاقات الاجتماعية و التعاون الدائم مع الآخرين و هذا قد يكون أحيانا على حساب حقوقهم الخاصة .

#### ٨) أعتقد دائما بوجود طريق واحد لحل الصراع.

تبين أن (٤٨ %) من أفراد العينة يعتقدون دائما بوجود طريق واحد لحل الصراع ، و هؤلاء الأفراد هم أكثر صلابة و حزم في التعامل مع الآخرين لأن اعتقادهم بوجود حل واحد فقط يعيق طرح حلول و بدائل أخرى قد تكون مرضية للطرفين ، و هؤلاء الأفراد يشكلون نسبة كبيرة تقارب النصف . بينما لا يعتقد (٣٤ %) من أفراد العينة بوجود طريق واحد لحل الصراع ، و هم أكثر تعاوناً و تسامحاً من النوع الأول و يسهل إدارة الصراع إذا كانوا هم طرفاً فيه . ولكن (١٨ %) يعتقدون أحيانا بوجود حل واحد لحل الصراع .

#### ٩) احتفظ بالصراع لنفسى و لا أبوح به.

سبة الأفراد الذين يحتفظون بالصراع و لا يبوحون به هي (٣٠ %) ، و الذين لا يحتفظون به و يوحون به أيضا (٣٠ %) . حيث أن الأفراد الذين يحتفظون بالصراع لأنفسهم يمتازون بالغموض الكبت و انعدام الصراحة مع المواقف التي يواجهونها في حين أن الأفراد الذين يبوحون بالصراع أقل تعرضاً للتأثيرات السلبية للصراع لأنهم لا يعانون من أي ضغوطات سلبية نتيجة الصراع ، يصرحون بكل مشاعرهم للطرف الآخر . ولكن (٤٠ %) من أفراد العينة و هم الغالبية يصرحون به أحيانا و يكتبون صراخهم أحيانا أخرى . هؤلاء الأفراد يفضلون الوسط لأن كثرة الشكوى و التصريح بـ النفور من هذا الشخص و اتهامه بأنه إنسان شديد الحساسية للمواقف الصعبة ، كما أن عدم سريخ من الأساس يشكل عائقاً في التعامل مع هذا الشخص الذي يبني حول نفسه أسواراً عالية يصون منيعة فلا أخذ معه و لا عطاء .

#### ١) الحل الجذري للصراع أفضل من اتفاقية مؤقتة.

تحليل و عرض النتائج

تبين أن (٨٢%) من أفراد العينة فضلوا الحل الجذري للصراع عن اتفاقية مؤقتة ، بينما (٨%) فضلوا الحل المؤقت المرضي عن الحل الجذري ، و (١٠%) فضلوا الحل الجذري على المؤقت المرضي أحيانا . فمن فضل الحل الجذري هم أكثر واقعية و اهتمام بحل الصراع و لتحقيق المصلحة العامة حتى ولو كان هذا الحل غير مرضى لهم . أما من يفضلون الحل المؤقت فهم يفضلون تحقيق مصلحتهم الخاصة ، فربما يجدون الحل الجذري لا يحققها لهم .

## استبانة المدراء.

## كيف تواجه الإدارة العليا الصراع بين الموظفين .

يبين هذا القسم كيفية تعامل الإدارة العليا مع الصراعات بين الموظفين ، فهو يتكون من أساليب و طرق يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الصراع بين الموظفين كما في الجدول :

## كيف تواجه الإدارة العليا الصراع بين الموظفين

جدول (٤-٧)

عند مواجهة الصراع بين الموظفين فإن الإدارة:					
لا		أحيانا		نعم	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٩٠%	١٨	٥%	١	٥%	١
٤٠%	٨	٣٠%	٦	٣٠%	٦
٤٥%	٩	٣٥%	٧	٢٠%	٤
٢٠%	٤	٤٠%	٨	٤٠%	٨
٣٥%	٧	٤٥%	٩	٢٠%	٤
٠%	٠	١٠%	٢	٩٠%	١٨
٣٥%	٧	٢٠%	٤	٤٥%	٩
٧٥%	١٥	١٥%	٣	١٠%	٢
٠%	٠	١٠%	٢	٩٠%	١٨
٢٥%	٥	٥٠%	١٠	٢٥%	٥
٥%	١	٤٥%	٩	٥٠%	١٠
٥%	١	٣٠%	٦	٦٥%	١٣
١٠%	٢	٤٠%	٨	٥٠%	١٠

تحليل و عرض النتائج

تبين أن (٨٢%) من أفراد العينة فضلوا الحل الجذري للصراع عن اتفاقية مؤقتة ، بينما (٨%) فضلوا الحل المؤقت المرضي عن الحل الجذري ، و (١٠%) فضلوا الحل الجذري على المؤقت المرضي أحيانا . فمن فضل الحل الجذري هم أكثر واقعية و اهتمام بحل الصراع و لتحقيق المصلحة العامة حتى ولو كان هذا الحل غير مرضى لهم . أما من يفضلون الحل المؤقت فهم يفضلون تحقيق مصلحتهم الخاصة ، فربما يجدون الحل الجذري لا يحققها لهم .

### استبانة المدراء.

#### كيف تواجه الإدارة العليا الصراع بين الموظفين .

يبين هذا القسم كيفية تعامل الإدارة العليا مع الصراعات بين الموظفين ، فهو يتكون من أساليب و طرق يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الصراع بين الموظفين كما في الجدول :

#### كيف تواجه الإدارة العليا الصراع بين الموظفين

جدول (٤-٧)

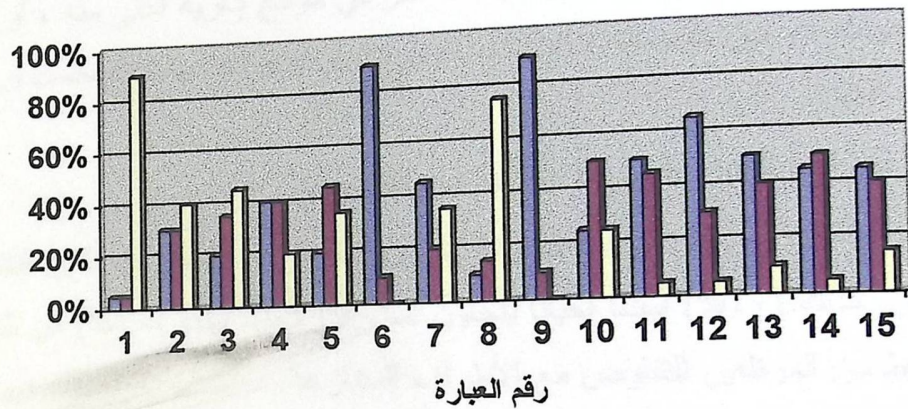
عند مواجهة الصراع بين الموظفين فإن الإدارة:					
لا	أحيانا		نعم		العدد
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
١٨	١	٥%	١	٥%	١
٩٠%	٨	٣٠%	٦	٣٠%	٦
٤٠%	٩	٣٥%	٧	٢٠%	٤
٤٥%	٤	٤٠%	٨	٤٠%	٨
٢٠%	٧	٤٥%	٩	٢٠%	٤
٣٥%	٠	١٠%	٢	٩٠%	١٨
٣٥%	٧	٢٠%	٤	٤٥%	٩
٧٥%	١٥	١٥%	٣	١٠%	٢
٧٥%	٠	١٠%	٢	٩٠%	١٨
٢٥%	٥	٥٠%	١٠	٢٥%	٥
٥%	١	٤٥%	٩	٥٠%	١٠
٥%	١	٣٠%	٦	٦٥%	١٣
١٠%	٢	٤٠%	٨	٥٠%	١٠

تحليل و عرض النتائج

١٤	تغيير أسس الترقيات و المكافآت و ربطها مباشر بالأداء	٩	٤٥%	١٠	٥٠%	١	٥%
١٥	نقل أحد طرفي الصراع(الخلاف) لوظيفة جديدة مغايرة عند الفشل في معالجة الأسباب	٩	٤٥%	٨	٤٠%	٣	١٥%

### كيف تواجه الإدارة العليا الصراع بين الموظفين

figure(4-4)



#### ١. لا تتدخل الإدارة أبدا.

تبين أن (٥%) من المدراء لا يتدخلون أبدا في الصراعات بين الموظفين ، و كذلك (٥%) أحيانا يتدخلون ، لكن (٩٠%) من المدراء يتدخلون في هذه الصراعات .

إن عدم عمل أي شيء بالمرّة مدخل له أهمية يمكن اتباعه في بعض المؤسسات من واقع خبرات مهارات معينة ، فقد يصل الصراع بمؤسسة ما الى مرحلة يكتفي فيها بمباشرة الحالة الى أن تنف ، على اعتبار أن العلاج في الجسم الملتهب غير محبب في كثير من الأحيان و بالتالي فإن مثل " عدم فعل أي شيء بالمرّة " نابع من حسن تشخيص الحالة ، و ترك الأمور على ما هي عليه برفض الجسم للعلاج في أوقات معينة . ولكن على أرض الواقع قلما يستخدم هذا الأسلوب طيبه و بين مفهوم عدم التدخل كتصرف سلبي يعبر عن إدارة فاشلة.

#### ٢. لا تعمل شيء لفترة ما حتى يهدأ الصراع ثم تتدخل .

نلاحظ أن (٣٠%) من أفراد العينة لا يعملون شيء لفترة حتى يهدأ الصراع قبل التدخل ، في (٣٠%) يفعلون ذلك أحيانا ، في حين أن (٤٠%) يرفضون هذا الأسلوب .

عند علم الدارة العليا بوجود صراع ما بين الموظفين فهي بالطبع لا تهمل مثل هذا الموضوع ، عندما تقرر الإدارة أن تنتظر فترة قبل أن تتدخل ففي هذه الفترة تحاول جمع معلومات عن الصراع ، كما تحاول أن تتقصى آخر أخبار هذا الصراع عن بعد ، هذا يتيح لها أن تتدخل

بشكل سلس أكثر مما لو تدخلت في البداية دون وجود أي معلومات عن الصراع ، و هذا الأمر يزيد من احتمالية نجاح الإدارة في حل الصراع .

٣. الاعتماد على شخص رسمي من أي جهة لها علاقة بمساعدة العاملين ( مكتب العمل مثلا)

نلاحظ أن (٢٠%) من المدراء يعتمدون على شخص رسمي في حل الصراع بين الموظفين ، بينما (٣٥%) يلجئون لهذه الطريقة أحيانا ، في حين أن (٤٥%) لا يعتمدون على طرف ثالث يتدخل بشكل رسمي " حتى لو كان من مكتب العمل " لحل الصراع بين الموظفين .

عادة يلجأ الموظف طرف الصراع الى مثل هذا الشخص الرسمي الذي غالبا ما يكون مكتب العمل حتى يساعده تجاه أي صراع قائم بينه و بين موظف آخر في مواقع إدارية أعلى منه ، أو حتى إذا كان الصراع بين الموظف و بين مؤسسته ، كما تلجأ الإدارة لمثل هذه الجهات للتدخل و لكن بشكل قليل كما أظهرت العينة.

٤. اختيار وسيط من الموظفين مقبول لدى الطرفين للتفاوض.

أظهرت النتائج أن (٤٠%) من أفراد عينة المدراء يلجأون لاختيار وسيط من الموظفين للتدخل و التفاوض بين الطرفين. كذلك (٤٠%) أيضا أحيانا يلجأون لمثل هذا الحل. بينما (٢٠%) من العينة لا يلجأون لاختيار وسيط من الموظفين للتفاوض مع الأطراف المتنازعة.

نلاحظ أن هناك توجهها من قبل المدراء لاختيار (الوسيط) أكثر من عدم اختياره رغم أن من يتبعون هذا الأسلوب هم أقل من النصف. و يتمثل دور هذا الوسيط في التوصل الى موافقة الطرفين على وضع معين بصرف النظر عن إحساسه و ميوله تجاه الصراع. ففي هذه الحالة قد ينجح الوسيط في حل الصراع بحيث يغني عن تدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في صراعات الموظفين. و عادة ما تلجأ إليه الإدارة العليا في الصراعات البسيطة و حتى متوسطة الحدة.

٥. اختيار أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معاشته معه القيام بدور حفظ التوازن.

تبين أن (٢٠%) من أفراد عينة المدراء يختارون أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معاشته، بينما (٤٥%) من المدراء يقومون أحيانا باختيار أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معاشته، (٣٥%) من المدراء لا يختارون أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معاشته.

نلاحظ أن هذا الأسلوب كما بينت الإجابات أنه يتبع أحيانا ولكن لا يتم اتباعه بشكل كبير. و هو أسلوب ناجح أكثر للصراعات شديدة الحدة ، و يتطلب لنجاح هذا الأسلوب أن يكون الشخص موضوعي وغير متحيز لطرف دون الآخر كما يعمل على حفظ التوازن في اتجاه معين.

٦. وضع قواعد ثابتة و دائمة لكبح جماح الصراع .

تخدم هذه الطريقة لحل الصراع بين الموظفين (٩٠%) من أفراد عينة المدراء يلجأون لوضع قواعد ثابتة و دائمة لكبح جماح الصراع بين الموظفين بينما (١٠%) من المدراء أحيانا يلجأون لمثل الحل. و لم يجب أحد أفراد العينة بأنه لا يلجأ لها.

تحليل وعرض النتائج

بشكل سلس أكثر مما لو تدخلت في البداية دون وجود أي معلومات عن الصراع ، و هذا الأمر يزيد من احتمالية نجاح الإدارة في حل الصراع .

٣. الاعتماد على شخص رسمي من أي جهة لها علاقة بمساعدة العاملين ( مكتب العمل مثلا )

لاحظ أن (٢٠%) من المدراء يعتمدون على شخص رسمي في حل الصراع بين الموظفين ، بينما (٣٥%) يلجئون لهذه الطريقة أحيانا ، في حين أن (٤٥%) لا يعتمدون على طرف ثالث يتدخل بشكل رسمي " حتى لو كان من مكتب العمل " لحل الصراع بين الموظفين .

عادة يلجأ الموظف طرف الصراع الى مثل هذا الشخص الرسمي الذي غالبا ما يكون مكتب العمل حتى يساعده تجاه أي صراع قائم بينه و بين موظف آخر في مواقع إدارية أعلى منه ، أو حتى إذا كان الصراع بين الموظف و بين مؤسسته ، كما تلجأ الإدارة لمثل هذه الجهات للتدخل و لكن بشكل قليل كما أظهرت العينة .

٤. اختيار وسيط من الموظفين مقبول لدى الطرفين للتفاوض .

أظهرت النتائج أن (٤٠%) من أفراد عينة المدراء يلجأون لاختيار وسيط من الموظفين للتدخل و للتفاوض بين الطرفين . كذلك (٤٠%) أيضا أحيانا يلجأون لمثل هذا الحل . بينما (٢٧%) من العينة لا يلجأون لاختيار وسيط من الموظفين للتفاوض مع الأطراف المتنازعة .

نلاحظ أن هناك توجهها من قبل المدراء لاختيار (الوسيط) أكثر من عدم اختياره رغم أن من يقوم بهذا الأسلوب هم أقل من النصف . و يفترض دور هذا الوسيط في التوصل الى موافقة الطرفين على وضع معين بصرف النظر عن إحصائياته و ميوله تجاه الصراع ففي هذه الحالة لا يتدخل الوسيط في حل الصراع بحيث يغني عن تدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في حل النزاعات . و قد تم التوجه إليها الإدارة العليا في الصراعات البسيطة و حتى في الصراعات العديدة .

٥. اختيار أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معايشته معه الأيام الأولى من حل النزاعين .

نتبين أن (٦٧%) من أفراد عينة المدراء يختارون أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معايشته ، بينما (٤٥%) من المدراء يقومون أحيانا باختيار أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معايشته ، و (٢٥%) من المدراء لا يختارون أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معايشته .

نلاحظ أن هذا الأسلوب كما بينت الإجابات أنه يتبع أحيانا ولكن لا يتم اتباعه بشكل كبير . و هو أسلوب ناجح أكثر للصراعات شديدة الحدة ، و يتطلب نجاح هذا الأسلوب أن يكون الشخص موضوعي وغير متحيز لطرف دون الآخر كما يعمل على حفظ التوازن في اتجاه معين .

٦. وضع قواعد ثابتة و دائمة لكبح جماح الصراع .

تخدم هذه الطريقة لحل الصراع بين الموظفين (٩٠%) من أفراد عينة المدراء يلجأون لوضع قواعد ثابتة و دائمة لكبح جماح الصراع بين الموظفين بينما (١٠%) من المدراء أحيانا يلجأون لمثل هذا الحل . و لم يجب أحد أفراد العينة بأنه لا يلجأ لها .

الغالبية العظمى لأفراد عينة المدراء نلاحظ أنهم يقومون بوضع قواعد ثابتة و دائمة لحل الصراع. فعند اتساع الصراع و في حالة الإخفاق أو العجز عن التوصل لتسوية معينة منذ البداية لحل الصراع أو التخفيف من حدته. و تمثل التسوية أبسط الطرق لاحتواء الصراع و كبح جماحه. وذلك بوضع قواعد ثابتة و دائمة للتغلب على الخلافات القائمة ، و يستخدم هذا الأسلوب على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

#### ٧. المواجهة و إعلان الصراع لإتاحة الفرصة للطرفين للتعبير عن مشاعرهما.

تبين أن (٤٥%) من المدراء أفراد العينة يلجأون الى المواجهة و إعلان الصراع لإتاحة الفرصة للطرفين للتعبير عن مشاعرهما، بينما (٢٠%) منهم يلجأون أحياناً لأسلوب المواجهة. و (٣٥%) لا يلجأون للمواجهة و إعلان الصراع.

كما تبين أن غالبية الإجابات كانت تتجه لاتباع هذا الأسلوب في حل الصراع بين الموظفين و ذلك في مواجهة الطرفين معاً لمعرفة و تفهم الاختلافات في قيم و ثقافة الأفراد مع بعضهم البعض بحيث تتاح لهم الفرصة للتعبير عن إحساسهم و شعورهم بما يدور داخلهم، و هذا من شأنه أن يجعل كلا الطرفين يتفهم موقف الطرف الآخر و هذا يسهل على الإدارة العليا حله و تسويته. إن عملية تبادل وجهات النظر و النقاش المفتوح تعطي فرصة لكلا الطرفين التعرف عن قرب على نقاط الخلاف بينهما و التوصل لأفكار و اقتراحات جديدة يطرحها كل منهما. هذه الصورة تظل أفضل من تبادل الاتهامات و الانتقادات الهدامة و تجريح كل منهما الآخر، و هذا يقود الصراع في النهاية الى نتائج تدميرية للمنظمة.

#### ٨. الحفاظ على وجود و استمرارية الصراع إذا تحقق و لو جزء من مصلحة الشركة.

تبين أن (١٠%) فقط من أفراد عينة المدراء يحافظون على وجود الصراع بين الموظفين إذا تراءى لهم أنه يحقق و لو جزء من مصلحة الشركة. بينما (١٥%) أحياناً يجدون أنه المناسب الحفاظ على وجود صراع داخل الشركة. أما (٧٥%) لا يحافظون على وجود الصراع بين الموظفين و لا يشجعون على استمراره حتى و إذا شعرت الإدارة أنه يحقق جزء من مصلحة الشركة.

و يجدر الإشارة هنا الى انه يختلف أسلوب الحفاظ على الصراع و الحرص على بقاءه عن أسلوب عدم عمل أي شيء بالمرّة. إذ يقوم هذا الأسلوب على أساس حرص المسؤولين على استمرارية الصراع بالمنظمة ، و ذلك بعد تأكدهم من مصلحة المنظمة في استمرار هذا الصراع. الإدارة المحنكة تتجح في اتباع هذا الأسلوب في بعض الأحيان من أجل تحقيق أهداف المنظمة إذ أنه يزيد الإنتاجية من جانب العنصر البشري. لكنه أسلوب لا يخلو من المخاطرة و لا ينصح باتباعه في كافة الأحوال، و تظهر خطورته عندما يكتشف أطراف الصراع حقيقة قصد الإدارة من وراء إشعال الصراع من مجرد صراع بين طرفين من العاملين، الى تكتل و اتحاد العاملين ضد الإدارة.

#### ٩. تدخل الإدارة فوراً للتهديئة و الدعوة للتعاون.

نلاحظ أن (٩٠%) من أفراد عينة المدراء يتدخلون فوراً عند حدوث الصراع و يدعون للتهديئة و التعاون. أما (١٠%) هم أحياناً يتدخلون فوراً للتهديئة ، و لم يجب أحد من أفراد العينة (بلا).

هذا يدل على أن الغالبية العظمى من مدراء الشركات يحاولون التهذئة فورا عن طريق اتباع استراتيجيات سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجيا مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف، و تقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.

### ١٠. اللجوء للقوة القانونية لإجبار الطرفين لحل الصراع.

تبين أن (٢٥%) من أفراد عينة المدراء يلجأون للقوة القانونية لإجبار الطرفين على حل الصراع، لكن (٥٠%) من المدراء يتبعون أحيانا هذا الأسلوب لحل الصراع. بينما (٢٥%) لا يلجأون للقوة القانونية لحل الصراع بين الموظفين.

نستنتج أن معظم المدراء يتبعون في بعض الأحيان هذا الأسلوب كأحدى الوسائل لحل الصراع، رغم أن هذا الأسلوب ينجح في القضاء على مظاهر الصراع، كما أنه من أسرع الأساليب، لكنه لا يقدم حولا جذرية للصراع القائم بين الموظفين. فتظل أسباب الصراع موجودة و داخلية عند كل طرف منهم. لكن ينجح إذا استعصت على الإدارة كل الأساليب المتاحة و الممكنة في حل الصراع.

### ١١. تشكيل فرق أو جماعات لتشجيع روح التعاون الإيجابي (التناوب).

تبين أن (٥٠%) من أفراد عينة المدراء يلجأون لتشكيل فرق أو جماعات لتشجيع روح التعاون الإيجابي بين أطراف الصراع. و تبين أن (٤٥%) من المدراء يلجأون لذلك أحيانا. أما (٥%) من المدراء لا يتبعون تشكيل الفرق أو الجماعات كوسيلة لحل الصراع بين الموظفين.

نلاحظ أن الأغلبية تتبع هذا الأسلوب كما أن الذين يتبعونه أحيانا تشمل نسبة كبيرة مقارنة ب ٥٥% لا يتبعونه. إن هذا الأسلوب يهدف لتنمية مجموعة من الأهداف السليمة و هذه الأهداف و الموضوعات لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجماعة، حيث أن لا يمكن لبعض أفراد الجماعة أن يحقق هذه الأهداف بمفرده. و تتوقف أهمية التعاون أو الصراع بين الجماعات على مدى نوعية الاعتمادية المتبادلة بين الجماعات المعينة في المنظمة، فكلما كانت درجة الاعتمادية و الترابط بين العمال التي تقوم بها الجماعات عالية كانت درجة الحاجة للتعاون أقوى و أشد.

### ١٢. استخدام أنظمة الاتصالات و التشاور بين الموظفين.

تبين أن (٦٥%) من أفراد عينة المدراء يستخدمون أسلوب تعزيز أنظمة الاتصالات بين الموظفين لدعم التشاور بينهم لحل الصراع بين الموظفين. (٣٠%) من أفراد عينة المدراء يستخدمون أحيانا هذا الأسلوب. و (٥%) فقط لا يستخدمون هذا الأسلوب.

نلاحظ أن غالبية مدراء العينة يستخدمون أو على الأقل أحيانا يستخدمون أسلوب تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية. و هذا يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين فيما يتعلق بالقدرة على القيام بالاتصال داخل المنظمة و في كل الاتجاهات. كما يستخدم كأسلوب وقائي من الصراعات التنظيمية إلى جانب استخدامه كأسلوب علاجي لها.

### ١٣. تصميم برامج تدريبية علمية.

تبين أن (٥٠%) من أفراد عينة المدراء يلجأون لتصميم برامج تدريبية علمية كحل للصراع بين الموظفين، و (٤٠%) منهم يلجأون أحيانا للبرامج التدريبية العلمية في حل الصراع بين الموظفين،

بينما (١٠%) من المدراء لا يتبعون هذا الأسلوب.

معظم أفراد عينة المدراء يرون أن للبرامج التدريبية العلمية التي تعقد للموظفين الأثر الكبير على أداء الموظفين وتحسين وتطوير مستوى الإنتاجية لديهم فهذا يعطي معلومات وافية للموظف عن الوظيفة والمهام التي يقوم بها كما أن البرامج تدعم العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين مما يقلل من وجود صراعات بين الموظفين.

١٤. تغيير أسس الترقيات و المكافآت و ربطها مباشرة بالأداء.

تبين أن (٤٥%) من أفراد عينة المدراء يغيرون أسس الترقيات و المكافآت و يربطونها مباشرة بالأداء، (٥٠%) من أفراد العينة أحيانا يقومون بذلك من أجل وصول لتسوية نهائية للصراع بين الموظفين، بينما (٥%) فقط لا يقومون بهذا الأسلوب نهائيا.

معظم المدراء يقومون أحيانا بطريقة تغيير أسس الترقيات و ربطها مباشرة بالأداء، كذلك تركزت بقية الإجابات على أنهم يقومون بهذا الأسلوب كأحد الحلول للصراع بين الموظفين. فيعتبر هذا الأسلوب من الأساليب ذات التأثير المباشر على التخفيض من مستوى الصراع بين الموظفين. لأن عملية ربط المكافآت التي يحصل عليها الموظف بمستوى أداءه في العمل تشعر الموظفين بالعدل و المساواة، وان سياسة (كما تزرع تحصد) تسير على كل الموظفين دون تمييز و تحيز و هذا بحد ذاته يقلل من الصراعات التي تحدث بسبب ظلم و تحيز الإدارة لبعض الموظفين دون غيرهم.

١٥. نقل أحد طرفي الصراع لوظيفية جديدة مغايرة عند الفشل في معالجة الأسباب.

تبين أن (٤٥%) من أفراد عينة المدراء يقومون بنقل أحد أطراف الصراع لوظيفة أخرى مغايرة كحل أخير عند الفشل في كل الحلول المتاحة. و (٤٠%) أحيانا يخطون هذه الخطوة بينما (١٥%) لا يقومون بنقل أي طرف للصراع لوظيفة أخرى.

نستج أن القسم الأكبر من أفراد العينة ينقلون أحد أطراف الصراع، و ذلك بتغيير وظيفته إلى وظيفة أخرى مغايرة، و الهدف من ذلك إبعاده عن حلبة الخلافات و المشاحنات مع الطرف الآخر قدر الإمكان. و لكن يجب على الإدارة مراعاة طبيعة الوظيفة الجديدة بأن لا تكون دون مستوى الوظيفي الأولى حتى لا يصاب الموظف بالإحباط و الإضطراب، و قد يؤدي ذلك في النهاية لترك الموظف لعمله.

ما هي أهم الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين.

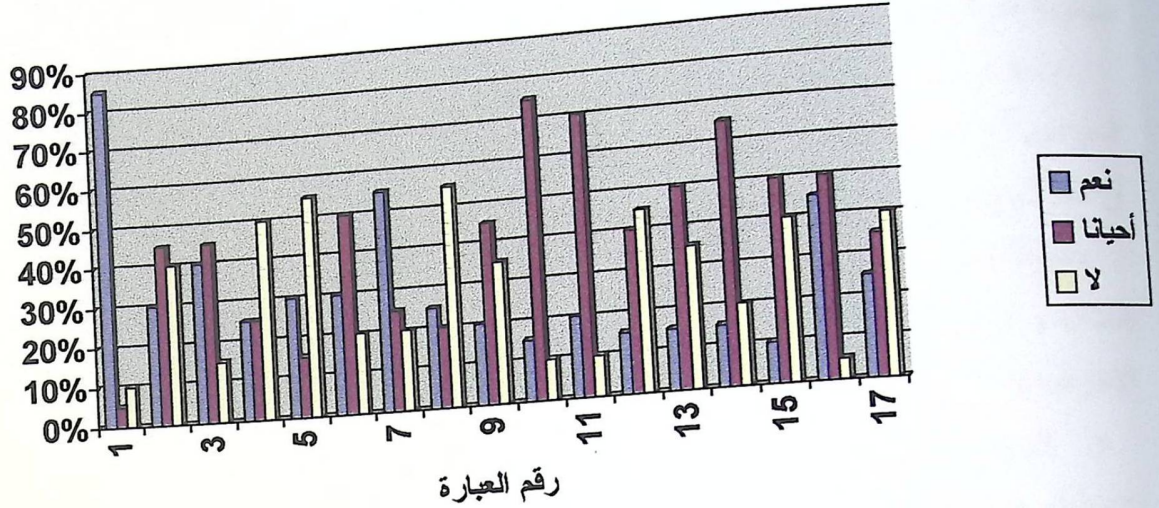
و يتناول هذا القسم معرفة أهم الصعوبات و المعوقات التي تعاني منها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين.

أهم الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة العليا في مواجهة الصراع بين الموظفين  
جدول (٤-٨)

لا	أحياناً		نعم		العبارة	
	عدد	النسبة	عدد	النسبة		
١٠%	٢	٥%	١	٨٥%	١٧	١. أعتبر إدارة الصراع تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة
٢٥%	٥	٤٥%	٩	٣٠%	٦	٢. انعدام الصراحة بين الموظفين و الإدارة
١٥%	٣	٤٥%	٩	٤٠%	٨	٣. صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف الممتازة
٥٠%	١٠	٢٥%	٥	٢٥%	٥	٤. الخوف من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظفين
٥٥%	١١	١٥%	٣	٣٠%	٦	٥. الاعتقاد بوجود طريق واحد لحل الصراع
٢٠%	٤	٥٠%	١٠	٣٠%	٦	٦. صعوبة تقبل الموظفين النقد من قبل الإدارة
٢٠%	٤	٢٥%	٥	٥٥%	١١	٧. صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظفين
٥٥%	١١	٢٠%	٤	٢٥%	٥	٨. تجنب الأداة الحوار المفتوح مع العمال حول الصراع (الخلاف)
٣٥%	٧	٤٥%	٩	٢٠%	٤	٩. ليس من السهل العفو و السماح عن الموظف
١٠%	٢	٧٥%	١٥	١٥%	٣	١٠. صعوبة تقبل الموظف خيارات و بدائل للحل بذهن متفتح
١٠%	٢	٧٠%	١٤	٢٠%	٤	١١. تواجد شخصيات عنيدة (تمسك كل طرف في الصراع برأيه)
٤٥%	٩	٤٠%	٨	١٥%	٣	١٢. تواجد شخصيات عدوانية في العمل (أي يمارس حقوقه و يحاول سلب حقوق الآخرين)
٣٥%	٧	٥٠%	١٠	١٥%	٣	١٣. كثرة الشك و التساؤلات عند الموظفين (لا تثق بالإدارة)
٢٠%	٤	٦٥%	١٣	١٥%	٣	١٤. تواجد الشخصيات الأنانية (احتياجاتها هي المهمة فقط)
٤٠%	٨	٥٠%	١٠	١٠%	٢	١٥. قلة الموارد المالية لتقديم الحوافز و المكافآت
٥%	١	٥٠%	١٠	٤٥%	٩	١٦. حل الصراع يتطلب أخذ وقت من ساعات عمل الموظفين
٤٠%	٨	٣٥%	٧	٢٥%	٥	١٧. صعوبة التعامل مع موظفين تمردوا و عارضوا هذه الحلول يعرفون أنهم مهمين لهذا العمل

أهم الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة العليا في مواجهة الصراع بين الموظفين

figure(4-5)



١. اعتبر إدارة الصراع تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة.

نلاحظ من الجدول أن (٨٥%) من أفراد عينة المدراء يعتبرون أن إدارة الصراع بين الموظفين تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة. (٥%) من أفراد العينة يعتبرونها أحياناً تجربة صعبة و تحتاج لمهارات خاصة. بينما (١٠%) من أفراد العينة لا يعتبرونها كذلك.

نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد عينة المدراء يتخوفون من إدارة الصراع بين الموظفين على اعتبارها مهمة صعبة و حساسة و تتطلب من الإدارة التحلي بصفات معينة للتوصل الى النتائج المرجوة. إن هذا الاتجاه لدى الإدارة يشكل عائقاً و صعوبة لإدارة الصراع، بحيث تقدم الإدارة أو تتردد في الإقدام على حل الصراع و هي متخوفة أو غير واثقة من قدراتها على التوصل الى حل تام للصراع بين الموظفين.

٢. انعدام الصراحة بين الموظفين و الإدارة.

نلاحظ أن (٣٠%) من أفراد عينة المدراء تتعدم الصراحة بينهم و بين موظفيهم، و (٤٥%) من المدراء أحياناً تتعدم الصراحة بينهم و بين موظفيهم، لكن (٢٥%) من المدراء يتمتعون بصراحة مع الموظفين.

نلاحظ أن نسبة من تتعدم الصراحة بينهم و بين موظفيهم تفوق من تتواجد الصراحة مع موظفيهم، و هذا يعيق و يقلل من سهولة و سرعة إدارة الصراع بين الموظفين. إذ أن صراحة الموظف مع الإدارة العليا يعطي الإدارة العليا صورة حقيقية عن طبيعة ما يجري على أرض الواقع حول الصراع الذي يحدث بين أي طرفين في العمل. بحيث يصبح بمقدور الإدارة حل الصراعات أولاً بأول دون أن تتراكم و بالتالي يستعصي حلها.

### صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة.

نلاحظ أن (٤٠%) من أفراد عينة المدراء يواجهون صعوبة في الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة. و (٤٥%) من المدراء أحياناً يواجهون هذه الصعوبة ، و لكن (١٥%) لا يواجهون صعوبة الموازنة بين الأطراف المتنازعة.

نلاحظ أن نسبة من يواجهون أحياناً صعوبة الموازنة بين الأطراف المتنازعة هي الغالبية بين المدراء. و أن نسبة من يواجهون هذه الصعوبة نسبتهم تفوق من لا يواجهون هذه الصعوبة أصلاً. أي أن هذا النوع من الصعوبات هو موجود فعلاً و إن كان ليس بشكل دائم.

محاولة إرضاء كل الأطراف المتنازعة هو أمر مستحيل الحدوث، و خاصة أن كل طرف يتمسك بمطالبه و لا يهمله إن وقع الأذى على الطرف الآخر. فالإدارة الناجحة هي ليست من ترضي كل الأطراف بل هي التي تعرف كيف توازن بين احتياجات و متطلبات و رغبات كل الأطراف .

#### ٤. الخوف من خسارة العلاقة الطيبة بالموظفين.

نلاحظ أن (٢٥%) من أفراد عينة المدراء يخافون من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظفين مما يصعب عليهم إدارة الصراع بين الموظفين. بينما (٢٥%) من المدراء أحياناً يعتبرون الخوف من خسارة العلاقة الطيبة بالموظفين بمثابة عائقاً أمام إدارة الصراع. و لكن (٥٠%) من المدراء و هي الغالبية لا تخاف من خسارة العلاقة الطيبة بالموظفين عقب إدارتها للصراع.

و من الملاحظ أن علاقة الرئيس الجيدة مع مرعوسيه قد تشكل أحد صعوبات إدارة الصراع بين الموظفين حيث يغلب عليها الطابع الشخصي أكثر منها علاقة رسمية بين مجرد إدارة و موظف. و ذلك ينعكس على تدخل الإدارة لحل الصراعات بين الموظفين فيكون تدخلها بمثابة تدخل في أمور خاصة غير رسمية، فإذا كان في اعتبارها الحفاظ على هذه العلاقة المتواصلة مع موظفيها فإن ذلك يختلف عما لو كانت علاقاتها بالموظف رسمية فقط.

#### ٥. الاعتقاد بوجود طريق واحد لحل الصراع .

تبين أن (٣٠%) من أفراد عينة المدراء يعتقدون بوجود طريق واحد لحل الصراع بين الموظفين، و (١٥%) من المدراء يعتقدون أحياناً بوجود حل واحد للصراع، بينما (٥٥%) من أفراد العينة وهم الغالبية لا يعتقدون ذلك.

و لكن بالرجوع إلى القسم الثاني من استبانة الموظفين ، حيث تم سؤالهم نفس هذا السؤال لمعرفة اتجاهاتهم نحو قضية الصراع مع موظف آخر فكانت النسب كما يلي: (٤٨%) من عينة الموظفين يعتقدون بوجود طريق واحد لحل الصراع، و (٣٤%) من عينة الموظفين يعتقدون أحياناً بذلك، و (١٨%) لا يعتقدون بوجود طريق واحد لحل الصراع .

و من هنا يتبين لنا أن نسبة المدراء الذين يؤمنون بوجود عدة طرق و بدائل للتوصل إلى حل (٥٥%) بينما الموظفون الذين فكأنوا (١٨%) فنلاحظ بوجود مرونة أكبر عند المدراء من الموظفين في التعامل مع الصراع و أكثر تعاوناً و ربما تسامحاً من الذين يؤمنون بوجود طريق واحد لحل

### ٣. صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة.

نلاحظ أن (٤٠%) من أفراد عينة المدراء يواجهون صعوبة في الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة. و (٤٥%) من المدراء أحياناً يواجهون هذه الصعوبة ، و لكن (١٥%) لا يواجهون صعوبة الموازنة بين الأطراف المتنازعة.

نلاحظ أن نسبة من يواجهون أحياناً صعوبة الموازنة بين الأطراف المتنازعة هي الغالبية بين المدراء. و أن نسبة من يواجهون هذه الصعوبة نسبتهم تفوق من لا يواجهون هذه الصعوبة أصلاً. أي أن هذا النوع من الصعوبات هو موجود فعلاً و إن كان ليس بشكل دائم.

محاولة إرضاء كل الأطراف المتنازعة هو أمر مستحيل الحدوث، و خاصة أن كل طرف يتمسك بمطالبه و لا يهمله إن وقع الأذى على الطرف الآخر. فالإدارة الناجحة هي ليست من ترضي كل الأطراف بل هي التي تعرف كيف توازن بين احتياجات و متطلبات و رغبات كل الأطراف .

### ٤. الخوف من خسارة العلاقة الطيبة بالموظفين.

نلاحظ أن (٢٥%) من أفراد عينة المدراء يخافون من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظفين مما يصعب عليهم إدارة الصراع بين الموظفين. بينما (٢٥%) من المدراء أحياناً يعتبرون الخوف من خسارة العلاقة الطيبة بالموظفين بمثابة عائقاً أمام إدارة الصراع. و لكن (٥٠%) من المدراء و هي الغالبية لا تخاف من خسارة العلاقة الطيبة بالموظفين عقب إدارتها للصراع.

و من الملاحظ أن علاقة الرئيس الجيدة مع مرعوسيه قد تشكل أحد صعوبات إدارة الصراع بين الموظفين حيث يغلب عليها الطابع الشخصي أكثر منها علاقة رسمية بين مجرد إدارة و موظف. و ذلك ينعكس على تدخل الإدارة لحل الصراعات بين الموظفين فيكون تدخلها بمثابة تدخل في أمور خاصة غير رسمية، فإذا كان في اعتبارها الحفاظ على هذه العلاقة المتواصلة مع موظفيها فإن ذلك يختلف عما لو كانت علاقاتها بالموظف رسمية فقط.

### ٥. الاعتقاد بوجود طريق واحد لحل الصراع .

تبين أن (٣٠%) من أفراد عينة المدراء يعتقدون بوجود طريق واحد لحل الصراع بين الموظفين، و (١٥%) من المدراء يعتقدون أحياناً بوجود حل واحد للصراع، بينما (٥٥%) من أفراد العينة وهم الغالبية لا يعتقدون ذلك.

و لكن بالرجوع إلى القسم الثاني من استبانة الموظفين ، حيث تم سؤالهم نفس هذا السؤال لمعرفة اتجاهاتهم نحو قضية الصراع مع موظف آخر فكانت النسب كما يلي: (٤٨%) من عينة الموظفين يعتقدون بوجود طريق واحد لحل الصراع، و (٣٤%) من عينة الموظفين يعتقدون أحياناً بذلك، و (١٨%) لا يعتقدون بوجود طريق واحد لحل الصراع .

و من هنا يتبين لنا أن نسبة المدراء الذين يؤمنون بوجود عدة طرق و بدائل للتوصل إلى حل (٥٥%) بينما الموظفون الذين فكانوا (١٨%) فنلاحظ بوجود مرونة أكبر عند المدراء من الموظفين في التعامل مع الصراع و أكثر تعاوناً و ربما تسامحاً من الذين يؤمنون بوجود طريق واحد لحل

الصراع بين الموظفين. و الإدارة التي تؤمن بوجود طريق واحد لحل الصراع تعتبر إدارة حازمة نوعاً ما و متسلطة، و ذلك لفرض حلها الوحيد على الموظفين كما تراه.

#### ٦. صعوبة تقبل الموظفين النقد من قبل الإدارة.

نلاحظ أن (٣٠%) من المدراء يجدون صعوبة في تقبل الموظفين لنقدهم ، أما (٥٠%) من المدراء فأحياناً يجدون صعوبة في تقبل الموظفين لنقدهم، بينما (٢٠%) من المدراء لا يواجهون صعوبة تقبل موظفيهم النقد لهم.

نستنتج أن عملية تقبل الموظف النقد من قبل الإدارة ليست دائماً مقبولة أو مرفوضة فعملية تقبل النقد من الآخرين تعتمد على عدة أمور منها طبيعة الموقف و طبيعة العلاقة التي تربط الموظف بمن يوجه النقد، و نمط شخصية الموظف و الحالة المزاجية و النفسية له أثناء توجيه النقد له . لذلك نلاحظ أن معظم الإجابات للمدراء كانت (أحياناً).

في موقع العمل عادة ما يوجه المسؤولين النقد للموظفين إلى الأداء الذي يجب تحسينه أو السلوك الذي يجب تغييره. و الهدف من النقد مناقشة كل الأداء و السلوك و الإشارة إلى إمكانية تحسين كل واحد منهما إذا لزم الأمر. فإذا كان الموظف يتقبلون بصعوبة أو لا يتقبلون هذا النقد فمن الصعب التعامل معهم و توجيه الانتقادات البناءة لهم في تسوية الصراع. فيشكلون عائقاً أمام الإدارة العليا في إدارة الصراع بفاعلية.

#### ٧. صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظفين.

تبين أن (٥٥%) من أفراد عينة المدراء يواجهون صعوبة تعامل الإدارة بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظفين، بينما (٢٥%) من المدراء أحياناً يواجهون هذه الصعوبة ، بينما (٢٠%) لا يواجهون صعوبة في التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع موظفيها.

نستنتج أن معظم المدراء يعانون من صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظفين. و هذا يدل على أن عند مواجهة الإدارة للصراع بين الموظفين فهي بلا شك تواجه صعوبة في إدارة هذا الصراع ، إذا ما تسنى لها التعامل بمرونة و موضوعية مع الموظفين أطراف الصراع بحيث يصعب عليها اتباع أسلوب الحوار و النقاش مع الموظفين و تبادل وجهات النظر مما يجعل المسيرة نحو التسوية تسير ببطء.

#### ٨. تجنب الإدارة الحوار المفتوح مع الموظفين حول الصراع.

تبين أن (٢٥%) من أفراد عينة المدراء يتجنبون فتح باب الحوار مع الموظفين حول الصراع، بينما (٢٠%) يقومون أحياناً بتجنب الحوار المفتوح مع الموظفين، بينما (٥٥%) من المدراء يلجأون لأسلوب الحوار المفتوح مع أطراف الصراع.

بما أن أكثر من نصف العينة لا يتجنبون أسلوب الحوار المباشر و المفتوح مع الموظفين و هذا يعني أن غالبية الإدارات توفر بيئة تنظيمية تسودها روح الديمقراطية -إن صح التعبير- و التي يقل فيها مستوى الصراع بين الموظفين. و لكن عند إدارة الصراع فإن ممارسة مهارات الحديث المتقدمة

تعد ضرورة ملحة . فلا يمكن ببساطة تسوية الصراعات إن لم تكن لدى الإدارة الرغبة في الحديث الجيد مع الموظفين.

#### ٩. ليس من السهل العفو و السماح عن الموظف.

نلاحظ أن (٢٠%) من أفراد عينة المدراء ليس من السهل عليهم العفو و السماح عن الموظف، في حين أن (٤٥%) من المدراء يجدون أحياناً أنه من السهل العفو و السماح عن الموظف، و (٣٥%) يجدون أنه من السهل العفو و السماح عن الموظف.

نجد أن ربع العينة غير متسامحة و يمكنها أن تبقى تتذكر بعض المواقف و المشاكل التي مرت في السابق مع موظف ما. و هذا بحد ذاته يجعل الإدارة تواجه صعوبة في التعامل مع هؤلاء الموظفين أكثر من غيرهم أثناء تسوية الصراع داخل العمل.

#### ١٠. صعوبة تقبل الموظف خيارات و بدائل لحل الصراع بذهن متفتح.

نلاحظ أن (١٥%) من أفراد عينة المدراء يجدون صعوبة تقبل الموظفين لخيارات و بدائل لحل الصراع بذهن متفتح، و (٧٥%) يجدون أحياناً أنه يصعب على الموظفين أن يتقبلوا بدائل الحل بذهن متفتح، و (٣٥%) لا يجدون صعوبة في تقبل الموظفين للحلول بذهن متفتح.

نلاحظ أن ثلثي العينة أجابوا بأحياناً، فأحياناً تواجه الإدارة مثل هذه الصعوبات في تعاملها مع الصراعات بين الموظفين و هي عدم تقبل الموظف للحلول المقترحة، و إن تقبلها فعن غير رغبة منه. هؤلاء الموظفون يقفون عائقاً أمام الإدارة التي تحاول حل الصراع بين الموظفين، بحيث تتشعب نتيجة لذلك خلافات بينهم و بين الإدارة ذاتها.

#### ١١. تواجد شخصيات عنيدة (تمسك كل طرف في الصراع برأيه).

تبين أن (٢٠%) من المدراء يعانون من وجود شخصيات عنيدة من الموظفين تعيق إدارة الصراع، بينما (٧٠%) من المدراء يتواجد لديهم أحياناً شخصيات عنيدة في الصراع، كما أن (١٠%) من المدراء لا يعانون من وجود شخصيات عنيدة من الموظفين كأطراف في الصراع. النسبة الكبيرة من المدراء يعانون أحياناً من وجود الشخصية العنيدة التي تعيق تدخل الإدارة في مواجهة الصراع بين الموظفين حيث يتمسك هذا الموظف برأيه و لا يمكن التنازل عن مواقفه و مبادئه التي يؤمن بها. حيث أن هذه النوعية لا تتيح الفرصة للإدارة العليا بتسوية الصراع لأنه عادة يتعاملون بشخصيتهم هذه مع كل من حولهم سواء الموظفين أو الإدارة.

#### ١٢. تواجد شخصيات عدوانية في العمل (أي يمارس حقوقه و يحاول سلب حقوق الآخرين)

تبين أن (١٥%) من أفراد عينة المدراء يجدون من الصعوبات التي تواجههم في إدارة الصراع بين الموظفين تواجد شخصيات عدوانية بين الموظفين، و (٤٠%) من أفراد عينة المدراء يجدون أحياناً من الصعوبات التي تواجههم في إدارة الصراع تواجد شخصيات عدوانية، بينما (٤٥%) منهم لا يجدون أن تواجد شخصيات عدوانية تعتبر من الصعوبات التي تواجههم في إدارة الصراع.

الأغلبية عبرت عن عدم وجود مثل هذا النوع من الشخصيات و كذلك تركزت بعض الإجابات لذلك على تواجد أحياناً الشخصية العدوانية بين الموظفين. إذاً تتواجد هذه الشخصية و لو بقلّة بين

الموظفين و كونها أحد أطراف الصراع فتتبع سلوك التخويف و كثرة المطالب و محاولة الفوز بأي ثمن. فهذه سمات السلوك للشخصية العدوانية ، و عند محاولة الإدارة التعامل مع شخص عدواني يجدر بها التفكير في العلاقة الحالية مع هذا الموظف و العواقب المحتملة قبل اختيار الإستراتيجية التي ستتجهها في إدارة الصراع بين الموظفين .

### ١٣. كثرة الشك و التساؤلات عند الموظفين ( قلة الثقة في الإدارة ).

تبين أن (١٥%) فن أفراد عينة المدراء يواجهون صعوبة في التعامل مع الصراع بين الموظفين بسبب كثرة الشك و التساؤلات عند الموظفين و قلة ثقتهم بالإدارة ، كما تبين أن (٥٠%) منهم يجد أن هذه الصعوبة تواجههم أحياناً في التعامل مع الصراع بين الموظفين ، بينما (٣٥%) من المدراء لا يجدون أن كثرة الشك و قلة الثقة بالإدارة تعتبر من معوقات إدارة الصراع . إن عدم شعور الموظف بالثقة و الاطمئنان لإدارته سيكون من البديهي أن يتدهور لديه الشعور بالانتماء التنظيمي ، فيكثر الشك لدى الموظفين بكل تصرفات الإدارة ، و هذا ناجم عن قلة الاتصالات و عقد الاجتماعات و المشورة مع الموظفين . و هذا الشك و انعدام الثقة المتبادل يعتبر عائقاً أمام الإدارة حينما تحاول حل الصراعات بين الموظفين .

### ١٤. تواجد الشخصيات الأنانية (احتياجاتها هي المهمة فقط) .

تبين أن (١٥%) من أفراد عينة المدراء يعتبرون أن تواجد شخصيات أنانية تعتبر من المعوقات التي تواجههم في إدارة الصراع ، بينما (٦٥%) منهم يعتبرون أحياناً أن تواجد الشخصيات الأنانية من المعوقات التي توجهها الإدارة في حل الصراعات ، و تبين أن (٢٠%) من المدراء لا يواجهون مثل هذه المعوقات .

نلاحظ أن معظم الإجابات تركزت على اختيار أحياناً تتواجد هذه الشخصية بين الموظفين . حيث تحاول هذه الشخصية أن تبرز نفسها و تظهر إنجازاتها على حساب إنجازات الآخرين . و في كونها أحد أطراف الصراع تواجه الإدارة العليا صعوبة التعامل مع مثل هذا النمط من الشخصيات ، لأنها تسعى لتحقيق احتياجاتها و رغباتها و كسب قضية الصراع حتى لو أدى ذلك للإطاحة بالطرف الآخر ، فيصعب تقبلهم للبدائل و الحلول إذا وجدوا أنها تحقق مصالح الطرف الآخر أكثر من مصلحتهم الخاصة ، و قد يرفضون حلولاً تدعوا للتعاون و العمل الجماعي لأن الإنجاز يكون هنا باسم الجماعة و يصعب عليه إبراز إنجازاته الشخصية داخل الجماعة .

### ١٥. قلة الموارد المالية لتقديم الحوافز و المكافآت .

تبين أن (١٠%) من أفراد العينة يجدون أن قلة الموارد المالية تعتبر عائقاً أما إدارة الصراع وذلك لتقديم حوافز و مكافآت لموظفيهم ، بينما (٥٠%) يجدون أن قلة الموارد المالية تشكل أحياناً عائقاً أمام إدارة الصراع ، و (٤٠%) من العينة لا يجدون في قلة الموارد في إدارة الصراع. المخصصات المالية لنظام الحوافز و المكافآت يساعد المنظمة على تحقيق الرضى الوظيفي لدى الموظفين ، و كذلك الشعور بالانتماء لجماعة العمل و هذا من شأنه أن يقلل من مستوى الصراع بين

الموظفين و كونها أحد أطراف الصراع فتتبع سلوك التخويف و كثرة المطالب و محاولة الفوز بأي ثمن. فهذه سمات السلوك للشخصية العدوانية ، و عند محاولة الإدارة التعامل مع شخص عدواني يجدر بها التفكير في العلاقة الحالية مع هذا الموظف و العواقب المحتملة قبل اختيار الإستراتيجية التي ستتهجها في إدارة الصراع بين الموظفين .

### ١٣. كثرة الشك و التساؤلات عند الموظفين ( قلة الثقة في الإدارة ).

تبين أن (١٥%) فن أفراد عينة المدراء يواجهون صعوبة في التعامل مع الصراع بين الموظفين بسبب كثرة الشك و التساؤلات عند الموظفين و قلة ثقتهم بالإدارة ، كما تبين أن (٥٠%) منهم يجد أن هذه الصعوبة تواجههم أحياناً في التعامل مع الصراع بين الموظفين ، بينما (٣٥%) من المدراء لا يجدون ان كثرة الشك و قلة الثقة بالإدارة تعتبر من معوقات إدارة الصراع .

إن عدم شعور الموظف بالثقة و الاطمئنان لإدارته سيكون من البديهي أن يتدهور لديه الشعور بالانتماء التنظيمي ، فيكثر الشك لدى الموظفين بكل تصرفات الإدارة ، و هذا ناجم عن قلة الاتصالات و عقد الاجتماعات و المشورة مع الموظفين . و هذا الشك و انعدام الثقة المتبادل يعتبر عائقاً أمام الإدارة حينما تحاول حل الصراعات بين الموظفين .

### ١٤. تواجد الشخصيات الأنانية (احتياجاتها هي المهمة فقط) .

تبين أن (١٥%) من أفراد عينة المدراء يعتبرون أن تواجد شخصيات أنانية تعتبر من المعوقات التي تواجههم في إدارة الصراع ، بينما (٦٥%) منهم يعتبرون أحياناً أن تواجد الشخصيات الأنانية من المعوقات التي توجهها الإدارة في حل الصراعات ، و تبين أن (٢٠%) من المدراء لا يواجهون مثل هذه المعوقات .

نلاحظ أن معظم الإجابات تركزت على اختيار أحياناً تتواجد هذه الشخصية بين الموظفين . حيث تحاول هذه الشخصية أن تبرز نفسها و تظهر إنجازاتها على حساب إنجازات الآخرين . و في كونها أحد أطراف الصراع تواجه الإدارة العليا صعوبة التعامل مع مثل هذا النمط من الشخصيات ، لأنها تسعى لتحقيق احتياجاتها و رغباتها و كسب قضية الصراع حتى لو أدى ذلك للإطاحة بالطرف الآخر ، فيصعب تقبلهم للبدائل و الحلول إذا وجدوا أنها تحقق مصالح الطرف الآخر أكثر من مصلحتهم الخاصة ، و قد يرفضون حلولاً تدعوا للتعاون و العمل الجماعي لأن الإنجاز يكون هنا باسم الجماعة و يصعب عليه إبراز إنجازاته الشخصية داخل الجماعة .

### ١٥. قلة الموارد المالية لتقديم الحوافز و المكافآت .

تبين أن (١٠%) من أفراد العينة يجدون أن قلة الموارد المالية تعتبر عائقاً أما إدارة الصراع وذلك لتقديم حوافز و مكافآت لموظفيهم ، بينما (٥٠%) يجدون أن قلة الموارد المالية تشكل أحياناً عائقاً أمام إدارة الصراع ، و (٤٠%) من العينة لا يجدون في قلة الموارد في إدارة الصراع. المخصصات المالية لنظام الحوافز و المكافآت يساعد المنظمة على تحقيق الرضى الوظيفي لدى الموظفين ، و كذلك الشعور بالانتماء لجماعة العمل و هذا من شأنه أن يقلل من مستوى الصراع بين

الموظفين . لكن عجز الإدارة عن توفير هذه الحوافز و المكافآت بإمكانه أن يقف عائقاً أمام الإدارة لتسوية الصراع بين الموظفين .

#### ١٦ . حل الصراع يتطلب أخذ وقت من ساعات عمل الموظفين .

تبين أن (٤٥%) من أفراد العينة يعتبرون أن عملية إدارة الصراع هدراً للوقت من ساعات العمل ، أما (٥٠%) فهم يعتبرون أن إدارة الصراع أحياناً تتطلب أخذ وقت من ساعات عمل الموظفين ، لكن (٥%) فقط فلا يعتبرون إدارة الصراع هي هدر لساعات العمل .  
إذاً نلاحظ أن المدراء في العينة يميلون للجزم أو الاعتقاد أن إدارة الصراع تعتبر هدراً للوقت . فالوقت هو أخطر عامل يصعب ضبطه و استغلاله بشكل فعال في بيئة العمل ، فإذا كانت الإدارة العليا تنتظر للوقت على أنه مساوي للمال فهي قد تهمل أو تؤجل العمل من أجل تسوية صراع ما بين الموظفين ، على اعتبار أن العمل على هذه التسوية يوقف دوران محرك العمل ، و نتيجة لذلك قد تتعرض الإدارة لمخاسر هي في غنى عنها .

#### ١٧ . صعوبة التعامل و فرض حلول على موظفين تمردوا أو عارضوا هذه الحلول لأهم يعرفون مدى أهميتهم في هذا العمل .

تبين أن (٤٠%) من العينة يجدون صعوبة في فرض حلول و بدائل على أحد أطراف الصراع لتمردهم و معارضتهم بسبب معرفتهم لأهميتهم في هذا العمل، كما تبين أن (٣٥%) يجدون أحياناً صعوبة في ذلك ، أما (٢٥%) فلا يجدون صعوبة في فرض حلول على هؤلاء الموظفين .  
نلاحظ أن (٤٠%) من العينة يجدون صعوبة في التعامل مع هؤلاء الموظفين، حيث أن إعطاء الموظف شعوراً بمدى أهميته في هذه الوظيفة و أنه لا يمكن الاستغناء عنه ، هذا يعطيه قوة إدارية يستغلها لصالحه الشخصي . فيرفض حلول و يقبل ما يريد هو حسب ما يراه مناسباً و ليس بالضرورة أن يكون هذا الموظف أنانياً كما مر سابقاً، فربما يعمل بجدية لمصلحة الشركة العامة.

و الآن بعد استعراض أهم الصعوبات التي قد تواجهها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين، و هذا ما ينفي الفرضية الصفرية التي افترضها فريق البحث " لا توجد هناك صعوبات تواجهها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين" حيث تبين من خلال التحليل السابق وجود عدة صعوبات تعاني من وجودها الإدارة العليا، و يمكن ترتيبها حسب درجة تواجدها من وجهة نظر المدراء عينة الدراسة:

- ١ . تعتبر إدارة الصراع تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة.
- ٢ . صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظفين.
- ٣ . حل الصراع يتطلب أخذ وقت من ساعات عمل الموظفين.
- ٤ . صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة.
- ٥ . انعدام الصراحة بين الموظفين و الإدارة.

٦. الاعتقاد بوجود طريق واحد لحل الصراع.
٧. صعوبة تقبل الموظفين النقد من قبل الإدارة.
٨. الخوف من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظفين.
٩. تجنب الإدارة للحوار المفتوح مع العمال حول الصراع(الخلاف).
١٠. صعوبة التعامل مع موظفين تمردوا و عارضوا هذه الحلول يعرفون انهم مهمين لهذا العمل.
١١. ليس من السهل العفو و السماح عن الموظف.
١٢. تواجد شخصيات عنيدة( تمسك كل طرف في الصراع برأيه).
١٣. صعوبة تقبل الموظف خيارات و بدائل للحل بذهن متفتح.
١٤. تواجد شخصيات عدوانية في العمل (أي يمارس حقوقه و يحاول سلب حقوق الآخرين).
١٥. كثرة الشك و التساؤلات عند الموظفين (لا تثق بالإدارة).
١٦. تواجد الشخصيات الأنانية(احتياجاتها هي المهمة فقط).
١٧. قلة الموارد المالية لتقديم الحوافز و المكافآت.

### آثار الصراع بين الموظفين على الشركة.

هذا القسم يتحدث عن آثار الصراع بين الموظفين المترتبة على الشركة ، و على أداء الشركة ككل:

حيث يتكون هذا القسم من قسمين اثنين:

الأول: آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الإدارة.

الثاني: آثار الصراع بين الموظفين مع الشركة من وجهة نظر الموظفين .

مع الإشارة إلى وجود تشابه (تقاطع) في بعض العبارات بين القسمين، و سيتم التعرض لها أولاً و من ثم التعرض للعبارات الخاصة لكل قسم.

### آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الإدارة

جدول (٤-٩)

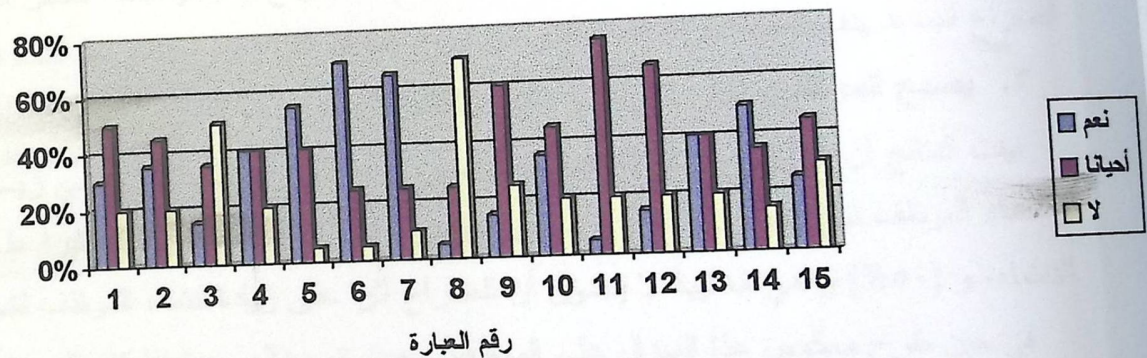
لا	أحيانا		نعم		العبارة
	عدد	النسبة	عدد	النسبة	
٦	٤	%٥٠	١٠	%٣٠	١. هل تعتقد أن الصراع يطور العلاقات بين الموظفين
٧	٤	%٤٥	٩	%٣٥	٢. الصراع بين الموظفين ينمي الإحساس بالتنافس بينهم
٣	١٠	%٣٥	٧	%١٥	٣. يصبح الموظفون أكثر التزاما و انتماء للشركة
٨	٤	%٤٠	٨	%٤٠	٤. إدارة الصراع تعمق مفهوم المسؤولية الجماعية نحو الشركة
١١	١	%٤٠	٨	%٥٥	٥. يتقبل الموظفون التغيير و التجديد
١٤	١	%٢٥	٥	%٧٠	٦. الصراع الشديد يؤثر على سمعة الشركة سلبيا
١٣	٢	%٢٥	٥	%٦٥	٧. الخلاف يزيد من معدل دوران العمل(دخول عمال جدد و ترك عمال قدامى)

تحليل و عرض النتائج

١	٥%	٥	٢٥%	١٤	٧٠%	٨. الأطراف الممتازة يزيد مستوى إنتاجها اليومي
٣	١٥%	١٢	٦٠%	٥	٢٥%	٩. تصبح الإدارة معتادة أن تتدخل بأمر العمال و حتى الخاصة منها أحيانا.
٧	٣٥%	٩	٤٥%	٤	٢٠%	١٠. تقبل الموظفين القدامى أكثر للموظفين الجدد
١	٥%	١٥	٧٥%	٤	٢٠%	١١. مستوى معين من الصراع يعطي العمال الرضا الوظيفي
٣	١٥%	١٣	٦٥%	٤	٢٠%	١٢. الصراع يجعل العمال يسعون لتبديل المهام التي يقومون بها بمهام أخرى داخل العمل ، رغم فعاليتهم في العمل الأول
٨	٤٠%	٨	٤٠%	٤	٢٠%	١٣. الخلاف الشديد يزيد نسبة الغياب عند الموظفين
١٠	٥٠%	٧	٣٥%	٣	١٥%	١٤. الأطراف الممتازة تتمسك بالقوانين أكثر من قبل
٥	٢٥%	٩	٤٥%	٦	٣٠%	١٥. الأطراف الممتازة تشكل أحزاب و انقسامات بين العمال

آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الإدارة

Figure(4-6)



آثار الصراع على الشركة من وجهة نظر الإدارة و الموظفين:

١. هل تعتقد أن الصراع يطور العلاقات بين الموظفين.

بينت النتائج أن (٣٠%) من أفراد عينة المدراء يعتقدون أن الصراع يطور العلاقات بين الموظفين، و (٥٠%) من المدراء يعتقدون أن الصراع أحيانا يطور العلاقات بين الموظفين ، بينما (٢٠%) المدراء لا يعتقدون ذلك.

في حين طرح هذا السؤال على الموظفين فكانت النتائج كما يلي:

(١٦%) من أفراد عينة الموظفين يرون أن الصراع يقوي الروابط و العلاقات بين الموظفين، و (٢٠%) من الموظفين يرون أن الصراع أحيانا يطور العلاقات بين الموظفين، لكن (٦٤%) من الموظفين لا يرون أن الصراع له تأثير على تقوية الروابط و العلاقات بين الموظفين .

نصف عينة المدراء أجابوا أحيانا في حين أن (٦٤%) من الموظفين أي أكثر من نصف عينة الموظفين أجابوا لا. إذن نلاحظ أن تأثير الصراع ليس كبيرا في تقوية العلاقات بين الموظفين.

### ٢. الصراع بين الموظفين ينمي الإحساس بالتنافس بينهم.

(٣٥%) من أفراد عينة المدراء يرون أن الصراع بين الموظفين له تأثير في تنمية الإحساس بالتنافس فيما بينهم، و(٤٥%) من أفراد عينة المدراء يرون أن للصراع أحيانا تأثير في تنمية الإحساس بالمنافسة فيما بينهم، بينما (٢٠%) من أفراد عينة المدراء للصراع تأثيرا في ذلك. طرح هذا السؤال على عينة الموظفين و تم سؤالهم فيما إذا كان الصراع يدفعهم للمنافسة أكثر من قبل، فكانت النتائج كما يلي:

(٤٢%) من أفراد عينة الموظفين يشعرون بتأثير الصراع على المنافسة أكثر من قبل، و(٣٦%) من أفراد عينة الموظفين يرون أحيانا أن الصراع يدفعهم للمنافسة أكثر من قبل، بينما (٢٢%) من الموظفين لا يجدون تأثيرا للصراع على زيادة المنافسة.

نلاحظ أن غالبية الموظفين عبروا عن وجود علاقة ايجابية بين الصراع و بين الدافعية نحو المنافسة، لكن هذه العلاقة متدنية، بينما غالبية المدراء يرون أحيانا وجود علاقة بين الصراع و بين الدافعية نحو المنافسة. و هذا يدل على وجود تأثير للصراع على الدافعية نحو التنافس، بحيث يدفع الموظفين للمنافسة أكثر من قبل، لكن هذا يعتمد على شدة الصراع و نوعيته، فمن الطبيعي أن الصراع البسيط يدفع الموظفين للمنافسة أكثر من قبل، كما لو كان الصراع متوسط الشدة تقريبا.

### ٣. يصبح الموظفين أكثر التزاما و انتماء للشركة.

بينت النتائج أن (١٥%) من أفراد عينة المدراء يرون أن للصراع تأثيرا على زيادة التزام و انتماء الموظف لشركته، و (٣٥%) من المدراء يجدون أحيانا أن للصراع تأثيرا على زيادة الانتماء، و (٥٠%) و هي الغالبية لا يجدون أن للصراع أثرا على زيادة انتماء الموظف لشركته. في حين طرح معكوس هذا السؤال على الموظفين بحيث تم سؤالهم عما إذا كان الصراع يقلل من شعور الموظف بالإخلاص و الانتماء لهذه الشركة، فكانت النتائج كما يلي:

تبين أن (٣٨%) من أفراد عينة الموظفين يشعرون أن الصراع يقلل من شعور الموظف بالانتماء و الإخلاص للشركة، (٣٠%) من الموظفين يشعرون أحيانا أن الصراع يقلل من الشعور بالانتماء و الإخلاص للشركة، بينما (٣٢%) من الموظفين يشعرون أن الصراع لا يقلل من الشعور بالانتماء و الإخلاص نحو الشركة.

نلاحظ أن الغالبية في الإجابة على السؤال في كلا العينتين هم من أجاب (لا) من المدراء و من أجاب (نعم) من الموظفين، بينوا أن الصراع يقلل من شعور الموظف بالانتماء و الالتزام و الإخلاص نحو الشركة التي يعمل بها، إذا العلاقة بين الصراع و بين شعور الموظف بالانتماء للشركة سلبية.

٤. الصراع يزيد من معدل دوران العمل (دخول موظفين جدد و ترك موظفين قدامى).  
بينت النتائج أن (٦٥%) من أفراد عينة المدراء يجدون ان الصراع بين الموظفين يزيد من معدل دوران العمل، و (٢٥%) من المدراء يشعرون أن الصراع أحيانا يزيد من معدل دوران العمل، لكن (١٠%) من المدراء لا يجدون للصراع تأثيرا سلبيا على ترك العمل.  
في حين طرح هذا السؤال على عينة الموظفين و تم سؤالهم عما إذا كان الصراع الشديد مع موظف آخر يجعلك تترك العمل ، فكانت النتائج كما يلي:

تبين أن (٣٠%) من أفراد عينة الموظفين أجابوا (نعم) أي يتركون العمل نتيجة الصراع الشديد مع موظف آخر، و (٤٢%) من الموظفين أجابوا أنهم أحيانا يتركون العمل بسبب الصراع الشديد مع موظف آخر، لكن (٢٨%) من أفراد العينة لا يتركون العمل بسبب صراع ما مع موظف آخر.  
نلاحظ أن غالبية أفراد عينة المدراء أكدوا وجود علاقة إيجابية بين وجود الصراع بين الموظفين و بين ترك العمل. كما أن الموظفين الذين أجابوا بنعم و بأحيانا يتركون العمل أو على استعداد لتركه بسبب الصراع مع موظف آخر، وهذا يرجع لشدة الصراع بين الموظفين و حسب شخصية الأطراف المتنازعة. إذ أن لا يترك الموظف عمله لمجرد اختلاف وجهات النظر مع زميله، و إنما إذا وصل الصراع لمرحلة متقدمة و مستعصية بحيث لن تفلح أي وسيلة من الوسائل في حله ، فيكون الحل الوحيد أمام الموظف هو الهروب و ترك العمل.

#### ٥. الأطراف المتنازعة يزيد مستوى إنتاجها اليومي.

هذا هو المتغير الأهم الذي يحاول فريق البحث الوصول اليه لمعرفة علاقته مع الصراع بين الموظفين، و هو مستوى الأداء.

تبين أن (٥%) من أفراد عينة المدراء يلاحظون أن الموظفين أطراف الصراع يزيد مستوى إنتاجها اليومي، بينما (٢٥%) من أفراد عينة المدراء يلاحظون أن الأطراف المتنازعة أحيانا يزيد مستوى إنتاجها اليومي، لكن (٧٠%) من أفراد عينة المدراء لا يجدون علاقة بين وجود الصراع مع موظف ما و بين مستوى الإنتاج اليومي لهذا للموظف.

و تم طرح معكوس هذا السؤال على الموظفين و تم سؤالهم فيما إذا كان الصراع يعطي نتائج متدنية للأداء في العمل و كانت النتائج كما يلي:

(٦٠%) من أفراد عينة الموظفين يقل مستوى أدائهم بوجود الصراع مع موظف آخر، و (٣٤%) من أفراد عينة الموظفين يقل أدائهم أحيانا نتيجة وجود الصراع مع موظف آخر، و (٦%) من الموظفين لا يقل مستوى أدائهم بوجود الصراع بين الموظفين.

نلاحظ أن الغالبية في العينتين الذين أجابوا (بلا) من المدراء على هذا السؤال ، و الذين أجابوا (بنعم) على هذا السؤال من الموظفين ، أكدوا أن العلاقة بين الصراع بين الموظفين مع مستوى الإنتاج أو الأداء للموظف هي علاقة سلبية، فكلما زاد الصراع قل مستوى الأداء. و هذا ما ينفي الفرضية الصفرية التي افترضها فريق البحث و التي تنص على " لا توجد علاقة بين قوة و شدة الصراع بين الموظفين و بين مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين". لكن هذه النتيجة تختلف بعض الشيء

عما جاء في الدراسات السابقة، حيث أعطت نتائج الباحثين أن العلاقة إيجابية ما بين الصراع التنظيمي و بين مستوى الأداء إلى حد معين ، ثم تتحدر العلاقة للأسفل بحيث تصبح علاقة سلبية. وهذا الفرق بين النتيجتين يبين أن النظرة العامة للصراع في عينة الدراسة ينظرون للجانب السلبي للصراع و ليس للجانب الإيجابي.

#### ٦. وجود مستوى معين من الصراع يعطي العمال الرضا الوظيفي.

تبين أن (٥%) من المدراء أفراد عينة الدراسة يجدون أن مستوى معين من الصراع يعطي العمال الرضا الوظيفي، لكن (٧٥%) من أفراد عينة المدراء يجدون أن الصراع أحيانا يعطي الموظفين الرضا الوظيفي، بينما (٢٠%) من المدراء لا يجدون أن الصراع يحقق الرضا الوظيفي للموظفين.

و تم طرح هذا السؤال على الموظفين و سؤالهم عما إذا كان الصراع يحقق نوعا من الرضا الوظيفي. فكانت النتائج كما يلي:

تبين أن (١٨%) من أفراد عينة الموظفين يجدون أن الصراع يحقق نوعا من الرضا الوظيفي ، و (٤٠%) من أفراد عينة الموظفين يجدون أن الصراع يحقق أحيانا الرضا الوظيفي لهم، و (٤٢%) من الموظفين يجدون أن الصراع لا يحقق لهم أي نوع من الرضا الوظيفي.

نلاحظ أن ثلثي المدراء يجدون الصراع يحقق أحيانا الرضا الوظيفي للموظفين ، بينما غالبية الموظفين لا يشعرون أن الصراع يحقق لهم أي نوع من الرضا الوظيفي. هنا تباين في وجهات النظر بين الإدارة و الموظفين، و يمكن الاستنتاج أن الرضا الوظيفي يمكن أن يتحقق بمستوى معين ومقبول من الصراع بين الموظفين. و هذا يدل على أن الموظفين يرغبون ببيئة تنظيمية آمنة من الصراعات العنيفة ، و في نفس الوقت ليست خالية من وجود بعض الخلافات معقولة المستوى بين الموظفين .

#### ٧. الصراع الشديد يزيد نسبة الغياب عند الموظفين .

بينت النتائج أن (٤٠%) من أفراد عينة المدراء يشعرون أن الصراع الشديد بين الموظفين يزيد نسبة الغياب بين الموظفين، كذلك بين (٤٠%) من المدراء أنهم يشعرون أن الصراع أحيانا يزيد نسبة الغياب لديهم ، بينما (٢٠%) من أفراد العينة يجدون أن الصراع لا يزيد من نسبة الغياب عند الموظفين.

و تم طرح هذا السؤال على الموظفين حيث تم سؤالهم عما إذا كان الصراع يزيد نسبة الغياب عندك. فكانت النتائج كما يلي:

أجاب (١٨%) من أفراد عينة الموظفين أن الصراع يزيد نسبة غياباتهم عن العمل، أما (٢٦%) من أفراد عينة الموظفين أجابوا أنهم أحيانا تزيد غياباتهم بسبب الصراع مع موظف آخر. أما الأغلبية و هم (٥٦%) من الموظفين فلا تزيد غياباتهم بسبب وجود الصراع مع موظف آخر. و هذا يدل على شعور الموظف بانتماء لعمله و حاجته له، و خاصة الحاجة المادية ، حتى لو كان ذلك على حساب الراحة النفسية للموظف داخل العمل. و ما يبرر هذا التحدي هو الأوضاع الاقتصادية الخائفة التي تمر بها كل محافظات الوطن و ليس مدينة الخليل فحسب.

تحليل و عرض النتائج

كما لا نلاحظ وجود تقارب بين رأيي الموظفين و المدراء ، فربما قدرت الإدارة هذه العلاقة بنسبة مبالغ بها ، لأنها تنتظر للغياب ببالح الأهمية و الخطورة على سير العمل و في النهاية على العوائد المادية. بغير ما ينظر الموظف للغياب بأهمية أقل نسبيا من الإدارة، حيث يحسب عليه الغياب بخسارة راتب يوم واحد بينما الإدارة قد يحسب عليها الغياب بأضعاف خسارة الموظف.

ملاحظة: الأسئلة التالية تمثل آثار الصراع على الشركة من وجهة نظر الإدارة.

٨. إدارة الصراع تعمق مفهوم المسؤولية الجماعية نحو الشركة.

أظهرت النتائج أن (٤٠%) من أفراد عينة المدراء يجدون أن إدارة الصراع يعمق مفهوم المسؤولية الجماعية نحو الشركة. كذلك (٤٠%) من أفراد العينة يشعرون بذلك أحيانا، أما (٢٠%) من المدراء لا يشعرون أن إدارة الصراع بين الموظفين تعمق مفهوم المسؤولية الجماعية نحو الشركة.

الإجابات تتجه أكثر نحو الشعور بهذا الأثر للصراع من عدم وجوده، حيث أن إدارة الصراع هي مسؤولية جماعية ليس فقط يحق للإدارة العليا التدخل في حل الصراعات بين موظفيها. وإنما الشركة يجب أن تكون أشبه بالجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر و الحمى. ففي النهاية بعد تسوية الصراع تزيد قوة و تراص بناء هذا التنظيم و تعمق الفهم المتبادل بين الأطراف. و مسؤولية الإدارة أيضا تكمن في إشراك الموظفين الآخرين في إدارة الصراع بين الموظفين و إشعارهم أنهم جزء من هذا الجسد و هذا التنظيم.

٩. يتقبل الموظفين التغيير و التجديد.

تبين أن (٥٥%) من أفراد عينة المدراء يشعرون بأن الصراع يجعل الموظفين يتقبلون التغيير و التجديد، أما (٤٠%) من المدراء يشعرون أن الموظفين أحيانا يتقبلون التغيير و التجديد بوجود الصراع، أما (٥%) فقط من المدراء يشعرون أن الصراع لا يؤثر على تقبل الموظفين للتغيير و التجديد.

نلاحظ أن معظم المدراء يشعرون أن للصراع تأثيرا كبيرا على تقبل الموظفين التغيير و التجديد. فتقوم أي إدارة عادة بالتغيير و التجديد و هو حالة طبيعية في حياة الأفراد و المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمة لإحداث تغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط. و وجود الصراع بين الموظفين هو وجود دائم، فإذا كانت علاقة الموظفين بالإدارة جيدة فهذا يساعد على قبولهم لحل الصراع أو قبول التغيير و التطوير الذي تشهده المنظمة. و إذا لم تكن ثقة الموظفين بالإدارة عالية فإن الموظفين لن يستجيبوا لأي عملية تطوير أو حتى تقبل حل للصراع.

١٠. الصراع الشديد يؤثر على سمعة الشركة سلبيا.

تبين ان (٧٠%) من أفراد عينة المدراء يجدون أن تأثير الصراع الشديد سلبيا على سمعة الشركة، بينما (٢٥%) من المدراء يجدون أن الصراع الشديد يؤثر أحيانا على سمعة الشركة، بينما (٥%) فقط من المدراء لا يجدون أن الصراع الشديد له تأثير على سمعة الشركة.

نلاحظ أن غالبية المدراء يتخوفون من وجود الصراع الشديد نسبيا في شركاتهم، فترى الإدارة العليا أن وجود صراع ما لم يتم حله فيما بعد مع تراكم صراعات سابقة، هذا يشكل نقطة ضعف لدى الشركة و مهما كانت نقاط القوة التي تتمتع بها فإن هذا الصراع بإمكانه أن يستفحل أكثر و يمكن أن يؤدي في النهاية لارتباط اسم هذه الشركة بقضية الصراع بشكل ملازم لها.

١١. تصبح الإدارة معتادة أن تتدخل في أمور الموظفين و حتى الخاصة منها. اعترف (١٥%) من أفراد عينة المدراء أن الصراع يجعلهم يتدخلون بكل أمور الموظفين و حتى أمورهم الخاصة، أما (٦٠%) من أفراد العينة فالصراع يجعلهم أحيانا يتدخلون بأمور الموظفين الخاصة. (٢٥%) من المدراء لا يجعلهم الصراع يتدخلوا في أمور الموظفين و حتى الخاصة منها. نلاحظ أنه عند وجود الصراع بين الموظفين لا بد و أن يستدعي تدخل الإدارة، و لكن الإدارة التي اعتادت على وجود الصراع و بشكل دائم لديها، تصبح معتادة على التدخل لحله و ربما تعتاد الإدارة التدخل بحياة الموظفين و التعرف على مشاكلهم و همومهم و هذا يدفعها للتدخل بشكل مباشر أو غير مباشر في حياتهم الخاصة.

١٢. تقبل الموظفين القدامى أكثر للموظفين الجدد. بينت النتائج أن (٣٥%) من أفراد عينة المدراء يرون أن الصراع يجعل الموظفين القدامى يتقبلون أكثر الموظفين الجدد، و (٤٥%) من أفراد العينة يجدون أن الصراع أحيانا يجعل الموظفين القدامى يتقبلون الموظفين الجدد، بينما (٢٠%) من أفراد العينة لا يرون للصراع تأثيرا على ذلك. إن الموظفين الجدد هم أكثر الفئات التي تواجه الصراع مع الموظفين الآخرين، و ذلك لدخولهم بيئة تنظيمية جديدة تختلف قيمها و قوانينها و أنظمتها عن بقية الشركات، كما أنه يواجه رفضا من بقية الموظفين القدامى، لأن الموظفين يرون دائما أن دخول موظف جديد يعني زعزعة الأمن الوظيفي للقدامى.

نستنتج أن العلاقة متدنية ما بين وجود الصراع بين الموظفين و بين تقبل الموظفين القدامى أكثر للموظفين الجدد.

١٣. الصراع يجعل الموظفين يسعون لتبديل المهام التي يقومون بها بمهام أخرى داخل العمل رغم كفاءتهم و فعاليتهم في العمل الأول.

نلاحظ أن (١٥%) من أفراد عينة المدراء يجدون أن للصراع تأثيرا على تنقل الموظفين لمهام أخرى داخل العمل و رغم فعاليتهم في العمل الأول، و (٦٥%) من أفراد عينة المدراء يجدون أن للصراع أحيانا تأثيرا على تنقل الموظفين لمهام أخرى، أما (٢٠%) من المدراء لا يجدون أن للصراع تأثيرا على ذلك.

إن ترك مهمة ما موكلة إلى الموظف الذي يكون طرفا في الصراع و مطالبته بوظيفة أخرى قد لا تتلاءم مع مستوى أداءه و طموحه، و هذا يعتبر صورة مصغرة عن ترك العمل، و هو قرار يتخذه الموظف نتيجة تأثره من الصراع مع موظف آخر، و عادة ما يكون هؤلاء الموظفين الذين يتركون مهامهم بسبب صراع موظف آخر هم من النمط الانهزامي، و من أهم خصائصه أنه لا يمارس

حقوقه الشخصية و يسمح للآخرين بسلبها. و ما يميز هذا السلوك أنه يتنازل باستمرار و يتجنب الصراع و يحاول إرضاء الآخرين كما يتجنب اتخاذ القرارات.

فغالبية المدراء بينوا أن الصراع أحيانا يسبب هذا التنقل ، و لكن على الإدارة في هذه الحالة استخدام أسلوب الحزم مع هؤلاء الموظفين. لأن في تنقلهم إلى مواقع لا تلائمهم و لا يمكنهم الإبداع بها يعد بمثابة تركهم للعمل في الشركة، و خسارة هؤلاء الموظفين تنعكس على الأداء الكلي للشركة.

١٤. الأطراف المتنازعة تتمسك بالقوانين أكثر من قبل.

(٥٠%) من أفراد عينة المدراء يجدون أن الصراع يجعل الأطراف المتنازعة تتمسك بالقوانين أكثر من قبل ، في حين أن (٣٥%) يجدون أن الصراع أحيانا يؤثر في تمسك الموظفين أكثر بالقوانين ، بينما (١٥%) من المدراء لا يجدون للصراع علاقة في زيادة تمسك الموظفين بالقوانين . نستنتج أن الأغلبية أكدت العبارة مما يدل على وجود التزام من قبل الموظفين المتنازعين نحو قوانين العمل أكثر من التزامهم بها قبل الصراع . و يعزى ذلك الى أن كل طرف يستجذب ميل الإدارة لجانبه و سعيه قدر الإمكان أن لا تجد الإدارة أي نقاط ضده في التزامه بقوانين إجراءات العمل و هذا من شأنه أن يكسبه قوة إدارية في حالة تحيز الإدارة للموظف الأقل التزاما بالقوانين .

١٥. الأطراف المتنازعة تشكل أحزاب و انقسامات داخل العمل .

(٢٥%) من أفراد عينة المدراء يجدون أن الصراع يشكل أحزابا و انقسامات داخل العمل ، بينما (٤٥%) منهم يجدون أن الصراع يشكا أحيانا انقسامات داخل العمل ، في حين أن (٣٠%) منهم لا يجدون له شأنًا في ذلك .

نلاحظ أن الإجابات تتركز على (أحيانا) لكنها لا تغطي نصف أفراد العينة ، ذلك يدل على أن هذه الحالة ( حدوث أحزاب و انقسامات ) متدنية الحدوث نتيجة الصراع بين الموظفين ، فمن المعروف أن الصراع إذا حدث بين فئتين فسرعان ما تجد انحياز الموظفين الآخرين لأحد الطرفين و مسانئته و ضمير العداة للطرف الآخر، و ذلك يعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط طرفي الصراع ببقية الموظفين .

ملاحظة: الأسئلة التالية تم التوجه بها للموظفين فقط لمعرفة المزيد حول تأثير الصراع بين الموظفين على الشركة .

#### آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الموظفين

جدول (٤-١٠)

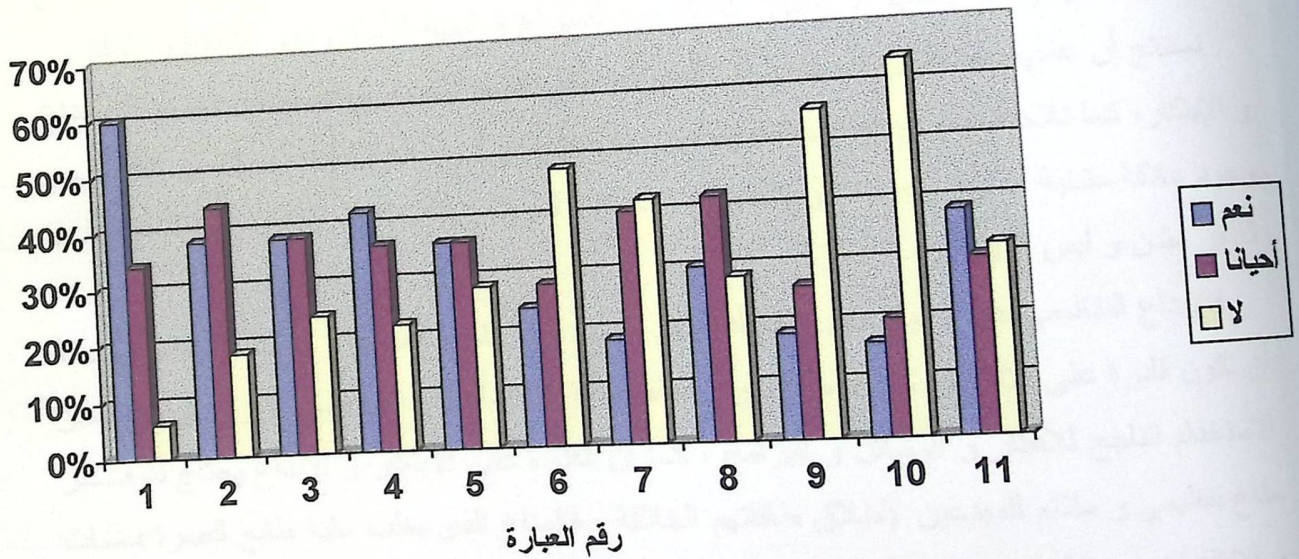
لا	أحيانا	نعم	العبارة
٦%	٣٤%	٦٠%	١. الصراع يعطي نتائج متدنية للأداء في العمل
١٨%	٤٤%	٣٨%	٢. وجود الصراع يهدد الأمن الوظيفي لي.

تحليل و عرض النتائج

3. الصراع دافع لتصميمي الوصول لأهدافي و تحدي الطرف الآخر	38%	38%	24%
4. الصراع مع موظف آخر يدفعك للمنافسة أكثر من قبل	42%	36%	22%
5. الصراع ينمي عنده الإحساس بالحماس و النشاط نحو الإبداع و الابتكار	36%	36%	28%
6. انعدام الصراع (الخلاف) يسبب الملل و الضجر في العمل	24%	28%	48%
7. الصراع يحقق أحيانا نوع من الرضى الوظيفي	18%	40%	42%
8. الصراع الشديد مع موظف آخر يجعلك تترك العمل	30%	42%	28%
9. الصراع يزيد نسبة الغياب عن العمل عنده	18%	26%	56%
10. الصراع يقوي الروابط و العلاقات مع الموظفين	16%	20%	64%
11. الصراع يقلل الشعور بالإخلاص و الانتماء لهذه الشركة	38%	30%	32%

آثار الصراع بين الموظفين على الشركة من وجهة نظر الموظفين

figure(4-7)



1. هل تشعر أن الصراع يهدد الأمن الوظيفي للموظفين .

(32%) من أفراد عينة الموظفين يشعرون أن الصراع يهدد أمنهم الوظيفي ، بينما (44%) منهم يشعرون أنه يهدد أمنهم الوظيفي أحيانا ، بينما (24%) منهم لا يشعرون بتهديد أمنهم الوظيفي نتيجة الصراع .

نلاحظ أن (76%) من العينة يشعرون بهذا التأثير بشكل دائم أو أحيانا ما يدل على الاتجاه نحو وجود علاقة ما بين الصراع و تهديد الأمن الوظيفي للموظف و إن كانت متدنية ، فالبيئة التنظيمية المفعمة بالصراعات يزيد فيها معدل ترك العمال لوظائفهم ، فالموظف لا يترك وظيفته عبثا ، بل لأنه يفتقر للشعور للأمن الوظيفي داخل العمل ، فإذا إنعدم الأمن، فترك العمل هو الخيار المرجح .

## ٢. الصراع دافع للموظف لتصميمه الوصول لأهدافه .

(٣٨%) من أفراد عينة الموظفين يمثل لهم الصراع دافعا للوصول لأهدافهم ، و كذلك (٣٨%) من الموظفين يمثل أحيانا دافعا للوصول لأهدافهم ، لكن (٢٤%) منهم لا يؤثر الصراع على دوافعهم و تصميمهم الوصول لتحقيق أهدافهم .

نلاحظ إن النسب المئوية لمن يشعرون بتأثير الصراع على الوصول لأهدافهم متساوية مع من يشعرون أحيانا بهذا التأثير ، هذا يدل على وجود هذا التأثير للصراع على الموظفين ، و إن كان التأثير ليس قويا دائما ، و تعزى هذه العلاقة المتدنية لعدم اهتمام الطرفان للوصول للأهداف و تحقيق النصر بقدر ما يتطلع كل منهما لتحطيم الآخر و ربما إيذائه . أما إذا تحقق هذا التأثير على الموظفين بحيث يدفعهم الصراع للوصول الى أهدافهم فيكون هذا الصراع أشبه بالمنافسة الشديدة و يكون الطرفان يتنافسان على من سيصل أولا الى الهدف ، بحيث يركز كل منهما على النصر بحد ذاته أكثر من تركيزه على سحق الخصم و تمزيقه .

## ٣. الصراع ينمي الإحساس بالحماس نحو الإبداع و الابتكار

(٢٠%) من أفراد عينة الموظفين يجدون أن الصراع ينمي لديهم الإحساس بالحماس نحو الإبداع و الابتكار ، بينما (٢٠%) منهم يجدون أن الصراع أحيانا ينمي لديهم الإحساس بالإبداع و الابتكار ، لكن (٦٠%) منهم لا يجدون علاقة بين الصراع و تنمية الأساس نحو الإبداع و الابتكار . نستنتج أن غالبية الموظفين لا يجدون أن الصراع ينمي لديهم لإحساس بالحماس نحو الإبداع و الابتكار ، كما نلاحظ تساوي النسب المئوية لمن أجابوا ( بنعم ) و ( أحيانا ) و يستدل من ذلك على وجود علاقة متدنية ما بين وجود تأثير الصراع و حماس الموظفين للإبداع و الابتكار ، ولكن هذا التأثير متدن و ليس قوي .

فالإبداع التنظيمي هو عملية خلق و إيجاد أفكار جديدة تكون قابلة للتطبيق و يجب على المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار و خاصة إذا كانت الأفكار إبداعية ، و هو يتضمن الاستخدام الناجح للأفكار و الوسائل و البرامج ، كما أن القدرة على الابتكار و الإبداع يحتاج لتوفير مناخ تنظيمي و ملائم للمبدعين لإطلاق طاقاتهم الخلاقة ، فالمناخ الذي يغلب عليه طابع الصراعات و الانتقادات بين الموظفين هي أول ما يضيق دائرة الإبداع حتى تصل الى الصفر .

## ٤. انعدام الصراع يسبب الملل .

(٥٢%) من أفراد العينة يجدون أن انعدام الصراع يسبب الشعور بالملل في العمل ولكن (٢٠%) يجدون أن انعدامه أحيانا يسبب الملل ، في حين أن (٢٨%) يجدون أن انعدام الصراع لا يسبب الملل .

نلاحظ أن غالبية الموظفين أكدوا أن انعدام وجود صراعات داخل بيئة العمل يسبب شعور الموظفين بالملل ، و من خلال المشاهدة يتبين أن معظم العمال كانوا يمارسون عمليات أو وظائف نصف الأوتوماتيكية ، أي التي تحتاج لقدر من الاهتمام يحول دون شرود الذهن ولكنه لا يكفي لاستغراق النشاط الذهني كله ، و حيث أشارت بعض الدراسات الى أن هذه العمليات يكون تعرض

تحليل و عرض النتائج

الموظف فيها للملل أكبر ما يمكن ، و يمكن اعتبار وجود صراع داخل بيئة العمل يضيف نوع من الحركة و التجديد، بحيث يكون التعامل أو الحديث عن هذا الصراع هو الشغل الشاغل للموظفين على اعتبار الصراع من الإجراءات التي تلغي العلاقات الإنسانية للموظفين فتقلل الشعور بالملل .

# الفصل الخامس

دور نظم المعلومات في إدارة

الصراع بين الموظفين

## الفصل الخامس

### المفاهيم الأساسية للنظام والمعلومات والقرارات الإدارية. (١) النظام

مما لا شك فيه أننا نعيش في عالم ملئ بالعناصر المترابطة والمنظمة ، والتي تسير وفق قوانين وأنماط متعددة ، وهذه هي سنة الله سبحانه في الكون وفي الكائنات ، ولولا تلك الحكمة لعمت القوضى وانتشر الخراب واستحالت الحياة ، فمن الأنظمة ما هو طبيعي وما هو صناعي ، ومنها ما هو كبير وما هو كبير ، والمعقد والبسيط ... ومنها النظم الكونية والفضائية ( الكواكب والنجوم ) والمناخ وأنظمة الطبيعة والحياة ، ونظام التدفئة والكهرباء ونظام الحاسوب ونظام الاحتراق و النظم الاقتصادية والاجتماعية وغيرها .

وحتى نتعرف على طبيعة النظام لابد من معرفة ما هو الشيء المشترك بين الأشياء المتنوعة حتى يطلق عليها أنظمة ، و أهمية فهم النظام في دراستنا ، أننا نعرف من خلاله كيفية حركة المعلومات داخل أي منظمة ( شركة أو مشروع ، قسم أو دائرة ) .

#### ما هو النظام :

( يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء متبادلة العلاقة والتي بدمجها سويا تكون شيئاً متكاملًا ) بحيث يكون هذا التجمع تجمعاً لغرض ما ، و أي تغير في جزء من الأجزاء يؤدي إلى أو ينتج عن تغير في جزء أو أكثر من باقي الأجزاء .

والتعريف الشامل للنظام هو : (النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم ، كما أن هذه الأجزاء تكون في حالة تفاعل مع بيئتها ) .

تعتبر التعاريف السابقة عامة جداً . و لكن مفهوم النظام واسع المدى . والنقطة الهامة في كلا التعريفين هي أن النظام مجموعة من الأجزاء المترابطة العلاقة والتأثير ، فلا يمكن أن يكون جزءاً واحداً مفرداً بل له هيكلًا ومكونات .

#### أجزاء النظام :

يتم إدخال المدخلات إلى النظام ، ثم تنتج المخرجات بعد إتمام المعالجة داخل النظام ، وأحياناً يحصل خلال هذه الدورة تخزين أو رقابة على سير عمل النظام .

فنظام المحاسبة مثلاً تكون مدخلاته هي تسجيل العمليات المحاسبية اليومية ( القيود ، الفواتير ،

(١) عبد الله أمين، بحر محمود، دور تطبيقات الإدارة المالية للمشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، ٢٠٠٠

الديون ، الرواتب ) ثم عمليات معالجتها عن طريق تصنيف وترتيب وتلخيص . وتكون منتجاتها قوائم مالية محددة مثل الميزانية العمومية ( الأرباح ... الدائنة و المدينة والضرائب وغيرها من الأرقام والنسب التي لها معنى معين ) . وتتم المراجعة والرقابة على هذا النظام ، وأخيراً يتم تخزين النتائج النهائية .

### أهداف النظام :

ليس هناك نظام لا يوجد لديه أهداف . ولتعريف النظام يجب تحديد تلك الأهداف ، وتعتمد سهولة أو صعوبة تحديد الأهداف على نوع و درجة تعقيد النظام . ولمعرفة درجة ومدى تحقق الأهداف هناك مقياساً للأداء وهذا المقياس المباشر يمكن تطبيقه لمعرفة ما إذا كان النظام يحقق الهدف منه فعلاً .

و هناك أنظمه أخرى قد تكون أهدافها أقل وضوحاً ، أو قد يكون من الصعب وجود مقياس أداء واضح لها . فالأنظمة التي تتطور بسرعة والمشروعات الاقتصادية عرضة لأن تكون أهدافها غالباً أقل وضوحاً من الأنظمة التي يتم بنائها لتحقيق أهداف سبق تحديدها ، فلا بد هنا من متابعة التجديد والتطوير من أجل الاستمرار في العمل .

وتختص أنظمة المعلومات الإدارية أساساً بمدخلات ومخرجات المعلومات / القرارات . بالرغم من أنه قد يكون لها مدخلات ومخرجات أخرى . فأنظمة المعلومات اليدوية تحتاج لقوى عاملة ، بينما تحتاج نظم المعلومات الحاسوبية إلى طاقة .

### الإدارة :

الجانب الآخر لنظم المعلومات الإدارية هو الإدارة ، حيث تعتبر الإدارة في أبسط أشكالها نشاطاً اجتماعياً يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين في المنظمات و المنشآت الخاصة والعامّة . تعمل الإدارة على تخطيط وتنظيم الجهود وتوجيهها و الرقابة عليها وتسخير كافة الموارد المتاحة والطاقات الممكنة من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

و تتنوع الوظائف الإدارية حسب طبيعة العمل والاختصاص الذي تمارسه ، وتختلف الواجبات بحسب توزيع المسؤوليات والوظائف لكل مدير ومسؤول . ونتيجة كبر حجم العمل قد تتنوع المسؤوليات الادارية ، بحيث تشكل هرماً من المستويات المترابطة ، و قد تتعدد أيضاً الإدارات في كل مستوى من هذه المستويات .

ويجب إدراك أن أي نظام من غير مدير أو مسؤول مباشر عن أعماله ، من الصعب جداً أن يحقق أهدافه التي أنشئ من أجلها . كما يجب مراعاة توزيع المسؤوليات للأفراد المناسبين و القادرين على القيام بها ، كذلك مراعاة عدم تضارب الصلاحيات بين الأفراد أو بين الأقسام ببعضها وتحديد المرجعيات و الإجراءات لعلاج أي مشاكل أو انحرافات في عمل المنظمة .

## المعلومات :

هذا هو الجانب الأهم في موضوع نظم المعلومات هو المعلومات ذاتها ، وفي هذا الجانب سوف نناقش طبيعة المعلومات وأنواعها وخصائصها ، والفرق بينها وبين البيانات وطرق معالجتها ، وقيمتها المادية للمنظمة .

## أنواع المعلومات :

يمكن تصنيف المعلومات حسب معايير معينه ، فمن حيث المصدر يمكن تصنيفها إلى نوعين : معلومات داخلية ومعلومات خارجية . فالمعلومات الداخلية تكون متصلة بالأحداث و الوقائع المتصلة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة ( الإنتاج ، المبيعات ، المخزون ..... وغيره )

أما المعلومات الخارجية فهي المعلومات المتصلة بالبيئة الخارجية من وقائع وأحداث جاريه وتوقعات بمجال اهتمام و عمل المشروع ( الأسواق التنافسية ، والأسعار ، التشريعات و التوجيهات الحكومية وغيره ) .

ومن حيث وجهة نظر الإدارة يمكن تصنيفها إلى :

معلومات محاسبية : تركز على المعلومات المالية التي تعنى بتقديم كشوف تقارير على الحالة المالية (كشوف العوائد والميزانية العمومية مثلاً ) وترتكز أيضاً على التقارير المحاسبية فتهتم بتكاليف الأعمال وترتيبها وأنواعها . إن هذه المعلومات تكون من داخل المؤسسة وتعكس العمليات المتعلقة بالمجالات المحاسبية و المالية .

معلومات إدارية : تتميز هذه المعلومات بكونها تفصيلية جداً ، ولكن المديرون يفضلون معلومات إجمالية أو ملخصه يتم من خلالها ابرز النتائج التي تمثل موضوع اهتمام الإدارة ، ولكن يجب تصميم التقارير الموجهة إليهم بحيث تشير فقط إلى المسائل و القضايا التي تتطلب تدخلهم و إثارة انتباههم وذلك لعدم وجود متسع من الوقت لديهم .

وإذا صنفنا المعلومات حسب المستويات الإدارية التي تستفيد منها :

معلومات استراتيجيه : تتميز هذه المعلومات بكونها تأتي من مصادر خارجية ( تتعلق بالمنافسين و الزبائن و الموردين ... وغيره) فهي معلومات تتعلق بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً ، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

معلومات تكتيكية ( الوظيفية ) : تكون هذه المعلومات عن تنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في داخل المنظمة ( إنتاج ، مشتريات ، مبيعات ، غيرها ) وفقاً للاستراتيجيات الموضوعه من قبل الإدارة العليا ، تتصف هذه المعلومات بأنها ذات طبيعة وصفية تتعلق بالأداء الحالي .وتغطي فترة زمنية قصيرة .

المعلومات التنفيذية : هي معلومات تفصيلية متعلقة بالوحدات و العمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المشروع . وهذه المعلومات ضرورية لاداء المهام الوظيفية المختلفة .

## مقدمة عن نظم المعلومات :

نظراً للتطور الهائل في استخدام الكمبيوتر في الأنشطة المختلفة ، سواء كانت اداريه أو اقتصادية أو إنتاجية ، ازدادت الحاجة إلى معالجة المشاكل التي يراود حلها عن طريق استخدام المعلومات و الكمبيوتر بأسلوب أكثر شمولية ، حيث أصبح الأمر يتطلب تناول جوانب المشكلة من حيث المدخلات والمخرجات والملفات والعمليات التي تجري على الحاسوب ، هذا أدى إلى ظهور تحليل النظم كأسلوب لتعامل مع المشكلة من بداية تعريفها إلى مرحلة تقديم الحلول لها .

وحيث أننا نعيش اليوم فيما يسمى بالمجتمع المعلوماتي فان الوعي بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي في ازدياد مستمر ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد وبتطوير نظم المعلومات التي تضمن توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

ومن هنا نرى أن توفير المعلومات ضرورة ملحة لخدمة المنظمة سواء في الوضع الحالي أو المستقبلي ذلك لأن لنظم المعلومات دور مهم وفعال بحيث لا يمكن لمديري المنظمات المعاصرة من تجاهله .

فالأشخاص العاملين في نظم المعلومات على إطلاع عميق للأعمال اليومية للدوائر الأخرى ، كما أنهم يحافظون على هذه المعرفة من خلال مشاركتهم في وضع خطط المعلومات للدوائر ، وهم مفتاح انتقال البيانات بين الدوائر وذلك لأنهم الوحيدون الذين يعرفون العلاقات بين الدوائر ، وهم فقط الذين يعرفون عن أهمية المعلومات وضرورتها لدائرة معينة ومن هي الدوائر الأخرى التي يمكنها الاستفادة من نفس المعلومات . هذا الفهم الواسع لطبيعة عمل مهنيي نظم المعلومات والدور التكاملي بين الدوائر يمكنهم من التغلب على العديد من المشاكل والصراعات التي تدور داخل المنظمة سواء بين الدوائر نفسها أو بين الدوائر والإدارة .

## تعريف نظم المعلومات

يمكن تعريف نظم المعلومات من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات بتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم ، وأيضاً تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة .

أما من المنظور الإداري فتعتبر نظم المعلومات أكثر من مجرد مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات بل تعتبر حل تنظيمي وإداري مبني على تكنولوجيا المعلومات ( IT ) لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة ، إن استخدام نظم المعلومات يقتضي فهماً للنواحي التنظيمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات التي تسود التنظيم .

## أهداف نظم المعلومات

إن استخدام نظم معلومات سليمة وناجحة يؤدي إلى :

□ رفع مستوى الإنتاجية .

- تحسين الكفاءة .
- تقوية الموقع التنافسي للمنظمة .
- تقليل الوقت والتكلفة للحصول على المعلومات المطلوبة .
- زيادة الفعالية و الفاعلية .
- المحافظة على أكبر درجة من الرضى للدوائر والزيائن .
- الاتصال المستمر والسهل بين الدوائر المختلفة .

### فوائد نظم المعلومات

- تعتبر الفوائد التي تقدمها نظم المعلومات للمنظمات ذات قيمة اقتصادية عالية ، بل أنها تتجاوز هذه القيمة وتغطي التكاليف ، فنلاحظ أنها تطبق في مختلف الميادين والقطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية لما لها من فوائد كبيرة على أداء ونجاح المنظمة وتتمثل هذه الفوائد بما يلي:
- تسهيل العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط و المتابعة للمشاريع .
  - تسهيل الاتصال و التنسيق بين الأقسام والدوائر المختلفة .
  - جدولة أعمال الشركة وأعمال المدراء باستخدام البرامج المختلفة .
  - بناء أنظمة مختلفة لكافة الدوائر في الشركة مثل نظام دعم القرارات .
  - توفر التجديد المستمر مما يجعل جو العمل بعيدا عن الروتين الممل بل وعلى العكس يشعر الفرد بوجود التحدي والشئ الجديد الذي يعمل على جذبته للعمل بروح عالية مع غيره من الموظفين .
  - تساعد المنظمة على اتخاذ القرار السليم بحيث تعمل على وضع نظام كامل متكامل يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، فمثلا من خلالها نستطيع اختيار الشخص المناسب لوظيفة معينة ووضعه في المكان المناسب بحيث يتلاءم مع طاقاته وإمكانياته فيقوم بالعمل بكفاءة ويزيد من قدرته على الإنتاج .
  - توفير برامج تدريبية وتعليمية للأفراد العاملين في المنظمة وفي مختلف الدوائر التابعة لها ، ومن خلال ذلك يمكن تحفيز العاملين وزيادة كفاءاتهم ومهاراتهم، وبالتالي تمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة إليهم بناء على التغيرات الحاصلة في المؤسسة حتى يبقى التوازن مستمر بين طاقة الفرد وبين المهام والأعمال التي يقوم بها .
  - توفر أسلوب إداري مميزا وفعالاً في الإشراف و الرقابة يشعر الفرد من خلاله بالمساواة والطمأنينة ، فلا يشعر أنه مراقب وغير أهل للثقة و المسؤولية ، بل على العكس يشعر أنه جزء من هذه المنظمة حريصا على مصلحتها .
  - توفير البيانات والمعلومات المحوسبة للمنظمة بما يتلاءم مع احتياجاتها في الوقت والسرعة المناسبة ، وبالتالي لا يكون هناك تعطيل للأعمال بل على العكس يكون زيادة في الفعالية والكفاءة ، مما ينعكس إيجابيا على الموظفين إذ أنهم يشعرون بالثقة بأنفسهم لأنهم استطاعوا إتمام مهامهم بالوقت والسرعة المناسبة .

## أنواع نظم المعلومات

تم تقسيم نظم المعلومات إلى ستة أنواع رئيسية هي :

**نظم المعلومات الإدارية :** *Management Information System*

هي تلك النظم المتكاملة التي تربط بين المستخدم والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم مختلف العمليات الإدارية و وظائف اتخاذ القرارات في المنظمة ، وتستخدم أجهزة الحاسوب وقواعد البيانات في عملية اتخاذ القرارات وتتراوح صعوبة هذه القرارات من تحديد أسعار البيع للمنتجات والخدمات المختلفة إلى تحديد عدد الموظفين أو العمال الذين يجب توظيفهم .

**نظم معالجة العمليات :** *Traditional Processing System*

تهتم بمعالجة البيانات لجميع العمليات التي تتم داخل المنظمة من تجميع وتصنيف وتخزين وتحديث واسترجاع البيانات ، كالبيع والشراء ودفع الرواتب والنفقات اليومية. وفي كثير من الأحيان تستخدم مخرجات نظام معالجة العمليات كمدخلات لأحد نظم المعلومات الأخرى مثل استخدام نظم المعلومات الإدارية ملفات المعاملات كمدخلات لمزيد من عمليات المعالجة والتحليل لبيانات المعاملات .

**نظم دعم المديرين :** *Executive Support System*

يظهر دور هذه النظم في مساعدة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات الإجمالية عن سير العمل في المنظمة دون الاهتمام بالتفاصيل ، حيث تساعد هذه النظم في عمليات التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل (*Long Range Planing*) حيث تعطي المنظمة صورة واضحة عن موقعها التنافسي وفرصها المستقبلية في النجاح ، والمشاكل المحتمل مواجهتها وكيفية تجنبها .

**نظم دعم جماعات العمل :** *Group Decision Support System*

تقوم بمساعدة المديرين والموظفين العاملين في المنظمة أثناء أداء أنشطتهم اليومية والتي تقع ضمن مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها .

**نظم دعم القرارات :** *Decision Support System*

مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات في الحالات نادرة الحدوث أو التي لا تتوقع المنظمة حدوثها ، فهي تحاول توفير المعلومات بشكل مسبق لمثل هذه الحالات ومن هنا تظهر صعوبة توفير هذه المعلومات .

**النظم الخبيرة :** *Expert System*

نوع متطور من نظم المعلومات حيث تعتبر أحد فروع علم الذكاء الصناعي ، ويمكن تطويرها بشكل مستقل أو دمجها ضمن دعم القرارات أو نظم دعم المديرين ، حيث تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات بشكل حقائق وقواعد ( قاعدة معرفية تشبه أو تقلد عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الإنسان ) .

## تطور استخدامات نظم المعلومات المحوسبة

ظهرت نظم المعلومات المحوسبة في بداية الخمسينات نتيجة لظهور وتطور الحواسيب الإلكترونية و انتشار تطبيقاتها في المجالات المختلفة ومن بينها المجالات الإدارية . وفي الستينات ونتيجة لتطور التكنولوجيا في التجهيزات والبرمجيات تطورت تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة باتجاه الاستفادة من البيانات التي يتم التقاطها وتجميعها بواسطة نظم معالجة العمليات .

وفي العقد التالي أي في السبعينات تطورت هذه النظم باتجاه مساعدة المدراء في التنبؤ والتخطيط والوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المختلفة ، ولقد تطلب ذلك اعتماد نظم المعلومات على المعلومات الخارجية بالإضافة إلى المعلومات الداخلية .

وفي الثمانينات تطورت نظم المعلومات الإدارية لمواجهة احتياجات الإدارة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى حل المشكلات المعقدة وذات البنية ضعيفة التحديد أو غير المحددة و في الظروف التي تتسم بالتعقد والغموض .

أما في التسعينات ومع الانتشار الواسع لتكنولوجيا الحواسيب والاتصالات والبرمجيات الخاصة بها ، ولتدني تكاليف هذه التكنولوجيا والتحسين الهائل في إمكاناتها وظهور وسائل وحلول تكنولوجيا جديدة اتجه تطور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة نحو :

- تطوير النظم الذكية كالنظم الخبيرة والشبكات الحاسوبية العصبونية *Neural Network*
- تطور التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية .
- ظهور وتطور نظم معلومات المدراء .
- استخدام شبكة الإنترنت على مستوى المنظمة .

### نظم المعلومات و العمل (٢)

يمكن أن تؤثر نظم المعلومات على طبيعة العمل في المنظمة من خلال المجالين التاليين :

- مستوى التوظيف *Overall Level Of Employment* .

- نوعية العمل *Quality Of Work* .

كانت التوقعات الأولى في هذا المجال أن تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى انخفاض جودة العمل باعتبار أن الحواسيب ستؤدي إلى تقليل الحاجة إلى المهارات المختلفة . بحيث يفقد العمل طابعه الاجتماعي ويتحول من مجموعات العمل إلى عمل فردي في مراكز محوسبة مما سيؤدي إلى تخريب شبكة العلاقات الاجتماعية في المنظمة .

أما من الناحية الفنية فإن لنظم المعلومات تأثير كبير في بيئة العمل ، حيث تم :

- ♦ إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز العمل الإداري في البيت ( بالنسبة للنساء العاملات هذا جيد ، ولكنه يبعد المرأة عن شبكة العلاقات الاجتماعية ) .

(٢) برهان، محمد نور، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، ١٩٩٨، طبعة ١ .

♦ إمكانية مركزة الأعمال المكتبية في مراكز خدمات (جميع الأعمال السكرتارية في مركز طباعة يخدم المنظمة) مما يزيد من الكفاءة ولكنه يقلل من العلاقات الشخصية بين المدراء والموظفين .

♦ تعزيز المهارات اللازمة للعمل وتوسيع المسارات الوظيفية وظهور حاجة إلى وظائف وأعمال جديدة مثل المبرمجين ومحلي النظم ومهندسي الشبكات وغيرهم . أما الآثار السلبية لنظم المعلومات فهي ليست بسبب الحواسيب وإنما نتيجة التصميم غير الجيد للعمل أو لهذه النظم .

### نظم معلومات الموارد البشرية (٣)

تعد الموارد البشرية أساس قوة المنظمة وبقائها وقدرتها التنافسية فالمدراء والمشرفون والموظفون والعمال يقومون بأداء أنشطتهم ومن خلال ذلك يتم المحافظة على سير العمل في المنظمة.

إن الموارد البشرية كغيرها من الموارد تتطلب من إدارة المنظمات اهتماماً وعناية خاصة بهدف توفير المهارات اللازمة كماً ونوعاً والمحافظة عليها وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة منها وتتطلب الإدارة الجيدة للموارد البشرية التقاط ومعالجة البيانات المتعلقة بالعاملين في المنظمة ، وهذه هي الوظيفة الأولى لنظم معلومات الموارد البشرية . أما الوظائف الأخرى لهذا النظام فهي تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية للمنظمة والعمل على تنمية مهارات العاملين فيها بشكل مستمر ، ووضع نظم التحفيز التي تضمن دافعيتهم للعمل واستمراريتهم في المنظمة ، كما يجب أن يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية البيانات المتعلقة بأجور الأفراد ومؤهلاتهم والفرص التدريبية التي حصلوا عليها أو التي يمكن أن يحصلوا عليها في المستقبل وتقوم هذه النظم بمساعدة الإدارة في تقييم أداء الأفراد والإدارات .

### الخصائص الأساسية لنظم المعلومات البشرية:

تتعامل مع البيانات المتعلقة بالأفراد الموجودين في المنظمة وكذلك مع البيانات الخاصة بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية نظاماً وظيفياً مهماً ويتكامل مع النظم الوظيفية الأخرى كنظام التسويق ونظام معلومات الإنتاج ونظام معلومات المالية وغيرها .  
يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من عدد من النظم الفرعية (الوحدات الوظيفية) أهمها: التوظيف - التعيين - التدريب - التحفيز - تقييم الأداء - الصحة والسلامة .

### نظم المعلومات الإدارية المتكاملة

تقوم نظم المعلومات الوظيفية على معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها من ثلاثة مصادر هي:

(٣) برهان، محمد نور، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، ١٩٩٨، طبعة ١ .

- التجميع المباشر من بعض العمليات الجارية في المجال الوظيفي للنظام .
  - البيانات التي يتم تجميعها من خلال نظم معالجة العمليات المختلفة .
  - البيانات الناتجة عن نظم المعلومات الوظيفية ذات العلاقة .
- هذا يعني أن أي نظام فرعي للمعلومات الوظيفية لا يمكن أن يعمل بشكل مستقل ومنفصل عن نظم المعلومات الأخرى في المنظمة ، بل تكمل بعضها البعض من خلال تبادل المعلومات فيما بينها لتشكيل بنية متكاملة .
- تتجه المنظمات لتصميم نظم المعلومات الإدارية المتكاملة ، وذلك بفضل انتشار التقنية الحاسوبية في مختلف مواقع العمل وبخاصة الحواسيب الشخصية وشبكات الاتصال المختلفة ، وظهور نظم متطورة لإدارة قواعد البيانات . وهكذا يمكن أن يتحقق تكامل النظم الوظيفية من خلال استخدام قاعدة بيانات مشتركة يمكن استخدامها من قبل جميع النظم الوظيفية في المنظمة . وبفضل هذا الأسلوب يمكن تنظيم البيانات بشكل أكثر كفاءة ، حيث يتم تقليل التكرار إلى أدنى حد ممكن كما يتم إدخال البيانات المتعلقة بالعمليات مرة واحدة إلى قاعدة البيانات وتوفيرها لتستخدم من جميع النظم الوظيفية ذات العلاقة . مما يساعد في تحسين موثوقية و دقة البيانات وتصميم أساليب فعالة لحمايتها .

### دور نظم المعلومات في إدارة الصراع بين الموظفين

دور نظم المعلومات في إزالة الغموض عن المهام و تدافع مواعيد العمل التي يقوم بها الموظف:

توفير البيانات و المعلومات المحوسبة لجميع الموظفين داخل الشركة بحيث يتسنى لهم الحصول على معلومات كافية و شاملة لجميع المهام التي يقوم بها الموظفين و ذلك في الوقت و السرعة المناسبة، وهذا بدوره يقلل من تعطيل و تدافع الأعمال على الموظف بل و على العكس تزيد فاعليته و إنجازة للأعمال بكفاءة و، بدون أن يشعر بضغط الوقت و تدافع المهام كما يقلل من الغموض نحو أهداف الشركة.

دور نظم المعلومات في الرقابة و الإشراف على الموظفين:

يقوم هذا النظام الفرعي بتحليل البيانات التي تم جمعها حول أداء الموظفين و يقارنها بمعدلات الأداء المخططة. و من خلال هذا التقييم يتم إعطاء الموظفين التغذية الراجعة التي تساعد الإدارة العليا على فاعلية نظم التحفيز المادية و سياسات التوظيف و التدريب .

نظم المعلومات تعطي أسلوب إداري في الإشراف و الرقابة على الموظفين بحيث يشعر من خلاله الموظف بالمساواة و الطمأنينة دون أن يشعر أنه مراقب و مقيد السلوك. و هذا ينعكس على

أداء الموظف نتيجة شعوره بالعدل و الثقة بالإدارة العليا و بالتالي ينعكس إيجابياً على علاقته مع الموظفين الآخرين فيشعر أنه جزء متساوي معهم في الحقوق و الواجبات.

**دور نظم المعلومات في تدريب و تأهيل الموظفين لتعزيز التعاون فيما بينهم :**  
نظم المعلومات توفر برامج تدريبية و تعليمية لمساعدة الموظفين للارتقاء بمستوى الأفراد العاملين للنهوض بشركاتهم و العمل على تطويرها مما يتيح لهم فرصة التعاون و العمل الجماعي جنباً إلى جنب اعتماداً على التكنولوجيا و التقدم الذي يشهده العصر، هذا من جهة ، و من جهة أخرى فهذه البرامج تزيد من مهارات الأفراد و تعمق إلمامهم بالوظائف التي يقومون بها، و حتى يشعر الفرد بتلاؤم قدراته مع الأعمال التي يقوم بها. هذا يزيد من رضاه الوظيفي عن العمل و بذلك تزيد إنتاجيته و أداءه.

**دور نظم المعلومات في تعزيز قنوات الاتصالات بين الموظفين و مع الإدارة العليا:**  
فالاتصالات هي عملية إرسال المعلومات بأي شكل (صوت، بيانات، نصوص، و صور) من مكان إلى آخر، باستخدام الوسائل الإلكترونية أو الضوئية. أي لم تعد وظيفة الاتصالات في المنظمة مقتصرة على استخدام الأجهزة الهاتفية فقط، بل تعدتها الى استخدام العديد من الأجهزة و المعدات الأكثر تطوراً التي من شأنه أن تعزز من اتصال و الموظفين و تسهيل التشاور و تبادل وجهات النظر فيما بينهم، و هذا بدوره يقلل من حدة الصراع بين الموظفين .  
هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن خطوط الاتصال هذه تسهل من عملية إدارة الصراع بين الموظفين، إذ تسهل عملية تدخل الإدارة العليا في تسوية و حل الصراع و التفاوض و النقاش مع الموظفين.

**دور نظم المعلومات في إيجاد بيئة تنظيمية اجتماعية مريحة:**  
كما يمكن استخدام نظم المعلومات لتوفير وسائل ترفيه و تسلية و تخصيص أوقات راحة للموظفين، و هذا يساعد على تقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين ، و إشاعة جو من الصداقة و التفاهم بينهم مما يقلل من مستوى الصراع بينهم. كما أن هذه البيئة باستخدام التكنولوجيا الحديثة تعمل على تحسين عمليات الإضاءة و التقليل من الضجيج و الضوضاء، كما و تساعد على استخدام آلات حديثة تكون أقل حجماً لإتاحة الفرصة للموظفين التحرك و التنقل بحرية للتقليل من احتكاكهم معاً و تصادمهم في أماكن ضيقة قدر الإمكان.

**دور نظم المعلومات في التقليل من آثار الصراع بين الموظفين على مستوى الأداء:**  
لوحة نظم المعلومات دوراً هاماً في مواكبة التغيرات السريعة و تطبيق هذه التغيرات و التطورات على الشركة مما يضعها في موضع تنافسي متميز و سمعة رفيعة. هذا يزيد من كفاءة

و فاعلية الموظفين نتيجة شعورهم بالفخر و الانتماء للمؤسسة و التمسك فيتحجه اهتمامهم نحو تحسين أدائهم أملاً في تثبيت وجودهم في هذه الشركة و وصولاً إلى الترقيات. و يقل اهتمامهم بما بوجود الصراع يواجهها مع غيره من الموظفين على اعتباره معوقاً للتطور و الترقية . كما تساهم نظم المعلومات في من التطبيقات التكنولوجية المتعددة التي توفرها للشركة ككل من تقليل شعور الموظف بروتين العمل اليومي، حيث تتجدد هذه التكنولوجيا لترريح الموظفين من الأعمال الروتينية اليدوية بحيث تسهم في تقليل شعور الموظف بالملل فيتجدد نشاطه و تزيد إنتاجيته.

## الفصل السادس

### الاستنتاجات والتوصيات

# الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

## الفصل السادس

## الاستنتاجات

في هذا الفصل يقدم فريق البحث الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال تحليلهم للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة. و هذه النتائج كما يلي:

١. الصراع بين الموظفين هو شكل من أشكال الصراع التنظيمي، و ليس بالضرورة أن يحدث لمجرد اختلاف وجهات النظر بينهم بل يتعدى ذلك إلى اختلاف اتجاهاتهم و دوافعهم و أنماط شخصياتهم و نظام القيم عندهم، نتيجة لمحاولة السيطرة و فرض القوة أو لمحاولة تحقيق هدف مادي أو معنوي.
٢. الصراع أمر عادي و طبيعي الحدوث في أي منظمة بين الجماعات نفسها، و داخل الجماعات أي بين أفراد الجماعات. لكن الأمر غير العادي هو انعدام وجود الصراع.
٣. كلما زادت القوة و السلطة الممنوحة لدى موظف ما- و ذلك اعتماداً على التعليم، المكانة الاجتماعية للمهنة، الخبرة، قدرات خاصة- كلما كان لدى هذا الموظف قوة و حرية أكبر في إصدار الأوامر و السيطرة على الآخرين (بقية الموظفين)، و بالتالي تزيد اعتمادية الموظفين الأقل قوة عليه.
٤. هناك عوامل تتواجد داخل المنظمات من شأنها توفير بيئة خصبة لوجود الصراع بين الموظفين و أهم تلك العوامل: أولاً: عدم امتلاك الموظف معلومات كافية عن عمله. ثانياً: غموض أهداف المنظمة بالنسبة للموظف. ثالثاً: ضعف الاتصال و التشاور بين الموظفين. رابعاً: ضغط الوقت و تدافع مواعيد العمل. خامساً: تكرار و صغر العملية التي يقوم بها الموظف (روتين العمل).
٥. تبين أن للإدارة العليا دوراً هاماً في وجود الصراع بين الموظفين، و هذا ما ينفي الفرضية الصفرية التي افترضها فريق البحث و ذلك بأنه "لا يوجد للإدارة العليا دوراً في الصراع بين الموظفين". حيث تمثل دور الإدارة العليا في عدة عوامل من شأنها إيجاد الصراع بين الموظفين. و أهم هذه العوامل: أولاً: تحيز الإدارة لموظفين تربطها فيهم علاقة شخصية. ثانياً: قلة اهتمام الإدارة العليا بالمشاكل التي تواجه الموظفين. ثالثاً: انتشار نوع من الفوضى و قلة التنظيم في المهام، تعدد الأشخاص الذين يوجهون الموظف في العمل. رابعاً: نظام الترقيات و المكافآت غير العادل. خامساً: شعور الموظف بتقييد السلوك و المراقبة دائماً.
٦. لا توجد هناك اتجاهات سلبية معينة أو متعصبة للموظفين نحو قضية الصراع مع موظف آخر، فتفاوتت آراء الموظفين ما بين مؤيد لوجود الصراع و بين متخوف من آثاره السلبية على العلاقة مع الطرف الآخر، و بين معارض لوجوده.
٧. الإدارة العليا لا تهمل وجود الصراع بين الموظفين و تتدخل لتسويته. و قد تبين أن الطريقة

الأكثر شيوعاً التي تتبعها الإدارة العليا في إدارة الصراع هي التدخل فوراً و تهدئة الطرفين و الدعوة للتعاون ثم يليها وضع قواعد ثابتة و دائمة لكبح جماح الصراع و إيقافه فوراً، مما يدل على تخوف الإدارة العليا من وجود الصراع بين الموظفين داخل الشركات.

٨. تواجه الإدارة العليا الصراع بطرق أخرى عن طريق تعزيز استخدام أنظمة الاتصالات بين الموظفين ليتسنى لهم التحاور و التشاور لفهم وجهات النظر الأخرى و يسهل عملية حل الصراع بينهم. و تقوم بعض الإدارات بتشكيل الفرق و الجماعات داخل العمل لتشجيع روح التعاون الإيجابي و العمل الجماعي، فالتعاون - إن وجد- هو مبيد قاتل للصراع. و تواجه إدارات أخرى الصراع بتصميم البرامج التدريبية العلمية لزيادة إطلاع الموظفين على السبل العلمية للقيام بالعمل على أكمل وجه و تلافي شعورهم بالغموض و نقص المعلومات عن العمل.

٩. هناك صعوبات تواجهها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين، و هذا ما ينفي الفرضية الصفريّة التي فرضها فريق البحث بأنه "لا توجد هناك صعوبات تواجهها الإدارة العليا في مواجهة الصراع بين الموظفين". و كانت أهم الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في إدارة الصراع بين الموظفين هي اعتبار إدارة الصراع تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة. كما تعاني الإدارات من صعوبة التعامل مع الموظفين بأسلوب الأخذ و العطاء و الحوار المفتوح معهم. وأحياناً تواجه صعوبة في تقبل الموظفين لبدائل لحل الصراع بصدق و اقتناع و في تقبل الموظفين النقد من قبل الإدارة. و هناك صعوبة في تواجدها شخصيات العنيدة التي تتمسك بأرائها فقط و ترى طريقاً واحداً لحل الصراع. و هناك صعوبات في اعتبار الإدارة لعملية إدارة الصراع بين الموظفين تتطلب أخذ وقت من ساعات عمل الموظفين أي عملية تتطلب وقتاً يكون استمرارية العمل أحق به.

١٠. للصراع بين الموظفين تأثيراً على الشركات، فقد بينت عينة الدراسة وجود علاقة سلبية بين الصراع بين الموظفين و بين مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين. و هذا ما ينفي الفرضية الصفريّة التي افترضها فريق البحث و ذلك بأنه "لا توجد علاقة بين قوة و شدة الصراع بين الموظفين و بين مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين".

١١. كما يؤثر الصراع بين الموظفين بطريقة سلبية على ما يلي:

- شعور الموظفين بالانتماء الوظيفي و الإخلاص للعمل: فكلما زاد مستوى الصراع بين الموظفين يقل شعورهم بالانتماء الوظيفي. و هذا يدل على أن طبيعة العلاقات داخل العمل هي علاقة تشابكية تبنى على المعرفة الشخصية بين الإدارة و الموظفين، فإن حدوث أي خلاف بين الموظفين ينعكس على بقية العلاقات مع الموظفين الآخرين و من ثم مع الإدارة، و هذا ما يبرر تدني شعور الموظف بالانتماء لعمله نتيجة حدوث الصراع.

- سمعة الشركة بين الشركات الأخرى المنافسة: كما مر في التحليل سابقاً، فإن الإدارات تتخوف من حدوث الصراع بين موظفيها و تسعى للتدخل فوراً للتهدئة و التسوية، و تخوف الإدارات هذا من حدوث الصراع يدل على أن أي شركة قد تنتظر لوجود الصراع داخل شركة أخرى على أنه

## الاستنتاجات و التوصيات

نقطة ضعف أو وجود إدارة غير حكيمة، في الوقت الذي تتنافس فيه هذه الإدارات على الحفاظ على مواقعها كشركات كبرى على مستوى مدينة الخليل، و تتنافس على الحفاظ سمعتها الطيبة بين الشركات الأخرى.

- قوة الروابط و العلاقات بين الموظفين (كما يرى الموظفون). فكلما زاد مستوى الصراع بين الموظفين ضعفت الروابط و العلاقات بينهم، و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يحبذون التعامل في علاقاتهم مع الزملاء داخل العمل بعلاقة جدية، في حين أن النظر لهذه العلاقة أنها علاقة أخوية فإن حدوث الصراع حتماً يزيد من قوة الروابط بين الموظفين، لأن حل الصراع يعمق الفهم المتبادل بينهم.

- ترك الموظفين للعمل: زيادة مستوى الصراع بين الموظفين تزيد من معدل دوران العمل، و هذا يعطي مؤشراً لوجود علاقة بين المنافسة و ترك العمل، فزيادة مستوى الصراع بين الموظفين يزيد التنافس بينهم، المنافسة إلى حد ما لا تسبب ترك العمل بل تشجع على الاستمرارية و الإبداع. لكن تبين أن مستوى عال و شديد من الصراع يسبب المنافسة الشديدة و الطاحنة التي تتحول إلى عدا و خلافات بين الموظفين، و بالتالي هذا يزيد من معدل ترك الموظفين لعملهم.

## ١٢. يؤثر الصراع بين الموظفين بطريقة إيجابية على ما يلي:

- تقوية و زيادة المنافسة بين الموظفين: بزيادة الصراع بين الموظفين تزيد المنافسة بينهم، هذا ما توصل إليه فريق البحث من خلال التحليل لآراء الموظفين و المدراء، مما يدل على أن الصراع يعود بالفائدة على الشركة من خلال زيادة دافعية الموظفين للتنافس نحو تقديم أفضل أداء عندهم بهدف التفوق على الطرف الآخر، و هذا يساعد الإدارة على الاستفادة من وجود الصراع أو خلقه لرفع مستوى أدائهم بهدف التفوق على الشركات المنافسة.

- تمسك الأطراف المتنازعة بالقوانين أكثر من قبل: بزيادة مستوى الصراع بين الموظفين يزيد التزام الموظفين بالقوانين. و هذا يدل على ارتباط الصراع الوثيق بمحاولة استمالة كل طرف من أطراف الصراع الآخرين إلى جانبه. و خاصة إذا كان الآخرين ممن يتمتعون بقوة الإدارية داخل الشركة و لاسيما الإدارة، و أفضل طريق لتحقيق هذه الاستمالة هي الالتزام بالقوانين التي تفرضها الإدارة العليا.

- تقبل الموظفين للتغيير و التجديد الذي تحدته الإدارة: نلاحظ أن هذا التأثير للصراع مرتبط بتأثير الصراع على زيادة التزام الأطراف المتنازعة بالقوانين أكثر من قبل، و ذلك من حيث زيادة التزام و تقيد الموظفين بكل ما تفرضه الإدارة العليا على الموظفين. و هذا يدل على أن وجود الصراع بين الموظفين يسهل على الإدارة العليا إجراء تغييرات عديدة مستغلة انشغال موظفيها بالصراع فيما بينهم من جهة، و محاولة لإثبات التزامهم و إخلاصهم للعمل من جهة أخرى.

١٣. وجود الصراع يقلل من شعور الموظفين بالملل: وهذا يبين أن الصراع يضيف أجواءً من التغيير و تجدد الأخبار اليومية في العمل، و لاسيما أن عينة الدراسة تحتوي على الإناث، إذ أن الإناث أكثر عرضة للشعور بالملل من الذكور.

## التوصيات

- يضع فريق البحث في هذا القسم أهم التوصيات و النصائح التي خرجوا بها و ذلك اعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التحليلية في هذا البحث:
- على الإدارة العليا العمل على تلافي مسببات الصراع سواء كان الإدارة العليا يدا في وجوده أو لم يكن، و ذلك من خلال عدة أمور تراعيها الإدارة :
١. على الإدارة العليا أن تراعي التعامل مع الموظفين بالعدل و المساواة و ذلك سواء في تقييم أدائهم أو في منحهم المكافآت و الترقيات و التعيينات. فيجب أن يقوم ذلك على اعتبارات منطقية أي كفاءة الموظف و مستوى أداءه في العمل و غيرها من الاعتبارات التي لا يشعر الموظف من خلالها بمقارنة ظالمة مع غيره من زملاء العمل.
  ٢. أن تقوم الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و المنظمة من خلال تشجيع التعاون بين الموظفين و تشكيل فرق و جماعات و عقد اجتماعات للتشاور بين الموظفين و مع الإدارة.
  ٣. تكثيف البرامج التدريبية التعليمية للموظفين لما لها من فوائد عديدة تعود على الشركة و منها تلافي الصراع الذي يحدث نتيجة الغموض و نقص المعلومات حول العمل، كما أنها تساعد على بث روح العمل الجماعي و التعاون بينهم.
  ٤. تحرص الإدارة على التقرب من الموظفين و الاستماع لهم و الاهتمام بالمشاكل التي يواجهونها في بيئة العمل، حيث أن وجود علاقات اجتماعية قوية داخل العمل أشبه بالأخوية لها الفضل في التقليل من وجود الصراع بين الموظفين.
  ٥. استخدام الإدارة المنهج العلمي في اختيار و تعيين الأفراد، من أجل اختيار العدد المناسب و الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك لتلافي ضغط و تزامم مواعيد إنجاز العمل الذي يشعر به الموظفين و الذي يقود لوجود الصراع بينهم، كما أن اختيار العدد المناسب من الموظفين لا يشعر الموظفين بوجود شاغر وظيفي يتنافسون عليه.
  ٦. تنظيم الوظائف و إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لتلافي الفوضى في توزيع الوظائف و التداخل و ازدواجية المهام لكل أفراد الشركة. و ذلك في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات على كل فرد فيها، فعلى سبيل المثال لا يتعدد الأشخاص الذين يشرفون و يوجهون موظف معين.
  ٧. استخدام وحدة استشارية تكون على مستوى عال من التخصص و ذلك من أجل الاعتماد على الخبراء لدراسة ظاهرة الصراع التنظيمي. كما تقدم هذه الوحدة من الخبراء للإدارة العليا النهج الإداري المناسب في إدارة الصراع لتلافي الصعوبات التي قد تتعرض لها في إدارة الصراع بين الموظفين و ذلك من أجل معرفة كيفية الاستفادة من وجود الصراع بين الموظفين و التحكم بآثاره على الشركة سواء على مستوى الأداء و المنافسة و الإبداع في العمل و ترك العمل و تقوية العلاقات و الروابط بين الموظفين.

## الاستنتاجات و التوصيات

٨. على الإدارة العليا التحلي بالصبر و هدوء الأعصاب أثناء مواجهتها للصراع بين الموظفين، فهناك أنماط مختلفة من الشخصيات و عقبات مختلفة في الطريق التي تواجهها الإدارة. و يجب أن تتجنب الاندفاع و إثارة الوضع كمشكلة لا حل لها.
٩. استخدام الإدارة العليا لنظم المعلومات داخل الشركات لما لها من فوائد للتقليل من وجود الصراع بين الموظفين، فتساعد على توفير مناخ تنظيمي مريح و عصري للموظفين يقلل من قدر الاحتكاك و الصراع بينهم، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن نظم المعلومات تساعد الإدارة العليا على مواجهة الصراع بطرق و أساليب تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.
١٠. اختص هذا المشروع في دراسة تأثير الصراع على أداء الموظفين في الشركات الكبرى في مدينة الخليل، فلمن يرغب في استكمال الجوانب الأخرى لهذا المشروع و هو دراسة واقع الصراع بين الموظفين في القطاعات العامة، أو واقع الصراع بين الموظفين و الإدارة في نفس مجتمع الدراسة.

المراجع

و

الملاحق

## قائمة المراجع

- برهان محمد نور، و غازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة ١، دار المناهج، ١٩٩٨.
- جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، الطبعة ١، عمان، ١٩٩٥.
- جبيري ويزنسكي، تسوية الخلافات في العمل، الطبعة ١، مكتبة جرير، ١٩٩٩.
- حامد بدر، طرق في الفكر الإسلامي لحل الخلافات في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد ٢، ١٩٨٦.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المؤسسات، ١٩٩٧.
- الحناوي محمد، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث.
- زويلف مهدي حسن، و العضيلة علي محمد عمر، إدارة المنظمة-نظريات و سلوك الطبعة ١، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩٦.
- السلمي علي، السلوك التنظيمي، الطبعة ٢، مكتبة غريب، ١٩٨٠.
- عبد الله أيمن، بحر محمود، دور تطبيقات الإدارة المالية للمشروع الصغيرة في مدينة الخليل، ٢٠٠٠.
- العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، ١٩٩٣.
- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني و التنظيمي-منظور كلي مقارن، الطبعة ١، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
- قنبي نداء، و القشقيش جيهان، تأثير الضغوط الإدارية على الموظفين في جامعة بوليتكنك فلسطين، مقدم لكلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين ٢٠٠٠.
- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، الطبعة ١، دار وائل للنشر، ١٩٩٩.
- المدهون محمد إبراهيم، نماذج تطبيقية في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٩٩٨.

- Blake.R.& Mouton ,J, The Management Grid, Hoston, 1964.
- Martin J. Organizational Behavior: A Management and organization Perspective. Boston, Toronto: Little Brown and Co, 1988.
- Rahim,M., Management Conflict in Organizations, Praeger, N York,1986.
- Stephen P.Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversial Applications, 6<sup>th</sup> .Ed (Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall Inc) 1993.

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة بوليتكنك فلسطين  
كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

الأخ الكريم..الأخت الكريمة

تمثل هذه الاستبانة التي بين أيديكم أحد متطلبات البحث في مشروع التخرج لتخصص نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين. و يهدف فريق البحث جمع معلومات كافية و حقيقية حول موضوع " إدارة الصراع(الخلاف) بين الموظفين في الشركات الكبرى في مدينة الخليل ". علماً بأن أي معلومات تقدمونها ستعامل بغاية السرية و لغرض البحث العلمي فقط، و لا يقصد بها التوصل لتحليلات أخرى. لذا نرجو منكم المساعدة في تعبئة الاستبيان بما يعكس حقيقة الواقع.  
و شكراً لتعاونكم.

فريق البحث:

نانسي الرجعي ، سهاد السلامة.

بإشراف :

الدكتور مروان جلعود.

القسم الأول: معلومات عامة:

عدد سنوات الخبرة	٥-١	١٠-٦	١١ فأكثر
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لستوى التعليمي:	شهادة جامعية	شهادة مدرسية	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	ذكر	أنثى	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

القسم الثاني

من مدى أهمية العوامل التالية التي تساعد و تؤثر على وجود الصراع(الخلاف) بين الموظفين  
إشارة (✓) جانب كل عبارة:

مهم جدا	مهم	محايد	قليل الأهمية	غير مهم

					٣. شعورك أنك لا تملك معلومات كافية عن عملك
					٤. إذا بدت بعض الأهداف غامضة بالنسبة لك
					٥. أن تقوم بعمل أشياء لا تعتقد أنها جزء من عملك
					٦. قلة المشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارة
					٧. الشعور بتقييد السلوك و المراقبة دائماً
					٨. الشعور بالإحباط لعدم القدرة على تحقيق هدف ما
					٩. ضعف الاتصال و التشاور بين الموظفين
					١٠. تعدد الأشخاص الذين يوجهونك في العمل
					١١. قلة اهتمام الإدارة بالمشكلات التي تواجه الموظفين
					١٢. التركيز الشديد على ساعات الدوام
					١٣. عدم السماح بالمغادرة مهما كانت الظروف
					١٤. الشعور بعدم ضمان العمل في هذه الشركة مستقبلاً
					١٥. إذا تغيرت إجراءات التشغيل في العمل
					١٦. تطبيق سياسات و قوانين جديدة
					١٧. قديم موظفين جدد (زيادة عدد الموظفين)
					١٨. تعارض أهداف قسم ما بأهداف قسم آخر
					١٩. اعتماد عمل قسم ما على عمل قسم آخر
					٢٠. تقييم الإدارة لأداء الموظفين غير عادل
					٢١. نقص تمويل الإدارة و قلة الأجهزة
					٢٢. نظام الترقيات و المكافآت غير عادل
					٢٣. تحيز الإدارة لموظفين تربطها بهم علاقة شخصية
					٢٤. انتشار نوع من الفوضى و قلة التنظيم في المهام
					٢٥. نود شاغر وظيفي مفر لمنصب أرقى من منصبك

### القسم الثالث

بين إذا كانت العبارات التالية تمثل اتجاهاتك و أفكارك نحو التعامل مع قضية الصراع (الخلاف) مع موظف آخر، بوضع إشارة (✓) جانب كل عبارة:

لا	أحياناً	نعم	
			١. يرتبط مفهوم الصراع بالخوف و الغموض
			٢. الصراع مع موظف آخر يجعلني اخسر علاقتي معه
			٣. أخاف الخوض في تحدي مع موظف مركزه الوظيفي أقوى مني
			٤. اشعر بأهمية وجود مستوى من الصراع داخل العمل
			٥. محاولة السيطرة على الآخرين أو التهديد أحياناً يجعلني أكسب قضية الصراع
			٦. في مواجهة الصراع ، أفضل تدخل الإدارة
			٧. أهتم بعلاقة طويلة الأجل مستقبلاً مع طرف الصراع الآخر
			٨. أعتقد دائماً بوجود طريق واحد لحل الصراع
			٩. احتفظ بالصراع لنفسى و لا أبوح به
			١٠. الحل الجذري للصراع أفضل من اتفاقية مؤقتة مرضية

إذا كانت العبارات التالية تمثل آثار الصراع (الخلاف) مع موظف آخر على الشركة و على مستوى

بوضع إشارة (✓) جانب كل عبارة:

لا	أحياناً	نعم	
			١. الصراع يعطي نتائج متدنية للأداء في العمل
			٢. وجود الصراع يهدد الأمن الوظيفي لي.
			٣. الصراع دافع لتصميمي الوصول لأهدافي و تحدي الطرف الآخر
			٤. لصراع مع موظف أخر يدفعك للمنافسة أكثر من قبل
			٥. صراع ينمي عندك الإحساس بالحماس و النشاط نحو الإبداع و

			٦. انعدام الصراع (الخلافا) يسبب الملل و الضجر في العمل
			٧. الصراع يحقق أحيانا نوع من الرضى الوظيفي
			٨. الصراع الشديد مع موظف آخر يجعلك تترك العمل
			٩. الصراع يزيد نسبة الغياب عن العمل عندك
			١٠. الصراع يقوي الروابط و العلاقات مع الموظفين
			١١. الصراع يقلل الشعور بالإخلاص و الانتماء لهذه الشركة

انتهت الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة بوليتكنك فلسطين  
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

## الأخ الكريم..الأخت الكريمة

يمثل هذا الاستبيان الذي بين أيديكم أحد متطلبات البحث في مشروع التخرج لتخصص نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين. و يهدف فريق البحث جمع معلومات كافية و حقيقية حول موضوع " إدارة الصراع(الخلاف) بين الموظفين في الشركات الكبرى في مدينة الخليل ". علماً بأن أي معلومات تقدمونها ستعامل بغاية السرية و لغرض البحث العلمي فقط، و لا يقصد بها التوصل لتحليلات أخرى. لذا نرجو منكم المساعدة في تعبئة الاستبيان بما يعكس حقيقة الواقع.

و شكراً لتعاونكم.

فريق البحث:

نانسي الرجعي ، سهاد السلامة.

بإشراف :

الدكتور مروان جلعود.

## القسم الأول

تمثل العبارات التالية بدائل لإدارة الصراع(الخلاف) بين الموظفين، و مدى قدرة الإدارة على ذلك، بين تصرفكم في مواجهة الصراع(الخلاف) بوضع إشارة (✓) بجانب كل عبارة :

لا	أحيانا	نعم	عند مواجهة الصراع بين الموظفين فإن الإدارة:
			١. لا تتدخل أبدا
			٢. لا تعمل شيء لفترة حتى يهدأ الصراع ثم تتدخل
			٣. الاعتماد على شخص رسمي من أي جهة لها علاقة بمساعدة العاملين (مكتب العمل مثلا)
			٤. اختيار وسيط من الموظفين مقبول لدى الطرفين للتفاوض
			٥. اختيار أحد الأشخاص لمشاركة الصراع و معاشته مع القيام بدور حفظ التوازن.
			٦. وضع قواعد ثابتة و دائمة لكبح جماح الصراع
			٧. المواجهة و إعلان الصراع لإتاحة الفرصة للطرفين للتعبير عن مشاعرهما

لا	أحياناً	نعم	
			٨. الحفاظ على وجود الصراع و استمراريته إذا يحقق و لو جزء من مصلحة الشركة
			٩. تدخل الإدارة فوراً للتهدئة و الدعوة للتعاون
			١٠. اللجوء للقوة القانونية لإجبار الطرفين حل الصراع
			١١. تشكيل فرق أو جماعات لتشجيع روح التعاون (الاجباري) (التناوب)
			١٢. استخدام أنظمة الاتصالات و التشاور مع الموظفين
			١٣. تصميم برامج تدريبية علمية
			١٤. تغيير أسس الترقيات و المكافآت و ربطها مباشرة بالأداء
			١٥. نقل أحد طرفي الصراع (الخلاف) لوظيفة جديدة مغايرة عند الفشل في معالجة الأسباب

### القسم الثاني

العبارات التالية تمثل الصعوبات التي تواجهها الإدارة في إدارة الصراع (الخلاف) بين الموظفين، عبر عن موافقتك على كل واحدة منها:

لا	أحياناً	نعم	
			١. أعتبر إدارة الصراع تجربة صعبة و تتطلب مهارات خاصة
			٢. انعدام الصراحة بين الموظفين و الإدارة
			٣. صعوبة الموازنة بين احتياجات الأطراف المتنازعة
			٤. الخوف من خسارة العلاقة الطيبة مع الموظفين
			٥. الاعتقاد بوجود طريق واحد لحل الصراع .
			٦. صعوبة تقبل الموظفين النقد من قبل الإدارة
			٧. صعوبة التعامل بأسلوب الأخذ و العطاء مع الموظفين
			٨. تجنب الأداة الحوار المفتوح مع العمال حول الصراع (الخلاف)
			٩. ليس من السهل العفو و السماح عن الموظف
			١٠. صعوبة تقبل الموظف خيارات و بدائل للحل بذهن متفتح

			١١. تواجد شخصيات عنيدة (تمسك كل طرف في الصراع برأيه)
			١٢. تواجد شخصيات عدوانية في العمل (أي يمارس حقوقه و يحاول سلب حقوق الآخرين)
			١٣. كثرة الشك و التساؤلات عند الموظفين (لا تثق بالإدارة)
			١٤. تواجد الشخصيات الأنانية (احتياجاتها هي المهمة فقط)
			١٥. قلة الموارد المالية لتقدم الحوافز و المكافآت
			١٦. حل الصراع يتطلب أخذ وقت من ساعات عمل الموظفين.
			١٧. صعوبة التعامل مع موظفين تمردوا أو عارضوا هذه الحلول لأنهم يعرفون أنهم مهمين للعمل.

انقسم الثالث

تمثل العبارات التالية آثار الصراع (الخلاف) و نتيجته على مستوى الأداء، عبر عن موافقتك على هذه العبارات :

لا	أحيانا	نعم	
			١. هل تعتقد أن الصراع يطور العلاقات بين الموظفين
			٢. الصراع بين الموظفين ينمي الإحساس بالتنافس بينهم
			٣. يصبح الموظفون أكثر التزاما و انتماء للشركة
			٤. إدارة الصراع تعمق مفهوم المسؤولية الجماعية نحو الشركة
			٥. يتقبل الموظفون التغيير و التجديد
			٦. لصراع الشديد يؤثر على سمعة الشركة سلبا
			٧. الخلاف يزيد من معدل دوران العمل (دخول عمال جدد و ترك عمال قدامى)
			٨. الأطراف المتنازعة يزيد مستوى إنتاجها اليومي
			٩. تصبح الإدارة معتادة أن تتدخل بأمر العمال و حتى الخاصة منها أحيانا.
			١٠. تقبل الموظفين القدامى أكثر للموظفين الجدد
			١١. مستوى معين من الصراع يعطي العمال الرضا الوظيفي
			١٢. الصراع الشديد يجعل العمال يسعون لتبديل المهام التي يقومون

بها بمهام أخرى داخل العمل، رغم فعاليتهم في العمل الاول.			
لا	أحيانا	نعم	
			١٣. الخلاف الشديد يزيد نسبة الغياب عند الموظفين
			١٤. الأطراف المتنازعة تتمسك بالقوانين أكثر من قبل
			١٥. الأطراف المتنازعة تشكل أحزاب و انقسامات بين العمال

انتهت الاستبانة