

« إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس : دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة،

إعداد : د. حصة محمد صادق^(*)

مقدمة :

قال تعالى ﴿ولو نشاء ربى لجهل الناس أمة واحدة . ولا يزالون مختلفين . إلا من رحم ربى ولذلك خلقهم ... ﴾ صدق الله العظيم .

خلق الله سبحانه وتعالى الناس مختلفين في الآراء والأهواء والنزعات، وفي هذا الاختلاف حكمه، فلولا الاختلاف لما فكر الإنسان فعلم فأبدع فغير فطور .

والخلافات والنزاعات ظاهرة قديمة قدم الإنسان، ولكنها لم تخضع للدراسة ولم يتم التعامل معها كظاهرة إيجابية إلا حديثاً .

في ظل المدرسة التقليدية في الإدارة كان ينظر للنزاعات على أنها ظاهرة سلبية ينبغي القضاء عليها لما يترتب عنها من تعطيل للعمل وخفض للإنتاج، أما الإتجاه الحديث فيرى أن النزاعات ظاهرة طبيعية ، بل وإيجابية متى ما أمكن إدارتها لصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها .

والنزاعات في الجامعات ليست ظاهرة جديدة ، بدأت مع بدء الجامعات للعمل في خدمة المجتمع، وذلك بتوفير بيئة تشجع حرية البحث عن الحقيقة، للكشف عن أفكار جديدة بغض النظر عما إذا كانت هذه الأفكار مألوفة أو غير مألوفة والسماح لأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ بالتفكير دون الخوف من العقوبات ، وقد يكون

النزاع عامل مساعد لتقدم الحكمة، وهي الهدف لتطوير أوضاع وأحوال الإنسان.^(١)

(*) أستاذ الإدارة التعليمية المساعد بجامعة قطر، كلية التربية .

أهمية البحث :

- تكمن أهمية البحث الحالي في ندرة الدراسات العربية التطبيقية لموضوع نزاعات العمل، حيث يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات النظرية عن هذا الموضوع .
- بالإضافة إلى قلة الدراسات التطبيقية على مستوى الجامعات، حيث لم تستطع الباحثة الحصول إلا على عدد قليل من الدراسات الأجنبية .
- كما تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات لظاهرة النزاعات على مستوى المؤسسات التعليمية في دولتي قطر والإمارات .
- وينتهج البحث الحالي أسلوب المقارنة بين منطمتين مما سيساعد على عمق تناول هذه الظاهرة .

هدف البحث ومشكلته :

يستهدف البحث الحالي :

- ١ - التعرف بمفهوم النزاعات وأنواعه ، وأسباب نزاعات العمل ، وطرق التعامل معه، وآثاره، وكيفية تفاديه .
- ٢ - التعرف باللوائح والقوانين الجامعية المتعلقة بإدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات .
- ٣ - التعرف على أنواع وأسباب وآثار نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات العربية والطرق المستخدمة في إدارته .
- ٤ - اقتراح آلية مشتركة لإدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات.

وتتحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما هي أكثر أنواع نزاعات العمل شيوعاً بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات؟

٢ - ما هي أهم أسباب نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات؟

٣ - ما هي الطرق المستخدمة في حل نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات؟

٤ - كم من الوقت يستهلكه حل نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات؟

٥ - ما هي الآثار المترتبة عن نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات من وجهة نظر أفراد العينة؟

٦ - كيف يمكن تفادي نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات من وجهة نظر أفراد العينة؟

تحديد المصطلحات :

نزاعات العمل :

حالة من الإستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة العاملة ناتجة عن تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم...الخ، ويتم التعبير عن هذه الحالة بعدة أشكال (شكاوى ، تمرد، عزلة وعدم تعاون ، تهديد بترك العمل ، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء...الخ)، مما يستلزم إتخاذ إجراء معين (مساومة، تسوية ، تهدئة ، تشكيل لجان للتحقيق...الخ) يتناسب مع كل حالة على حدة .

حدود البحث :

- تقتصر عينة البحث على عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام الذين يمثلون فئة الإداريين المخولين بإدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الكليات .

- كما ستقتصر العينة على خمس كليات هي : كلية التربية ، العلوم ، الإنسانيات

- ، الشريعة ، الإدارة والاقتصاد في جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة .
- ستقتصر الدراسة الميدانية على دراسة النزاع بين الأفراد والمجموعات .
 - ولتحقيق أهداف البحث ، وللإجابة عن تساؤلاته ، ستقسم الدراسة إلى جزأين :
 - الجزء الأول : الإطار النظري ، ويتناول التعريف بمفهوم النزاع وأنواعه، وأسباب نزاعات العمل وطرق التعامل معه وآثاره وكيفية تفاديه. ثم الأساليب الرسمية لإدارة نزاعات العمل في جامعتي قطر والإمارات .
 - الجزء الثاني : الدراسة الميدانية، وتتضمن عرضاً لما يلي : عينة الدراسة، أداة الدراسة ، المعالجة الإحصائية، النتائج وتفسيرها، ثم آلية مقترحة لإدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات .

أولاً: الإطار النظري :

يترجم الباحثون كلمة " Conflict " على أنها خلاف أو صراع أو نزاع، ينشأ بين الأفراد للعديد من الأسباب ، وبالرغم من تعدد الكلمات المستخدمة لهذا المصطلح إلا أنها تعني شيئاً واحداً .

وإذا حاولنا معرفة أبعاد كلمة النزاع وجدناها تعني في العربية " الخصومة " وأما كلمة Conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعنى عملية "الضرب " أو "الطرق" وأما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعنى " العراك " أو "الخصام" .^(٢)

ويعرف محمد عبد الله البرعي ومحمد إبراهيم التوبجري مصطلح Conflict على أنه خلاف يظهر في المنشآت بسبب قلة الموارد المالية والبشرية والمراكز الإدارية في كافة الأقسام مما يتولد عنه حزازات وتعارض في وجهات النظر بالنسبة إلى تخصيص هذه الموارد .^(٣)

ويقدم كارتر جود Corter V. Good للمصطلح عدة تعاريف ، تعريف نفسي، ويقصد به حالة عدم الرضا أو الألم الناتجة عن تصادم أو تنافس للأهداف غير المتوافقة

أو للربغات أو الدوافع... الخ. أما التعريف الاجتماعي فيقصد به الكفاح أو النضال المباشر والمفتوح لأشخاص أو مجموعات نحو نفس الهدف أو النتائج، وهدف النزاع : الإبادة ، الفوز ، القهر أو إخضاع الشخص أو المجموعة الأخرى كطريقة للحصول على الهدف .^(٤)

ويقول فوزي الجوده^(٥) أن الصراع الإداري وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على المركز الإداري أو الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ، أو أن يكون محور الصراع هو الحظوة بالرضا والقبول لدى الجهاز الإداري الأعلى، أو الحصول على الشهرة في الأوساط المهنية أو الاجتماعية، إلى آخر ذلك من الرغبات المشروعه، وغير المشروعه ، والتي تكون مادة للصراع بين عدة أطراف يحاول فيها كل طرف استعمال ما لديه من أسلحة ضد الطرف الآخر في سبيل زعزعة مركزه من مكانه الحالي أو بقصد الاستحواذ على موقعه بشكل كامل، وقد يتم هذا الصراع بشكل فردي، أو جماعي، كما قد تكون المصلحة فردية أو جماعية ، ولكنها في كل الأحوال غير ثابتة. فقد تكون لدى فرد معين مصلحة في زحزحة فرد آخر ، ولكنه يقوم بتأليب مجموعة لتنفيذ أغراضه، وقد يكون العكس إذ قد تكون هناك مجموعة ضد مجموعة ولكن يستفيد من العملية فرد واحد وهكذا.

ويصف بوندي Pandy^(٦) تعريفات للنزاع في عدة متغيرات: الحالات السابقة antecedent conditions ، العواطف emotions ، الإدراك perceptions والسلوكيات behaviors . كما يعرف كينيت توماس^(٧) النزاعات على أنها " العملية التي تبدأ عندما يلاحظ أحد الأطراف أن الآخر محبط أو على وشك الإحباط". ويقوم مفهوم الصراع أو النزاع عند المدرسة التقليدية^(٨) على الافتراضات التالية :

- ١- أن الصراع يمكن تجنبه .
 - ٢- أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين .
 - ٣- بسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف .
 - ٤- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف .
- وترى المدرسة التقليدية للإدارة أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم .

وتقوم افتراضات المدرسة السلوكية على الآتي^(٩) :

- ١- أن الصراع حتمي .
- ٢- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل .
- ٣- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة .
- ٤- أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة .

أما المنهج الشرطي أو الموقفى للإدارة فيرى أن الصراع قد يكون بناء أو هداما حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع.^(١٠)

كما يرتبط مفهوم النزاع مع بعض المفاهيم الأخرى كالتنافس والتعارض ، ولكن الذي يميز بين هذه المفاهيم : درجة التوتر ، وهدف التوتر ، فالنزاع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، ويعبر عن حالة يصير فيها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف فيهما الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر، أو لما يمثله من قيم أو مصالح أو أهداف . وقد ينتهى النزاع إلى نوع من المساومة أو المفاوضة فيصير النزاع أقرب إلى حالة التنافس منه إلى حالة التناحر . أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالات التوتر ، فهو يتقبل وجود الطرفين المتنافسين ، وأن كان يتضمن ولو ضمناً حرص كل طرف على إلحاق الهزيمة بالنكراء بالطرف الآخر، إلا أن وجود نوع من التوازن

بين القوى المختلفة يدفعها إلى الإحساس بأهمية التعايش ، فالتنافس يصير بديلاً للنزاع في الحالات التي يصير فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهدداً بالخسارة وعدم امتلاك القدرة على الوجود لوحده . وقد يتحول التنافس إلى نزاع عندما يجد أحد الأطراف أن قوته قد أصبحت تمكنه من إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر . أما التعارض فيكاد يمثل أدنى درجات التوتر، كما أنه لا يتضمن أي تهديد لوجود أي طرف ، إنه تعبير عن عدم الإنسجام أو التماثل ، فهو تعبير عن اختلاف لا خلاف ، بين وجهات نظر الأطراف المعنية ، وفي الحالات التي يتحول فيها إلى خلاف ، فإنه سيتحول إما إلى تنافس أو صراع. ^(١١)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن بلورة تعريف يتناسب مع طبيعة البحث الحالي، حيث يمكن تعريف النزاع على أنه " حالة من الإستياء أو عدم الرضا ناتجة عن تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم... الخ ، ويتم التعبير عن هذه الحالة بعدة أشكال (شكاوى ، تمرد ، عزلة وعدم تعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء العمل... الخ) ، مما يستلزم إتخاذ إجراء معين (مساومة ، تسوية، تهدئة ، تشكيل لجان للتحقيق... الخ) يتناسب مع كل حالة على حدة .

أنواع النزاع :

لا تتفق كل الدراسات في تقديم تقسيم موحد لأنواع النزاع نظراً لاختلاف المدارس الفكرية التي تناولت هذا الموضوع .

حيث يرى البعض أن هناك أربعة أنواع رئيسية للنزاع : ^(١٢)

- ١- النزاع داخل الفئود : وهناك عدة أنواع منه، أكثرها شيوعاً ما ينتج عن " صراع الدور " عندما تتعارض توقعات الدور، أو عندما تتعارض متطلبات الدور مع متطلبات الشخصية أو القيم.
- ٢- النزاع بين الفئود : وهو أكثر الأنواع شيوعاً ويظهر جلياً في التنظيمات،

حيث يتنازع الأفراد على الموارد البشرية أو المادية أو للحصول على ترقية... الخ. وقد يظهر هذا النوع أيضا نتيجة لتعارض الشخصيات واختلافهم الكبير في الآراء والأهداف والاتجاهات والقيم .

٣- النزاع بين الفرد والمجموعة : حيث يظهر عندما تتعارض توقعات المجموعة (التي تحدد في العادة معايير السلوك ومقاييس الإنتاج) مع توقعات الأفراد .

٤- النزاع بين المجموعات : فالتنظيمات تتكون من عدد من الجماعات ، جماعات رسمية وأخرى غير رسمية ، والنزاع بينهم قد يظهر حتى في أفضل التنظيمات. والنزاع بين اتحادات العمال والإدارة مثال آخر على هذا النوع من النزاع .

ويضيف البعض على النزاع الفردي والنزاع فيما بين الأفراد الذي ورد ذكرهم سابقاً النزاع داخل المنظمة الواحدة الممثل في الاختلاف في أقسام وإدارات المنظمة الواحدة، والنزاع فيما بين المنظمات، والنزاع الثوري الذي يمثل أخطر أنواع النزاع في المنظمات المعقدة والكبيرة، وتكمن خطورته في أنه يفضى لوثاً من الشك في شرعية مثل هذه المنظمات. (١٣)

كما يصنف البعض أنواع النزاع (١٤) كالتالي :

١- النزاع أو الصراع داخل الفرد : وهناك نمطين رئيسيين من هذا النزاع هما : نزاع الهدف : حيث ينشأ عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين أو أكثر (النزاع بين هدفين إيجابيين أو أكثر) النزاع بين هدف إيجابي وهدف سلبي، النزاع بين هدفين سلبيين). أما النمط الآخر فهو نزاع أو صراع الدور .

٢- النزاع بين الأفراد : وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة

(*) مفهوم الصراع مرادف للنزاع وهي ترجمة لكلمة Conflict ولقد أورد الباحث في بحثه كلمة صراع ولكن الباحثة وقاشياً مع المصطلح الذي اعتمده في بحثها استبدلته بكلمة نزاع .

نظرة، ولقد طور هلريجل Hellriegel وسلوكم Slocum نموذجاً شرطياً يفيد كإطار عام لتشخيص طبيعة النزاع بين طرفين أو أكثر. واقترح أسلوباً لإدارة النزاع حسب المواقف المختلفة. ويعتمد النموذج على عنصرين أو بعدين متغيرين هامين لعملية النزاع هما : التوزيع والتكامل. ويقصد ببعد التوزيع أن أطراف النزاع يدركون الموقف على أساس أن مكسب أحدهم يكون فقط على حساب خسارة الطرف الآخر. أما بعد التكامل فيعني أن الأطراف يرون الموقف على أساس أن كلا منهما يحقق مكسباً. فعنصر التكامل يحقق رضاء كاملاً للطرفين . بينما عنصر التوزيع يجزيء الرضا بين الطرفين. ويمثل الشكل التالي نموذجاً شرطياً للنزاع مصمماً على أساس بعدي التوزيع والتكامل . ويتكون النموذج من أربعة أشكال من موقف النزاع .

موقف الكسب - الخسارة	الموقف المختلط (درجة متوسطة)	عالي
(درجة عالية من النزاع) إلى (عالية من النزاع)		التوزيع
موقف الاعتماد المتبادل	الموقف التعاوني (درجة منخفضة)	
المنخفض (حد أدنى من النزاع).	إلى (متوسطة من النزاع).	منخفض
عالي	منخفض	التكامل

- أ - موقف المكسب - الخسارة : يحدث هذا الموقف عند وجود نزاع مباشر في الأهداف بين الطرفين، وعادة ما تحاول الإدارة تجنب هذا النوع من النزاع لأنه يعكس آثاراً سلبية على أداء واتجاهات العاملين .
- ب - الموقف المختلط : يتصف هذا النوع من النزاع بوجود درجة عالية من كل عن علاقات التوزيع والتكامل مثل علاقات الإدارة مع إتحاد العمال .

ج - الموقف التعاوني : ينشأ النزاع في الموقف التعاوني بسبب الخلافات في وجهات النظر الشخصية أو علاقات العمل المتداخلة ، ومناقشة أكثر الوسائل فاعلية للوصول للأهداف المشتركة، وتتصف هذا النوع بوجود درجة عالية من علاقات التكامل - درجة منخفضة من علاقات التوزيع. فتصرفات أحد الأطراف لها تأثير إيجابي ومرغوب فيه على الطرف الآخر، ولأن أهداف الأطراف تعتبر متسقة ومنسجمة فإن تحقيق هدف أحد الأطراف يساعد في تحقيق الطرف الآخر.

د - موقف الاعتماد المتبادل المنخفض : حيث توجد درجات منخفضة لكل من علاقات التوزيع والتكامل بين الأطراف . والنزاع يكون في حده الأدنى ، فالأطراف نادراً ما يتم الاتصال بينهم نظراً لقلّة اعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه .

٣- النزاع بين المجموعات : ويظهر في عدة مجالات في المنظمة منها ما يلي :

أ - النزاع بين مستويات السلطة (إدارة عليا وسطي ، مباشرة).

ب - النزاع بين الإدارات الوظيفية (إنتاج ، تسويق ، أفراد... الخ).

ج - النزاع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية .

د - النزاع في التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

كما سبق يظهر تشابه الأنواع والتقسيمات التي وردت في عدد من الأبحاث، ولكن الدراسة الحالية ستركز على نزاعات العمل بين الأفراد وبين المجموعات داخل المنظمة (الجامعة).

أسباب النزاع :

يعزو البعض الأسباب الرئيسية لوجود النزاع داخل المنظمات بالتالي :

١- العلاقات الاعتمادية : ويقصد بها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه.

٢- صراع الدور : حيث أن هناك بعض الأدوار يترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم .

٣- تفاوت الصفات الشخصية : مثل السن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدراً من مصادر النزاع .

ويرجع البعض الصراع أو النزاع بين المجموعات للأسباب التالية :^(١٦)

١- الاعتماد المتبادل في العمل : ويشير الاعتماد المتبادل في العمل إلى المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى بالنسبة للخدمات والمعلومات والمواد لتنجز عملها وأهدافها ، وبرغم أن هذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين ، إلا أنه قد ينشأ عنه نزاعات حادة .

٢- الاعتماد على مجموعة أخرى في العمل : يحدث ذلك عندما تعتمد مجموعة معينة (مجموعة تابعة) على مجموعة أخرى (مستقلة) في الحصول على الخدمات والمعلومات والمواد ، مثل اعتماد إدارة التجميع بشركة السيارات على تدفق الأجزاء المكونة للسيارة من الإدارات الأخرى، ونظراً لأن المجموعة المستقلة ليس لديها الحافز الكافي للتعاون مع المجموعة التابعة فقد تلجأ الأخيرة إلى ممارسة الضغوط للحصول على المساعدة المطلوبة ، ويؤدي ذلك إما إلى التعاون أو الاستجابة السلبية وما يترتب عليها من نزاعات .

٣- الاختلاف بين المجموعات : وذلك لأنها تمارس أعمالاً مختلفة وتتعامل مع قطاعات مختلفة من المحيط الخارجي للمنظمة .

٤- غموض الوسائل والأهداف : فمن المتوقع أن ينشأ النزاع وتزداد حدته كلما زاد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها .

٥- المنافسة على الموارد المحدودة .

ويصنف آخر^(١٧) دوافع وأسباب النزاع إلى ما يلي :

١- النزاع أو الصراع حول أسلوب العمل : وغالبا ما يكون بسبب سوء الفهم، إذ قد

لا يستطيع موظف معين أو مجموعة من الموظفين تفهم وجهات نظر معينة للآخرين ، أو أسلوب عملهم بما ينمي عملية سوء الظن ويدعمها ، على الرغم مما قد يكون هناك من إتفاق في الأهداف العامة والمجزئية ، لكن الخصوصية التي يتناول فيها البعض المشكلات أو طريقته في التصدي لحلول المشكلات تثير لدى الموظف المناوئ ردود فعل سلبية تتسم بسوء الظن .

٢- النزاع حول الصلاحيات والسلطات : فموضوع سعة أو قلة الصلاحيات أو السلطة تثير لدى الكثير من رجال الإدارة الحسد والغيرة ، فالذي يتمتع بصلاحيات قليلة يسعى إلى زيادة هذه الصلاحيات ، والموظف الذي ترى القيادة الإدارية بأنه لا يستطيع استخدام الصلاحيات الواسعة إما لأنه لا يتمتع بالكفاءة اللازمة ، أو لأنه لا يتحلى بالقدرات القيادية اللازمة أو الشجاعة والجرأة فتمنحه من ثم ما يتلام مع قدراته من صلاحيات ، يسعى إلى زيادة هذه الصلاحيات ، وكأن القضية تتعلق بالمصلحة العامة للمنظمة .

٣- نزاع المصالح : فالإنسان هو الإنسان ، وطبيعة الإنسان بحد ذاتها هي أنانية ومصالحية ، وموضوع المصلحة الشخصية لا يجب إغفاله وعدم التعامل معه بقسوة عن طريق كبتة أو تصفية أطرافه ، فقد تكون بعض عناصر هذا النزاع محقه في منطلقاتها وأسبابها سواء في جانبها الإداري أم الشخصي .

٤- الصراعات المتنوعة والتي يشترك فيها أكثر من عنصر من العناصر السابقة .

ويرى البعض^(١٨) أن معظم حالات النزاع في المنظمات المعاصرة يعود إلى الاختلافات حول القيم ، وخاصة القيم العقائدية أو الايدلوجية أو القيم الاجتماعية السائدة ، ومرد هذا النزاع ، أن هذه القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية ، وبالتالي فإنها لا تقبل المساومة ، وكلما كان التمسك بها قوياً كلما زادت احتمالات النزاع . كما إن اختلاف المصالح يعد محورياً آخر للنزاع في المنظمات ، فإذا كان تحقيق احدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو انقاصا لمصالح طرف آخر ، فلا بد أن

يحدث تنافس أو نزاع حول هذا الأمر بين الأطراف المعنية. ويعد محور المكانة والهيبة أحد المحاور الرئيسية المسببة للنزاع، حيث يعد الشغل الشاغل لمعظم العاملين في المنظمة المعاصرة وخاصة في المستويات الإدارية العليا، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى أن القيادات الإدارية في هذه المستويات تكون قد تمكنت بشكل أو بآخر من تحقيق قدر ملموس من الإشباع لحاجاتها المادية وبصورة تخلق تراجعاً ولو بقدر في درجة الاهتمام بها، لتصير الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى. ولما كانت المكانة أو الهيبة مرتبطة بموقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة، فإنه يتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة من جهة أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين لممارسة السلطة فعلياً أمام جمهور العاملين أو أمام المجتمع. ويمكن اعتبار النزاع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجاً حياً على ذلك. يضاف إلى المحاور السابقة المسببة للنزاع محور النفوذ الذي يبدو على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، حيث يربط ويحدد العاملون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمور، وكلما تمكن معظمهم من كسب ود تلك القيادات أو تأييدها كلما امتلك قدراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين، وهناك أيضاً محور الإختصاصات والمسؤوليات، فالنزاع حول الاختصاص يكاد يمثل أسوأ ما تواجهه المنظمات المعاصرة في البلدان العربية والنامية، والنزاع في هذا المجال يختلف من شخص لآخر، فقد يعلن أحد الأطراف الحرب بحجة أن ما يمارسه أحد الأطراف هو من اختصاص الطرف الأول ومسئوليته (وفي هذا توجه نحو الحصول على مزيد من الاختصاصات والمسؤوليات سواء كان ذلك بدافع واقعي أو بدافع الحصول على مزيد من النفوذ والمكانة)، وقد نجد في الوقت نفسه أحد الأطراف يعلن حرباً على طرف آخر بحجة أن ذلك الطرف قد دفع إليه بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وأن في ذلك ما يشغل العبد المطروح عليه (وقد يكون في هذا توجه للحصول على

أكبر قدر من الراحة والتهرب من المسئولية).

وفي دراسة عن أسباب النزاعات التنظيمية في عينة من الشركات في الولايات المتحدة تبين أن أهم أسباب النزاعات ترجع إلى :^(١٩)

- ١- سوء الفهم للمجموعات المتناقضة بعضها مع بعض .
- ٢- تصادم الشخصيات المثلة لتلك المجموعات .
- ٣- اختلاف إدراك وقيم الأفراد .
- ٤- اختلاف حول طريقة العلاج أو الحل .
- ٥- اختلاف حول المسئوليات والسلطات .
- ٦- المنافسة على موارد محدودة .
- ٧- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات .

وفي دراسة أخرى على إحدى الجامعات الأمريكية^(٢٠) تبين أن معظم النزاعات في هذه الجامعات كان بسبب سوء الاتصال أو نقص المعلومات .

كما أشارت إحدى الدراسات^(٢١) إلى أن دخول المرأة في الكليات هي إحدى أسباب النزاعات ، حيث كان من المعتقد أن النشاط الذهني معاكس لطبيعة المرأة ومضر بصحتها وبقدرتها التوالدية ، لذلك نجد أن جامعة هارفارد لم تقبل النساء في كلية الطب حتى عام ١٩٤٥ ، وفي القانون حتى عام ١٩٥٠ أو في إدارة الأعمال حتى عام ١٩٦٣ ، أما جامعتي ييل Yale وبرنكتون Princeton فلم تقبل النساء في التعليم الجامعي حتى عام ١٩٦٩ .

كما تشير العديد من النظريات التربوية^(٢٢) إلى أن القضايا الاقتصادية هي العامل المؤثر على وجود النزاعات ، لأن نقص الموارد يمكن أن يؤدي إلى انقسام الإدارات عند ظهور المشكلة، والحل يكمن في توفر المال. فقلة توفر الأموال لدعم المؤسسات يؤدي إلى مزيد من الانقسام ومزيد من العداوات، والتي تؤدي بالتالي إلى

مناخ جامعي سلبي وضعيف، ثم انخفاض الروح المعنوية في الجامعة، ثم اضعاف المناخ الجامعي .

كما تشير بعض الدراسات إلى أن معظم قضايا النزاع في الجامعات مرتبطة بالشكاوي حول الرواتب أو الرتب العلمية، عدم الرضا عن المراكز الوظيفية ، عدم الرضا عن المهام والواجبات ، مشاكل تتعلق بالتقييم أو بتجديد العقود أو مشاكل متعلقة بتوجيه التأييب واللوم للعضو أو التمييز في المعاملة.^(٢٣)

ومن كل ذلك يمكن أن نحدد أهم الأسباب الرئيسية للنزاع التنظيمي فيما يلي :

- ١- تداخل الاختصاصات والمسئوليات .
- ٢- تعارض القيم .
- ٣- تضارب المصالح الشخصية مع المصلحة العامة للمنظمة .
- ٤- تنازع حول السلطة .
- ٥- تفاوت في السمات الشخصية .
- ٦- الاعتماد المتبادل في العمل .
- ٧- المنافسة على موارد محدودة .

آثار النزاع على العمل :

يترتب على وجود الصراع عدد من الآثار الضارة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة

يمكن إجمالها فيما يأتي :^(٢٤)

- ١- إن الصراع بين الأفراد أو الوحدات داخل المنظمة قد يدفع كل طرف من أطراف النزاع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .
- ٢- إن طول مدة الصراع يمكن أن تحدث آثاراً سيئة على كل من الصحة النفسية والجسمانية لبعض الأفراد .
- ٣- إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال .
- ٤- فقد الثقة بين أطراف النزاع .

٥- لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق، وذلك طمعاً في كسب الموقف ضد الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى في النزاع .

كما يعتقد البعض إن النزاع يكون سلبياً حينما : (٢٥)

١- يصرف الناس عن المسائل الجوهرية الهامة .

٢- يخلق شعوراً بعدم الرضا لدى الاشخاص المعنيين.

٣- يؤدي بالأفراد والجماعات إلى العزلة وعدم التعاون .

وللنزاع آثار إيجابية على العمل أيضاً تتضح فيما يلي : (٢٦)

١- أن النزاع قد يساعد أحيانا على إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة التي قد لا تبرز عند العمل في ظل الظروف العادية .

٢- قد يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد وخاصة هؤلاء الذين لديهم ميول عدوانية .

٣- النزاع يقود أحيانا إلى التغيير .

٤- تمكين الإدارة من طرق عديدة لعلاج النزاع ، بل ومنع حدوثه في كثير من الحالات.

٥- يساعد على الكشف عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل .

٦- قد يترتب على معالجة الأسباب الحقيقية للنزاع بين وحدتين أو أكثر من وحدات المنظمة إلى عودة التعاون والتلاحم فيما بينها أكثر من ذي قبل .

ويمكن للنزاع أيضاً أن يكون إيجابياً حينما : (٢٧)

١- يساعد في فتح نقاش وحوار بناء حول قضية هامة .

٢- تنتج عنه حلول للمشاكل .

٣- يزيد من درجة استغراق الأفراد أو اهتمامهم بقضية هامة .

٤- ينتج عنه تحسين الاتصالات بين الأفراد .

٥- يعلن سراح العواطف المكبوتة .

٦- يساعد الناس على تنمية قدراتهم .

إن كثيراً من الإداريين لا يرون من مشاكل النزاع الا الجانب السلبي ، هؤلاء هم الذين يرون في النزاع ظاهرة سلبية ينبغي القضاء عليها ومنع انتشارها . ولكن الدراسات والواقع يشيران إلى أن هناك العديد من مواقف النزاع ذات أثر إيجابي ، ويمكن استخدامها كوسيلة من وسائل التغيير ، وتعتبر دليلاً على صحة وحيوية المنظمة .

إدارة نزاعات العمل :

هناك العديد من الطرق التي يستخدمها الإداريون لحل نزاعات العمل ، وسنركز في هذه الدراسة على إدارة النزاع بين الأفراد ، وبين المجموعات .
يمكن القول أن هناك اتجاهين أساسيين لإدارة النزاع : (٢٨)

١- الاتجاه الكلاسيكي أو التقليدي الذي يرى أن النزاعات داخل المنظمة شيء سيء غير مستحب ووجوده لا يظهر الإدارة بصورة جيدة. لذلك يحاول الإداريون عدم الحديث عن وجود تناقضات في المنظمة، ويحاولون إخفاء وعدم إظهاره، ويحاولون تجنبه بعدم رؤيته . وقد يبررون موقفهم هذا بأن وجود النزاع ليس لعب في إدارة المنظمة ولكنه نتيجة لوجود مثيري المشاكل ، أو نتيجة لوجود خلافات شخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة أو اختلافات في اتجاهات وشخصيات أفراد المجموعات المختلفة في المنظمة . ونتيجة لهذا التصور يرفض الاتجاه الكلاسيكي وجود النزاعات، ولتجنبها يرى أنه ينبغي تطبيق النظام البيروقراطي في وضع نظام دقيق لوصف الوظائف، واختيار دقيق للأفراد عند تعيينهم، ووضع قواعد تفصيلية لتطبيق في جميع حالات النزاعات . وإذا وجد نزاع بعد ذلك يمكن أن يناقشه مسئولو الأقسام في ضوء هذه القواعد الموضوعه، ولكن إذا لم يتفقوا ينبغي أن ترفع المشكلة إلى مستوى إداري أعلى لديه سلطة إدارية أعلى حيث يتخذ قرار حل المشكلة بمفرده ، ويمليه على المجموعات

المتصارعة وعليهم أن يتقبلوا الحل بدون نقاش .

٢- الاتجاه الحديث في إدارة النزاع : يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن النزاعات في المنظمة ظاهرة طبيعية وليست سيئة مادام يمكن إدارتها لصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها ، بل يرون أنها أحياناً تكون شيئاً مفضلاً لأنه عادة ما يؤدي إلى التغيير ، والتغيير يؤدي إلى التأقلم والتطور، والتطور أساسي لحياة المنظمة وفعاليتها ونجاحها واستمرارها علاوة على أن إدارة النزاعات في المنظمة يمنع أو يقلل من النتائج السيئة للنزاعات، لذلك يهتم هذا الاتجاه بإدارة النزاع بأفضل الطرق وليس منعه.

وتختلف الطرق التي يستخدمها الإداريون لحل النزاع ، لكن الواضح تماماً أنه لا توجد طريقة هي الأفضل في جميع المواقف .

ففي إدارة النزاع بين الأفراد نورد الطرق التالية : (٢٩)

- ١- التجنب : ويقصد به الانسحاب، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، أو يؤجل الإجابة على مذكرة تتضمن مسائل شائكة أو يرفض أن يأخذ جانب أحد الأطراف في النزاع. وقد تكون هذه الطريقة مرغوبة في الحالات التالية :
 - أ - أن تكون المشكلة ضئيلة لا تستحق الجهد أو الوقت لمواجهة النزاع .
 - ب - أن تكون قوة المدير منخفضة نسبياً بالمقارنة مع الأطراف الأخرى وفرصته قليلة لإحداث التغيير.
 - ج - أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل النزاع أفضل من المدير مثل المرؤوسين أنفسهم .

٢- التهذئة : حيث يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن النزاع سيزول مع مرور الوقت ويدعو الأطراف إلى التعاون، فالمدير يحاول تقليل التوتر بإعادة التأكيد على إمكانية الوصول إلى الحل بين الأطراف، وهذا النمط من السلوك يعبر عنه في المسائل العاطفية للنزاع، فهو ببساطة يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم،

ولذلك فإن فاعليته ضعيفة في التعامل مع الكثير من المشاكل، وإن كان يصلح عندما يصل الأطراف إلى نقطة الانفجار أو يكون الصراع أساساً قائماً على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف .

٣- الحل الوسط : يفضل اللجوء إلى هذه الطريقة عندما يتساوى طرفا في النزاع القوة نسبياً - مثل العلاقة بين المدير ورئيس اتحاد العمال - حيث يتم من خلال المفاوضات . ويكون مرغوباً فيه للطرفين عندما يدركان أن أهدافهما أو مصالحهما متعارضة بالنسبة لمختلف الاتفاقات التي يمكن الوصول إليها .

٤- الإجبار : يعتمد على قوة التهديد، والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأفراد فقط، ويكون اللجوء إلى الإجبار مفيداً في بعض الحالات مثل :

- أ - وجود حالات طارئة أو ضرورة اتخاذ تصرف سريع .
- ب - اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها ضرورية لبقاء ونمو المشروع مثل تخفيض التكاليف أو الاستغناء عن بعض أفراد القوى العاملة لأدائهم الضعيف .

ج - محاول أحد الأطراف استغلال فرد ما واحتاج هذا الفرد إلى اتخاذ تصرف سريع لحماية نفسه.

٥- المواجهة : وهي تعني الاعتراف بالنزاع، ثم يتم تقييمه بواسطة كل الأطراف. فالمشاركة والفحص وتقييم أسباب النزاع قد يقود إلى تنمية متعمقة للبدائل التي تناقش من الأطراف المعنية، وبالتالي الوصول إلى حل فعال يكون مقبولاً من الجميع ، وهناك بعض المعوقات التي تمنع استخدامها مثل:

- أ - متطلبات العمل التي قد لا تسمح بالوقت الكافي للمواجهة .
- ب - شعور المدير بأن دوره الإشرافي لايسمح له بالدخول في مواجهة مع المرؤوس .

ج - معايير الجماعة مثل " المشاركة في المشاعر " وقد تمنع المدير من إظهار

مشاعر سلبية نحو الآخرين .

د - معايير الجماعة مثل " المشاركة في المشاعر " وقد تمنع المدير من إظهار

مشاعر سلبية نحو الآخرين .

ولقد قام بيرك^(٣٠) Burke بعدة دراسات لمقارنة مدى فاعلية طرق إدارة النزاع ، في الدراسة الأولى وصف (٧٤ مديراً) الطريقة التي يتعاملون بها في مواجهة النزاع ، اتضح أن هذه الطرق هي : الانسحاب، التهدئة ، الإيجار ، المواجهة . وتبين أن أكثر الطرق فاعلية التي يتبعها المديرون الأكفاء عند التعامل مع النزاع هي المواجهة يليها التهدئة ثم الحل الوسط والإيجار ، وأخيراً الانسحاب. وفي الدراسة الثانية حصل بيرك من (٥٧ مديراً) على (٥٣ وصفاً) لحل النزاع الفعال و(٥٣ وصفاً) لحل النزاع غير الفعال ، اتضح أن حوالي ٥٨٪ من الحالات تندرج تحت المواجهة ، وأكدت الأدلة الفاعلية الكبيرة لنمط المواجهة (المكسب - المكسب) بالمقارنة مع نمط المكسب - الخسارة .

كما يحدد البعض الآخر أساليب حل النزاع في التالي :^(٣١)

- ١- الإنكار والانسحاب .
- ٢- القمع أو التهدئة الظاهرية .
- ٣- السيطرة : يكون ذلك حينما يحل النزاع من قبل طرف واحد من أطراف النزاع أو من قبل فريق ثالث مستخدماً سلطاته وموقعه. هذه الطريقة تكون ناجحة إذا كانت السيطرة مبنية على سلطة واضحة أو إذا كان هنالك إتفاق بين الأطراف المعنية على استخدام هذا الأسلوب .
- ٤- التسوية / التنازل : يتم حل النزاع بتنازل كل طرف عن شيء حتى يلتقى الطرفان في منتصف الطريق. تكون هذه الطريقة ناجحة إذا توفرت للأطراف المتنازعة مرونة لتغيير مواقفها أو التنازل عن بعضها بالرغم من أنه لا يمكن التأكد من إتزام الأطراف بما يتم الإتفاق عليه.

٥- التعاون : يتركز حل النزاع هنا على الاعتراف بالاختلافات بين الأطراف والتوصل إلى حلول تلقى قبول وإجماع الأطراف المتنازعة بحيث يشعر كل طرف بأنه قد فاز. يكون هذا الأسلوب ممكناً ومقبولاً إذا كان هناك وقت كاف للتفاعل والحوار البناء الإيجابي بين الأطراف . وغالباً ما يعتمد هذا على وجود قيادة خلاقة وفعالة للتفاعل والحوار لاكتشاف حلول تحقق منافع لكل الأطراف .

وتصنف أساليب إدارة النزاع إلى مجموعتان : (٣٧) أساليب تنظيمية (تقوم بها

المنظمة) ، واستخدام الأسلوب الشخصي (يقوم بها الأفراد) Interpersonal Style .

وهناك أربعة أساليب لإدارة النزاع بالنسبة للجانب التنظيمي هي :

أ - توضيح توقعات الدور ، وهذا يشمل تحديد مستويات الإنجاز تحسين الاتصالات ، تحديد سياسة واجراءات وقوانين واضحة .

ب - استخدام أساليب التنسيق والتكامل . ومن أكثر أساليب التنسيق شيوعاً واستخداماً هو نطاق الإشراف ، فإذا اختلف أثنان أو أكثر من المرؤوسين على قضية ما ، فإنه يمكن تجنب النزاع أو خفضه بأن يتخذ رئيسهم المشترك الأعلى القرار . أيضاً التقيد أو الالتزام بأسس " وحدة التوجيه" تسهل استخدام الهرمية لإدارة النزاع ، لأن المرؤوسين يعرفون تماماً من هو الشخص الذي سيتبعون أوامره ، والتكامل أيضاً وسيلة أخرى مفيدة في إدارة النزاع ، فاستخدام الارتباط الوثيق والمتبادل بين الأفراد ، تكوين اللجان ، وقوى المهام task forces ، ومفهوم المشبك الإداري أو الإدارة الجماعية لليكرت Likert's Linking Pin يعتبر من الأساليب المناسبة لحل النزاع. فلقد أظهرت الدراسات أن التنظيمات التي تحقق كمية من التكامل المناسب في بعض المواقف تكون أكثر فعالية من التنظيمات التي لا تستخدم ذلك .

ج - الأهداف الرئيسية العامة : superordinate objectives ، تحديد الأهداف الرئيسية التي تتطلب تعاون فردين أو أكثر من الأفراد أو المجموعات أو

الإدارات لكي يتم تحقيق وانجاز هذه الأهداف، الفكرة الأساسية من هذا الأسلوب هو توجيه جهود جميع الأقسام نحو نفس الهدف .

د - نظام المكافأة : يمكن أن تستخدم المكافأة لإدارة النزاع بالتأثير على الأفراد لكي يسلكوا بطريقة تجنبهم نواتج النزاع الوظيفي غير المثمر (النزاع بين المجموعات الوظيفية التي تعتمد في عملها على بعضها) ، فالأفراد الذين يساهمون أو يتعاونون لتحقيق الأهداف المشتركة، ويساعدون المجموعات الأخرى في التنظيم ، ويحاولون أن يدركوا جميع جوانب القضايا ، هؤلاء ينبغي مكافأتهم بالأجور ، أو الإطراء أو الترقية .

٢- الأساليب الشخصية : يمكن استخدام خمسة أساليب أساسية هي :

أ - الإنكار .

ب - التهذئة .

ج - الإجبار .

د - التسوية (المساومة) الحل الوسط .

هـ - حل المشكلة : يستهدف الأسلوب التعرف على الآراء المختلفة ومقارنتها لفهم أسباب النزاع وللتوصل إلي رأي أو خطة أو فعل يمكن أن يقابل احتياجات جميع الأطراف .

ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية :

- تحديد المشكلة في ضوء الأهداف بدلاً من الحلول .

- تحديد الحلول المفيدة لجميع الأطراف .

- التركيز على المشكلة أكثر من التركيز على القضايا الشخصية .

- بناء الثقة عن طريق زيادة التأثير المتبادل ، واقتسام المعلومات ذات الصلة بالموضوع .

- تعزيز الشعور الإيجابي خلال الاتصال بالآخرين ، بإظهار التعاطف والاستماع

بحرص والتقليل من الغضب والتهديد .

وتمتاز هذه الطريقة بأن استخدامها يؤدي إلى الحل الحقيقي للنزاع، فيكون الحل عن طريق مقابلة أو مواجهة أفراد مجموعات النزاع في جلسة منظمة يكون الغرض منها الوصول إلى حل للمشكلة المتسببه في النزاع بشكل يوافق عليه ويقتنع به معظم أو كل أفراد المجموعتين ، لذلك تسمى أحيانا طريقة المواجهة ، وعادة ما يستخدم أسلوب اتخاذ القرار بشكل الموافقة المقنعة لمعظم أو كل الأفراد على ذلك القرار المتخذ. وعادة ما تدار جلسة المواجهة بواسطة مدير ذو سلطة إدارية أعلى من سلطة رؤوساء المجموعتين المتنازعتين أو في جميع الحالات لا يلعب مدير الجلسة دور المقيم أو الحكم ولكن يسهل النقاش أثناء الجلسة ، ويراعى أن تتم بشكل سليم ، فالحل يلزم أن يأتي من المجموعتين المتنازعتين وبشكل مقنع لجميع الأفراد . وتمر طريقة المواجهة بعدة مراحل : مرحلة التجهيز للمواجهة والتي تسلتزم تحديد الوقت والمكان وأماكن الجلوس وغيره، مرحلة إدارة الجلسة ويحرص فيها مدير الجلسة على الوصول لتحديد دقيق للمشكلة ، والتشجيع على ظهور وجهات النظر المختلفة واقتراح الاجراءات لحل الخلافات أثناء النقاش، والوصول إلى حل متفق عليه ، والمرحلة الأخره هي مرحلة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بواسطة المجموعتين ويكون رؤوساء المجموعات مسئولين عن ذلك ، وتعمل الإدارة على تسهيل التنفيذ وتدبير الإمكانيات اللازمة لذلك .^(٣٣)

لقد قدم علماء السلوك عدة وسائل أساسية يمكن أن تستعين بها الإدارة في المنظمة لحسم النزاع بين جماعات العمل داخل التنظيم أهمها :^(٣٤)

١ - تنظيم لقاء هباشو بين أطراف النزاع :

ولقاء المواجهة يساعد الأطراف المتنازعة على عرض أسباب شكواها وتوضيح وجهة نظرهم بما يؤدي في النهاية إلى إزالة سوء الفهم والتعاون في سبيل الوصول إلى حل يقضي على أسباب النزاع، ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تكافؤ في قوة أطراف النزاع، أما إذا كانت قوتها غير متكافئة فإن مثل هذا اللقاء لن يحقق فائدة

كبيرة لأن الطرف الأقوى قد يحاول انتهاز الفرصة لإملاء شروطه على الطرف الأضعف.

ويعر تطبيق هذا الأسلوب بعدة خطوات هي :

أ - قيام كل طرف باختيار ممثلين عنه برئاسة شخص معين، ثم يعقد ممثلو كل طرف اجتماعاً مستقلاً لتحديد أسباب الشكوى .

ب - عقد اجتماع مشترك لقائدي المجموعتين يتم خلالها تبادل القوائم الخاصة بأسباب الشكوى ويقوم كل منهما باستيضاح أي غموض .

ج - يناقش كل قائد مجموعته في القائمة المقدمة من الطرف الآخر في محاولة للوصول إلى مقترحات محددة للقضاء على أسباب الشكوى.

د - لقاء بين قادة المجموعات وتبادل الخطط المقترحة لحسم النزاع .

هـ - عودة كل قائد إلى مجموعته لمناقشة المقترحات العملية التي قدمها الطرف الآخر وينبغي أن تلقى هذه المقترحات موافقة الطرفين حتى يمكن وضعها موضع التنفيذ الفعلي، كما ينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة لمدى تنفيذ المقترحات من جانب الطرفين .

كما توجد ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة النزاع بين المجموعات تتمثل فيما يلي: (٣٥)

١- الاتجاه التفاوضي : يركز على التعامل مع المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة، وتستهدف استراتيجية حل النزاع إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة أو تخفيض الطلب على الأطراف المتنافسة .

٢- الاتجاه البيروقراطي يتعامل مع هذا النموذج من النزاع في علاقات السلطة الرأسية في التنظيم الرسمي، ويحدث النزاع عندما يحاول الرؤساء فرض الرقابة الرسمية على المرؤوسين بينما يقاوم المرؤوسون مثل هذه المحاولة . وتعتمد استراتيجية حل النزاع على استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسانية في الرقابة .

٣- اتجاه النظم : يهتم هذا النموذج من النزاع بمشاكل التنسيق بين النظم ويركز خاصة على النظم التي تتعامل مع مستوى العلاقات الأفقية بين الوظائف في التنظيم وتعتمد استراتيجية حل النزاع على عدة عناصر منها :

- تعديل نظم الحوافز أو الاختيار السليم .
- تقليل الاعتماد المتبادل بين الوظائف من خلال تخفيض الاعتماد على الموارد المشتركة ، وتخفيف الضغوط التي قارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات ، ووضع المرونة الكافية في برامج العمل أو إيجاد المخزون والتمويل المناسب لمواجهة حالات الطوارئ.

كما يمكن للفرد أن يسهم في حسم النزاع بينه وبين الآخرين في المنظمة بالطرق التالية :

- ١- مصارحة الطرف الآخر : فالدخول في حوار مباشر بين أطراف النزاع يساعد في التركيز على المشكلة أو السبب الحقيقي للنزاع، وعلى توضيح وجهات النظر، وإبراز حسن النوايا، ويجعل كل طرف يحسن فهم الطرف الآخر .
- ٢- مواجهة الشدة باللين : قد يترتب على مواجهة الشدة بالشدة في بعض مواقف النزاع استمرار العناد بين الطرفين وإصرار كل منهما على موقفه، ومن ثم تصعيد الموقف، ولكن إذا استطاع أحد الطرفين أن يقابل الشدة باللين فهو بذلك سيمتص غضب الطرف الآخر وينتهي النزاع بينهما ، كالموظف الذي يتقبل تقدير رئيسه له ونقده، برحابة صدر بدلا أن يشور ويحتدم النزاع بينهما .
- ٣- الإستعانة بقوة طرف ثالث : فقد لا تصلح الوسائل السابقة في حسم النزاع بين الأشخاص أو المجموعات خاصة إذا كانت الأطراف مصره على التمسك بمواقفها ، هنا يمكن الاستعانة بطرف ثالث يملك إمكانية التأثير على الطرفين ليتوسط في حسم النزاع بينهما ، فالنزاع بين الإدارة والعمال مثلا قد يحتاج إلى ضرورة تدخل النقابة للتعاطف في حسم النزاع .

وهناك بعض الدراسات التطبيقية التي أجريت لمعرفة أنسب الطرق في حل النزاع^(٢٧) ، ففي دراسة لورانس ولورش Lawrance & Lorch عن العلاقة بين استخدام أنواع من طرق إدارة النزاع هي : طريقة المواجهة ، الإجماع ، التهدئة ، وبين مستوى أداء ستة منظمات ، وجدا أن الشركتين ذات الأداء الأعلى استخدمتا طريقة المواجهة بدرجة أعلى من الشركات الأخرى ، وأن الشركتين التاليتين في مستوى الأداء استخدمتا طريقة المواجهة بشكل أكبر من الشركتين ذات المستوى الأقل في الأداء. وفي دراسة أخرى تمت بواسطة فلي Filey حيث تم سؤال ٧٤ مدير عن كيفية معالجة التناقضات بينهم وبين رؤسائهم. وبدراسة العلاقة بين طريقة إدارة التناقض ومستوى فعالية المنظمة في هذا المجال تبين أن ترتيب الطرق من حيث مستوى الفاعلية (الأعلى ثم الأقل) هو : طريقة المواجهة ، التهدئة ، الحل الوسط ، الإجماع ، الانسحاب . وفي دراسة لبيرك Burke عن العلاقة بين خمسة طرق من إدارة النزاع وبين الاستخدام الفعال للاختلافات بين الرئيس ومرؤوسيه والعلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه فيما يتعلق بالتخطيط وتقييم الإنجاز ، والخمسة طرق هي : الإجماع ، التهدئة ، الحل الوسط ، الإجماع ، المواجهة ، تبين أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين طريقة الإجماع ، والإجماع ، وبين علاقة الرئيس ومرؤوسيه بالنسبة لحسن حل النزاعات وبالنسبة لعلاقتهم ببعض فيما يتعلق بالتخطيط وتقييم الإنجاز ، أما طريقة التهدئة فأحيانا كانت العلاقة إيجابية وأحيانا سلبية، ولكن عند استخدام طريقة المواجهة كانت العلاقة دائما إيجابية . وفي دراسة أخرى لبيرك Burke حيث طلب من ٥٧ مديراً أن يصف كل واحد منهم حالة يشعر فيها بالارتياح وبالرضا عن طريقة حل نزاع تمت بينه وبين رئيسه أو مرؤوسيه أو زميل له، ويذكر حالة أخرى يشعر فيها بعدم الرضا عن الطريقة التي تم بها حل النزاع، وتحليل الإجابات تبين أن استخدام طريقة الإجماع أدت إلى عدم فعالية حل النزاع في ٧٩,٢٪ من الحالات يليها الانسحاب. في حين ظهر أن طريقة المواجهة كانت فعالة في حل النزاع في ٥٨,٥٪ من الحالات ولم

تكن غير فعالة في أي من الحالات .

ومن أكثر الإجراءات استخداماً في حل النزاعات والشكاوى تلك المأخوذة عن برنامج تدريبي صناعي، حيث يشكل النزاع مشكلة إدارية ويكون هناك عادة طرق علمية للوصول فيها إلى حل مرضي، وخطوات هذه الإجراءات كالتالي : (٣٨)

١- استقبال وتحديد طبيعة عدم الرضا : فالطريقة التي يستلم أو يستقبل بها المشرف الشكوى مهمه جداً، فينبغي أن يفترض الرئيس أن المرؤوس محق أو عادل في شكواه، ولا ينبغي أن يستنتج ذلك بناء على خبرة سابقة للموظف، ولا ينبغي أن يكون الرئيس مشغولاً جداً عن سماع الشكوى ولا أن يعطي إحساساً للموظف بتنازله للقيام بذلك، وتشير الدراسات إلى أن أسلوب الرئيس في ذلك يمكن أن يقلل من عدد الشكاوى، فإذا كان أسلوب الرئيس التوجه نحو المهمة Task-oriental فعادة ما تكثر في وحدته الشكاوى ، فعلى الرئيس أن يستمع بحرص واهتمام حتى يتحرى الحقيقة مما يقال له .

٢- استخلاص الحقائق : يمكن استخلاصها من خلال الرأي أو الانطباع العام الذي يكونه الرئيس بعد الاستماع. ومن المهم جداً الاحتفاظ بسجل أو ملف منفصل لكل شكوى، ومن المهم جداً أن يمتلك الرئيس مهارات المقابلة ، الاجتماع، المناقشة حتى يمكنه جمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات .

٣- التحليل واتخاذ القرار : عندما يتم تحديد المشكلة وجمع الحقائق المتعلقة بها يكون من السهل الوصول إلى بعض القرارات حيث يكون هناك أكثر من بديل واحد .

٤- تطبيق القرار : إن العاملين لا يحبون الرئيس الذي لا يتخذ قراراً سواء كان هذا القرار إيجابياً أو سلبياً، وينبغي أن يقوم الرئيس المباشر للموظف بإعلامه بالقرار، حيث تتجه بعض الإدارات العليا إلى أن تقوم بإبلاغ الموظف بالقرارات الإيجابية، أما السلبية فتترك للرئيس المباشر .

٥- المتابعة : والهدف من هذه الخطوة التأكد من أنه قد تم حل التضارب في المصالح بين الموظف والمنظمة أو النزاع بشكل عام ، وإذا اتضح من المتابعة أن الأمر لم يحل بعد فنبغي إعادة تحديد المشكلة وجمع الحقائق وتحليلها واتخاذ قرار والمتابعة مرة أخرى.

إدارة النزاع في الجامعات :

الجامعة كمؤسسة لها طابع خاص يميزها عن بقية المؤسسات ، مما قد يؤثر على نوعية النزاعات التي يمكن أن تشهدها هذه الجامعات، وعلى أسبابها وطرق التعامل معها، حيث تحرص معظم الجامعات على الاستعانة بعدد من الخبرات غير الوطنية من أعضاء هيئة التدريس، في محاولة لإثراء العمل الأكاديمي، وتنوع المدارس الفكرية واختلاف الثقافات المجتمعية والتي يمكن أن تؤدي إلى تعليم جامعي أفضل، ولكن في نفس الوقت قد يكون أحد الأسباب المؤدية للنزاعات .

كما أن طبيعة العلاقة بين الإداريين / الأكاديميين والهيئة التدريسية ليست كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين في أي منظمة أخرى ، فالاحترام المتبادل وعلاقة الزمالة والانخراط في لجان أو أعمال مشتركة هي أهم ما يميز هذه العلاقة مما قد يؤثر على طريقة إدارة نزاعات العمل في الجامعات .

وتحاول معظم الجامعات حل نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس بطريقة غير رسمية .

ولكل كلية من كليات الجامعات الأمريكية نظام رسمي للتعامل مع الشكاوى والتظلمات. العديد من هذه النظم بنى على أساس الخطوات المعروفة بجهود التوسط *mediative efforts* ، حيث يتم تعيين محلفين *Panel* يحاولون التوسط في النزاعات بفحص القضية والعمل في جماعات للخروج بقرار مقبول، وتنظم الكليات برامج عديدة لتدريب مجموعة من أعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من التوسط في الشكاوى

والنزاعات . كما يمكن حل النزاعات عن طريق ما يسمى بمكتب الحكام ombuds offices وتنظم للحكام عادة دورات تدريبية صممت هذه الدورات ليتم التعامل فيها مع مواقف النزاع من خلال تحرى الحقائق ثم التوسط، فالتوفيق بين الأطراف المتنازعة ، والحكم هنا لا يمارس أية قوة إدارية ، لكن قوة مكتب الحكام ombuds offices مشتق من سلطة الحكام ، في الوصول إلى السجلات، الملفات، وتحرى السياسات والقرارات ضد القضايا المدونة ، وفي المناقشة في مجموعات للتوصل لحل المشكلة، وعند الضرورة وعند مواجهة العديد من النزاعات يعلن عن ضرورة التغيير في السياسة والاجراءات^(٣٩).

وتتلخص الإجراءات الرسمية في تناول قضايا النزاع في العديد من الجامعات الأمريكية في ثلاث أو أربع خطوات : في الخطوة الأولى يقدم المشتكى (عضو هيئة التدريس) الدلائل التي تدعم شكواه إلى الممثل أو النائب في إدارة الجامعة representative مع الحلول التي يقترحها ، ويقوم بعدها النائب أو الرئيس بالرد على الشكوى المقدمة، إذا لم يتم حل القضية عند هذا المستوى فتتكون لجنة محلفين review panel داخلية أو خارجية لكي تقدم توصيات استشارية للإداريين ولاتخاذ قرار مناسب بشأن القضية، إذا لم تحل القضية عند هذا المستوى فيتم اللجوء إلى التحكيم Arbitration . وتستخدم هذه الطريقة لتقدم قراراً ملزماً لجميع الأطراف كخطوة نهائية لحل النزاع . وتتعامل رابطة التحكيم الأمريكية American Arbitration Association مع كم كبير من هذه القضايا بالإضافة إلى غيرها من الهيئات ، ويمكن لقرار التحكيم أن يستأنف في المحكمة بعد ذلك ولكن بالنسبة لإجراءات التعامل مع القضية لأن المحكمة تضع في اعتبارها الجانب الأكاديمي للقضية الذي ينبغي أن يرجع إلى جهة أكاديمية . ويتم اللجوء إلى هذه الخطوات إذا كان عقد العمل موقعا من قبل الاتحاد Union أما إذا لم يكن الأمر كذلك فيتم التعامل مع القضية بطريقة مختلفة، فمعظم المعاهد العامة تتخذ اجراءات أقل حزمًا وصرامة تجاه

هذه القضايا، وتتضمن هذه الإجراءات عادة تكوين لجنة من زملاء العمل peer committees تتعامل مع الشكاوى. وقد يتم تحديد هذه اللجان من قبل الإداريين ، ويتم اختيارها من قبل المجلس الأعلى للجامعة، تسمع هذه اللجان الدعوى، وتفحص الدلائل وتسجل كل ذلك. ويتم تقديم توصيات بشأن الدعوى إلى ممثل الإدارة العليا ، والذي يمكنه قبول أو رفض التوصية . إذا استنفذ العضو هذه الإجراءات الداخلية ولم يرضى عن القرار الذي تم اتخاذه فله أن يلجأ إلى القضاء .^(٤٠)

وفي دراسة لمقارنة أساليب حل النزاع المستخدمة في ثلاث جامعات أمريكية^(٤١) وبهدف التأكيد على أن فكرة التوسط هي الأسلوب الأمثل في حل النزاعات بين العاملين في الحرم الجامعي تم اختيار ثلاث جامعات، الجامعة الأولى ، جامعة أبحاث كبيرة الحجم وتقع في منطقة ريفية والثانية جامعة عامة متوسطة الحجم ، والثالثة جامعة خاصة صغيرة الحجم ، اختارت هذه الجامعات مجموعة من أعضاء هيئة التدريس لديها للتدرب في برامج التوسط للعمل بعد ذلك كوسطاء لحل النزاعات بين أعضاء هيئة التدريس. في الجامعة الأولى جاءت الرغبة في الاهتمام للبرنامج التدريبي نتيجة لعدم رضا الأعضاء عن الإجراءات الطويلة المفصلة لحل النزاعات ، ويرى أعضاء هيئة التدريس أن من مزايا التوسط هو القدرة على حل النزاع (خاصة إذا كان بين وضمن أعضاء هيئة التدريس) بطريقة أفضل دون الحاجة لتدخل الإدارة ، كما أنه يمكن حل النزاع قبل أن يصل إلى مكتب العميد، كما يرون أيضاً أن نظام التوسط سوف يساعد على حل نزاعات الأعضاء المستقبلية، لكن اهتمامهم كان في ضرورة تطوير نظام جيد للتوسط يمكنه العمل بشكل جيد ويكون مقبولاً من قبل الأعضاء. أما الجامعة الثانية فلقد كانت تحل نزاعاتها بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس عن طريق السلطة القضائية وسلطة اتخاذ القرار . وكان يلحظ في تصميم مبنى الجامعة أنه يحد من التفاعل والاتصال بين الأعضاء ، لذلك كان المتدربين من هذه الجامعة يرون أن المكان والمناخ غير المريح للجامعة جزءاً من المشكلة، وأنه لن

تكون هناك حاجة للتوسط إذا ما تم إعطاء الموظف المعلومات التي يحتاج إليها . أما الجامعة الثالثة فكانت تستهدف من تدريب وسطاء إعداد مستشارين مقيمين للتفاعل مع مستشار السكن الداخلي للطلاب ، حيث أن هذه الجامعة تتميز بأنها تشجع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على تطوير علاقات قريبة ومعززة مع الطلاب بالإضافة إلى أن العديد من أعضاء هيئة التدريس كانوا يرون أنفسهم مستشارين لقرب علاقتهم بالطلاب. وانتهت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية organizational culture للجامعة يؤثر على تصميم برامج التدريب على التوسط ، ومع اختلاف طرق استخدام التوسط إلا أن جميعها تستخدم أساليب ناجحة في حل المشاكل ، وأنه لا يوجد نموذج واحد هو الأفضل في حل نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس، وطرق تطوير هذه الأساليب مرتبط بشكل كبير بثقافة هذه الجامعات ، ولكي يتم تصميم نظام لحل النزاعات بشكل ناجح ينبغي دراسة الثقافة الخاصة بالجامعة والتي ستؤثر بالطبع على مدى تقبل أو عدم تقبل أعضاء هيئة التدريس لهذا النظام .

إن الاختيار ما بين قائمة عمليات حل النزاعات من تحكيم ، أو توسط أو لجوء للمحاكم يمكن أن يكون صعباً ، لذا يقترح داني ارتل ^(٤٢) Danny Ertel أن يقوم الاداريون ببناء طريقة خاصة بهم لحل النزاعات ، فكل خلاف أو قضية لها تاريخها وخصائصها والتي يمكن أن تجبرنا على اختيار طريقة معينة، وعلى من يقوم بحل نزاعات العمل فحص المشكلة جيداً ، وأن يحاول ابتكار إجراءات للتعامل معها ، كما أن تصميم الإجراء أو العملية ينبغي أن يكون منظماً ومتسلسلاً، حيث البدء بملاحظة الصعوبات أو الأغراض الموجودة ، ثم تشخيص الأسباب المثلثة للمشكلة ثم وصف أساليب عامة للتعامل مع هذه القضايا، وأخيراً الخروج بقرار حول الإجراء الذي ينبغي أن يقوم به .

ومن الطرق التي تساعد على منع وقوع النزاعات في العمل، خاصة تلك التي

تتولد عن تصاعدها نتائج سلبية ما يلي : ^(٤٣)

- ١- الاعتراف بوجود الاختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتقييم والإدراك والتوقعات والاحتياجات وتقبل هذه الاختلافات .
- ٢- الصراحة والأمانة مع النفس ومع الآخرين .
- ٣- تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين باستمرار للتمكن من فهم قيمهم ومعتقداتهم .. الخ.
- ٤- عدم الافتراض تلقائياً بصواب رأيك وخطأ الآخرين .
- ٥- عدم وضع نفسك في موضع دفاعي حينما يختلف معك الآخرون .
- ٦- الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون .
- ٧- توفير أجواء مريحة ومناسبة حتى يستطيع الناس التعبير عما بداخلهم .
- ٨- محاولة ضمان استفادة الأفراد من مواقف النزاع التي تمت تسويتها .

إدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات :

تعد جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة من الجامعات الحديثة نسبياً، فلقد بدأ التعليم العالي في قطر بإنشاء كليتي التربية للمعلمين والمعلمات عام ١٩٧٣م، وفي عام ١٩٧٧م صدر عن قصر الدوحة المرسوم الأميري بقانون رقم (٢) بإنشاء جامعة قطر وإداراتها وكلياتها، وسميت جامعة قطر ورئيسها الأعلى أمير دولة قطر، وتضم الجامعة حالياً سبع كليات هي: كلية التربية، كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية والقانون، كلية الهندسة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكلية التكنولوجية.^(٤٤)

أما جامعة الإمارات العربية المتحدة فلقد صدر قرار إنشائها عام ١٩٧٦م، ويشرف عليها رئيس أعلى بدرجة وزير، ويعين بمرسوم إتحادي، وللجامعة ميزانية مستقلة، ملحقة بميزانية الدولة - يعدها مدير الجامعة ويعتمدها مجلس الجامعة، وتدير الجامعة أموالها بنفسها وفقاً للأنظمة واللوائح التي يضعها مجلس الجامعة.^(٤٥)

وتتكون جامعة الإمارات العربية المتحدة من الكليات التالية :^(٤٦) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، كلية العلوم ، كلية التربية ، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الشريعة والقانون ، كلية العلوم الزراعية ، كلية الهندسة ، كلية الطب والعلوم الصحية .

وتشترك الجامعتان في العديد من السمات مثل نظام الدراسة والتقييم ونوعية أعضاء هيئة التدريس والأعباء التدريسية إلى غيرها من هذه الأمور ، ويمكن استنتاج ذلك من اللائحة التنفيذية لكلتا الجامعتين .

وكأي منظمة بشرية قد تحدث في جامعتي قطر والإمارات عدد من الخلفات والنزاعات بين العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس ، لذا نجد أن اللائحة التنفيذية للجامعتين قد أوردت مواداً تفصيلية لما يتعلق بالتحقيق والتأديب في الخلفات والنزاعات المرفوعة لمجلس الجامعة وبعد أن يستنفذ رؤساء الأقسام والعمداء كل الطرق غير الرسمية في حل مثل هذه النزاعات، وتنظم إجراءات التحقيق والتأديب في كلتا الجامعتين على النحو التالي^(٤٧) :

١- تشكل لجنة بعضوية الخبير القانوني للجامعة أو أحد أعضاء هيئة التدريس بقسم القانون والتكليف من مدير الجامعة مباشرة التحقيق فيما ينسب لعضو هيئة التدريس ، وترفع اللجنة تقريراً للمدير عن التحقيق .

٢- مدير الجامعة أن :

أ - يحفظ التحقيق .

ب - يكتفي بتوقيع عقوبة التنبيه أو الإنذار .

ج - إحالة عضو هيئة التدريس إلى مجلس التأديب .

٣- مدير الجامعة أن يأمر بوقف عضو هيئة التدريس عن عمله احتياطياً إذا اقتضت

(*) ملحق رقم (١) : المواد التفصيلية لما يتعلق بالتحقيق والتأديب لجامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة.

المصلحة ذلك، ويكون الوقف لمدة ثلاثة أشهر ويترتب على وقفه وقف صرف نصف راتبه .

٤- إذا تقرر حفظ التحقيق أو حكم بالبراءة أو رفعت عقوبة التنبيه أو الإنذار فقط يصرف ما يكون قد أوقف من راتب العضو ، إما إذا كانت العقوبة أشد فيتبع في شأن الراتب ما يقرره مجلس الجامعة.

٥- يتم اخطار مدير الجامعة بصورة من قرار إحالة عضو هيئة التدريس لمجلس التأديب وتاريخ الجلسة قبل انعقادها بخمسة عشر يوماً على الأقل ، ويسلم الاخطار إلى العضو المحال بطريقة شخصية، ولعضو هيئة التدريس المحال الإطلاع على محضر التحقيق وله أن يستعين بوكيل عنه أمام مجلس التأديب .

٦- يشكل مجلس التأديب بقرار من مدير الجامعة على النحو التالي :

أ - نائب مدير الجامعة للشئون الأكاديمية رئيساً

ب - عميد الكلية الذي يتبعه العضو المحال عضواً

ج - أحد أعضاء هيئة التدريس من قسم القانون عضواً

٧- الجزاءات التأديبية التي يجوز توقيعها على أعضاء هيئة التدريس هي :

أ - التنبيه .

ب - الإنذار .

ج - الإنذار مع تأخير العلاوة المستحقة لسنة واحدة أو تأخير التعيين في

الدرجة الأعلى لمدة سنة واحدة مع الحرمان من حضور جلسات مجلس

القسم وعضوية اللجان داخل الجامعة .

د - الوقف عن العمل لمدة لا تزيد على فصل دراسي .

هـ - إنهاء الخدمة مع حفظ الحق في المكافأة أو الحرمان منها كلها أو بعضها .

و - الفصل من الخدمة عن كل فعل يزري بشرف عضو هيئة التدريس أو من

شأنه المساس بنزاهته.

ولا يجوز توقيع أكثر من جزء من الجزاءات السابقة عن المخالفة الواحدة .

٨- يعقد مجلس التأديب جلسته بحضور العضو المحال أو وكيله ، أما إذا تغيب الإثنان عن الحضور فللمجلس أن يجرى المحاكمة غيابياً .

٩- ينعقد المجلس بحضور جميع الأعضاء أو تصدر القرارات بالأغلبية ، وإخطار عضو هيئة التدريس بصورة من القرار فور صدوره ولا تنفذ عقوبتي إنهاء الخدمة أو الفصل من الخدمة الا بعد تصديق مجلس الجامعة .

١٠- يحق للعضو التظلم من قرار مجلس التأديب إلى مجلس الجامعة وذلك خلال أسبوعين من تاريخ إخطاره .

١١- لا تسقط الدعوى التأديبية باستقالة عضو هيئة التدريس .

اللجوء للقضاء :

بالرغم من عدم وجود مايشير إلى إمكانية لجوء الأطراف المتنازعة (الجامعة/الأفراد) إلى القضاء، إلا أن إدارة الجامعتين قد أفادت بوجود قضايا قد رفعت ضدها من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس ، حيث أفادت بيانات جمعيتها الباحثة من إدارة^(١٤) جامعة الإمارات إلى أنه قد تم رفع قضيتين ضدها من قبل عضوين من الهيئة التدريسية والقضيتين كالتالي :

أ - القضية الأولى رفعت من قبل أحد أعضاء هيئة التدريس ضد الجامعة أمام محاكم إحدى الدول العربية التي ينتمى إليها عضو هيئة التدريس ويطالب فيها هذا العضو جامعة الإمارات بدفع مبلغ مالي كبير كمقابل للتعويض عما أصابه من أضرار نتيجة لإنهاء خدمته في الجامعة وبعد قيام الجامعة بالعدول عن تجديد عقده، ولم ينته الحكم في هذه القضية بعد .

ب - القضية الثانية رفعت من قبل أحد المدرسين خارج الهيئة ضد الجامعة، حيث قامت الجامعة بانهاء خدماته لاخلاله بلوائح القسم والكلية والجامعة المتعلقة

(*) ملخصات عن القضايا تم تقديمها للباحثة بناء على طلبها من إدارة جامعة الإمارات .

بنظام الامتحانات، ولقد حكم في هذه القضية لصالح الجامعة .

كما تم رفع قضيتين ضد جامعة قطر^(*) من قبل عضوين من أعضاء هيئة

التدريس والقضيتين كالتالي :

أ - رفعت القضية الأولى من قبل أحد أعضاء هيئة التدريس أمام محاكم إحدى

الدول العربية التي ينتمي لها العضو والذي تم التعاقد معه للعمل بوظيفة

أستاذ مساعد . وبعد أن عمل في الجامعة لمدة عشر سنوات بعقد يتجدد سنويا

تم إخطاره فجأة بإنهاء تعاقد ، وقامت الجامعة بتعويضه حيث صرفت له راتب

عام كامل مع بدل طبيعة العمل ، إلا أن العضو قد لجأ للقضاء مطالباً بمبلغ

مالي كبير نتيجة الأضرار التي لحقت به لعدم إخطاره بإنهاء العقد في وقت

مناسب ، ولقد انتهت القضية برفض الدعوى لعدم اختصاص المحكمة .

ب - رفعت القضية الثانية من قبل أحد أعضاء هيئة التدريس ضد الجامعة أمام

محاكم الدولة، حيث تم التعاقد مع العضو للعمل في وظيفة مدرس ، ولقد

حصل العضو على رتبة أستاذ مساعد من جامعته بعد العمل في جامعة قطر

لمدة أربع سنوات، ولقد وافق مجلس جامعة قطر على ترفيع درجته إلى درجة

أستاذ مساعد من تاريخ منحه اللقب العلمي وتجديد عقده على هذا الأساس

ولمدة عامين، لكن ديوان الخدمة المدنية رفض ذلك لمخالفته للقوانين، وانتهى

التعاقد مع العضو في المدة المحددة، قام بعدها برفع قضية أمام القضاء مطالباً

بالمبلغ المستحق عن السنتين التي عمل فيها برتبة أستاذ مساعد، ولقد حكم في

هذه القضية لصالح الجامعة برفض الدعوى المقامة شكلاً وموضوعاً .

وستحاول الدراسة الميدانية التعرف عن قرب عن طبيعة نزاعات العمل بين

أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين ، والطرق غير الرسمية المستخدمة في حلها .

(*) ملخصات عن القضايا تم تقديمها للباحثة بناء على طلبها من إدارة جامعة قطر .

ثانياً : الدراسة الميدانية :

عينة الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة على تساؤلاته فلقد تم إجراء مقابلة مع جميع^(*) رؤساء أقسام ووكلاء وعمداء خمس كليات في جامعة قطر وخمس كليات في جامعة الإمارات العربية المتحدة، وبلغ عددهم ٣٩ عضواً من جامعة قطر ، و٣٨ عضواً من جامعة الإمارات ، أجريت المقابلات في جامعة قطر في أكتوبر ١٩٩٨م، ومقابلات جامعة الإمارات في فبراير ١٩٩٩م.^(**)

أداة الدراسة :

تم تعريف " نزاعات العمل بين أعضاء التدريس لعينة الدراسة على أنها : " حالة من الإستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة ناجمة عن تصادم المصالح أو الأهداف و الحاجات أو القيم ، ويتم التعبير عنها بعدة أشكال مثل الشكاوى والتخرد والعزلة ، مما يستلزم إتخاذ إجراء معين يتناسب مع كل حالة على حدة ."

ثم تم طرح الأسئلة التالية :

- ١- ما هي أنواع نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس ؟
- ٢- ما هي أسبابها ؟
- ٣- ما هي الطرق المستخدمة لحل النزاعات ؟
- ٤- كم من الوقت تقضية في حل النزاع ؟
- ٥- ماهي آثار النزاعات على العمل من وجهة نظرك ؟
- ٦- كيف يمكن تفادي النزاع ؟

(*) تم إجراء المقابلة مع جميع وكلاء الكليات ماعدا وكلاء كليتين في جامعة قطر هما كليتا التربية والإدارة والاقتصاد لعدم تعيين وكيل أثناء إجراء الدراسة .

(**) ملحق (٢) قائمة بأسماء الكليات والأقسام (عينة الدراسة).

المعالجة الإحصائية :

سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على أسئلة البحث.

نتائج الدراسة وتفسيرها :

١- للإجابة على السؤال الأول في الدراسة والمتعلق بنوعية نزاعات العمل بين أعضاء

هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات ، تم حساب تكرارات الإجابات والنسبة المئوية لها ، وأوضحت النتائج ما يلي :^(*)

أ - معظم نزاعات العمل في جامعتي قطر والإمارات فردية ، حيث أجاب أكثر من نصف العينة بذلك .

ب - هناك نسبة قليلة من النزاعات الفردية والجماعية معاً في كلتا الجامعتين.

ج - لا توجد أية نزاعات جماعية فقط في كلتا الجامعتين .

- تؤكد النتيجة الأولى ما سبق أن أشرنا إليه في الجزء النظري عن الدراسة في أن

النزاعات الفردية أكثر أنواع النزاعات انتشاراً في المنظمات ، وقد يرجع سببها إلى أمور خاصة بطبيعة الشخصية. ويعتبر هذا النوع من النزاعات أقلها تعقيداً وأسهلها حلاً .

- كما تشير الدراسة إلى قلة النزاعات الجماعية وهي نزاعات أكثر تعقيداً من الفردية مما قد يفسر :

أ - قلة وجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة الجامعية .

ب - أو تطابق أهداف ومصالح التنظيمات غير الرسمية بمصالح أهداف المؤسسة الجامعية.

ج - أو لصعوبة تكوين تحيزات وتنظيمات غير رسمية لقلة عدد أفراد القسم الواحد.

(*) انظر ملحق (٣) : يوضح الجدول الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة من

جامعتي قطر والإمارات بالنسبة لأنواع نزاعات العمل .

د - أو لطبيعة العلاقة التي تربط بين رئيس القسم أو العميد أو الوكيل ببقية أعضاء هيئة التدريس (وجميعهم أكاديميين ذوي رتب علمية متقاربة) ، فهي ليست علاقة رئيس بمرؤوسين ، أو حاكم بمحكوم ، هذه العلاقة قد تقلل من تكوين تحيزات أو تنظيمات غير رسمية ضد الرئاسات .

هـ - أشارت ربع العينة تقريباً في كلتا الجامعتين إلى عدم وجود نزاعات من أي نوع، وبالرجوع إلى البيانات التفصيلية لهذه الحالات ، وجد ما يلي :

- حدائة أحد عشر عضواً من أفراد العينة في رئاسة الأقسام من جامعة الإمارات (٢٨٩٪ من عينة الدراسة) حيث لم يميز على تعيينهم في رئاسة القسم سوى فصل دراسي واحد أو سنة واحدة، وبالتالي قد لا تتيح لهم قصر المدة مواجهة نزاعات بين أعضاء هيئة التدريس .

- قلة عدد أعضاء القسم الواحد، حيث أظهرت البيانات أن ١٠٪ من رؤساء الأقسام في جامعة قطر ممن أجابوا بأنهم لا يواجهون نزاعات عمل ، يتراوح عدد الأعضاء في هذه الأقسام بين ٢-٦ أعضاء بما فيهم رئيس القسم، مما قد يقلل من فرص وجود نزاعات .

- قلة أعداد الأعضاء المواطنين في الأقسام ، حيث أوضحت البيانات أن ١٠٪ من الأقسام من عينة جامعة قطر و٢٤٪ من الأقسام من عينة جامعة الإمارات تتألف من غالبية من الأعضاء غير المواطنين ، إن لم يكن جميعهم. ويحرص معظم هؤلاء على عدم إثارة مشاكل يمكن أن تتسبب في إنهاء عقود عملهم .

٢- للإجابة على السؤال الثاني والمتعلق بأسباب نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس فلقد أشارت النتائج إلى ما يلي :^(٤)

(*) انظر ملحق (٤) : يوضح الجدول الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة من جامعة قطر والإمارات بالنسبة لإسباب نزاعات العمل .

أ - السبب الرئيسي في نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في كلتا الجامعتين كان بسبب تضارب الشخصيات (بنسبة ٥٣٣٪ لجامعة قطر و٧٢٪ للإمارات).

ب - يلي هذا السبب وينسب متقاربة بالنسبة لجامعة قطر النزاعات الخاصة بتوزيع العمل ثم النزاعات التي يسببها سوء الفهم (٤٦٧٪ ، ٤٠٪).

ج - وبالنسبة لجامعة الإمارات جاء في المرتبة الثانية وينسب قليلة ومتقاربة سبب عدم الإلتزام بالعمل ثم سوء الفهم واختلاف وسائل وأساليب العمل (٢٨٪ ، ٢٤٪ ، ٢٤٪).

- يتضح مما سبق تشابه الجامعتان في الأسباب الرئيسية المؤدية لنزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس ، وهذا يؤكد النتيجة الأولى في أن معظم النزاعات في العمل فردية مرتبطة بطبيعة الشخصية وخصائصها ، وكان متوقفاً أن تظهر هذه النتيجة نظراً لطبيعة هذه الجامعات التي تضم أعداداً كبيرة من أعضاء هيئة التدريس من جامعات مختلفة ، يمثلون مدارس فكرية عديدة، إعدادهم الأكاديمي متنوع ، ثقافتهم متعددة، وفلسفاتهم وأساليبهم في العمل الجامعي مختلفة .

- كما تشير النتائج إلى أن ثلاثة أرباع العينة في جامعة الإمارات يرون أن السبب الرئيسي في نزاعات العمل هو بسبب تضارب الشخصيات ، بينما نصف العينة تقريباً في جامعة قطر ترى نفس السبب. وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة عدد المواطنين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمارات ، حيث يشكل أعضاء هيئة التدريس من المواطنين نسبة ٢١٧٪^(٤٨) من إجمالي العاملين في الهيئة التدريسية ، بينما يشكلون نسبة ٤٤٪ من إجمالي العاملين في الهيئة التدريسية في جامعة قطر حسب إحصائية ١٩٩٨/٩٧م مما قد يجعل الأعضاء في جامعة قطر أكثر تجانساً وأقل نزاعاً .

- كما أشارت نصف عينة جامعة قطر تقريبا (٤٦٫٧٪) إلى أن (توزيع أعباء العمل) هي أحد مسببات النزاع بين أعضاء هيئة التدريس، وتؤيد هذه النتيجة النتائج المتعلقة بدراسة وليام وارترز William C. Warters والتي أشارت إلي أن معظم قضايا النزاعات في الجامعات مرتبطة بعدة أسباب منها عدم الرضا عن المهام والواجبات. وقد يرجع السبب في ظهور هذه النتيجة في الدراسة الحالية إلي :

١- اضطراب رؤساء الأقسام أحيانا إلى زيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس المعارين واستثناء الأعضاء المواطنين، بالإضافة إلى تكليفهم للقيام بالعديد من المهام والأنشطة الإضافية .

٢- تداخل تخصصات بعض أعضاء هيئة التدريس ، مما يُصعّب عملية توزيع المقررات الدراسية.

٣- انخفاض روح الولاء للجامعة، وأحد مؤشرات ذلك التذمر من أية أعباء إضافية.

٤- عدم تناسب العائد المادي مع أعباء العمل ، خاصة بعد قيام إدارة الجامعة القطرية بتقليص بعض المخصصات المالية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، يضاف إلى ذلك أن الأعباء والأنشطة الإضافية لعضو هيئة التدريس لا ترتبط عادة بعائد مادي .

- كما أوضحت إجابات ٤٠٪ من أفراد عينة جامعة قطر إلى أن سوء الفهم أحد مسببات النزاع، وهذا السبب مرتبط أيضاً بالسبب الأول، فاختلف الشقاقات والشخصيات يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم يترتب عليه نزاع في العمل .

وقد تشير هذه النتيجة أيضاً إلى سوء الاتصال بين رئيس القسم وأعضاء القسم الواحد .

٣- للإجابة على السؤال الثالث والمرتبط بالطرق المستخدمة في حل النزاع ، فلقد

أشارت النتائج إلى ما يلي :^(*)

أ - اتفق أفراد عينة جامعتي قطر والإمارات وبنفس النسبة ٨٠٪ على أنهم يستخدمون (الأسلوب الودي) في تسوية النزاعات.

ب - تلي هذا الأسلوب وبنسب متقاربة (٢٦٧٪) لأفراد عينة جامعة قطر ، ٢٨٪ لأفراد عينة جامعة الإمارات) أسلوب المواجهة .

- تؤكد النتائج السابقة ما أظهرته الدراسة النظرية من اتجاه معظم الجامعات إلى استخدام الأساليب غيرالرسمية في حل النزاعات ، ففي جامعتي قطر والإمارات يستخدم رؤساء الأقسام والعمداء والوكلاء الأسلوب الودي الذي يتمثل في الحديث المباشر لأطراف النزاع ومحاولة تهدئتهم ثم تسوية الأمور بين الأطراف المتنازعة . ويبدو أن هذا الأسلوب هو الأنجح في حل النزاعات ، وقد يمثل الأسلوب الأفضل في حل النزاعات الفردية والأكثر انتشاراً في الجامعتين .

- أما بالنسبة لأسلوب المواجهة فهو يتلخص في مواجهة أطراف النزاع في وجود رئيس القسم أو الوكيل أو العميد ، للتوصل إلى الأسباب الحقيقية للنزاع، ومحاولة التوصل إلى حلول ترضي الأطراف المتنازعة . والواقع أن هذا الأسلوب يعتبر فرصة للتنفيس عن المشاعر والانفعالات المكبوتة، أو الكشف عن سوء الفهم المتسبب في بعض أنواع النزاعات، لكن تنقص هذا الأسلوب (المتابعة) من قبل رئيس القسم أو الوكيل أو العميد لما تم التوصل إليه ، مما قد يشير إلى احتمال استمرار المشكلة أو النزاع .

ولقد أشارت بعض من تمت مقابلتهم إلى أن التهديد باستخدام المواجهة تردع بعض أعضاء هيئة التدريس من الاستمرار في النزاع مع الآخرين ، خاصة بالنسبة للأعضاء كثيري الشكوى والتذمر.

(*) انظر ملحق (٦) : يوضح الجدول الخاص بالتكرارات والنسب المثوية لإجابات أفراد العينة من

جامعة قطر والإمارات بالنسبة للطرق المستخدمة في حل النزاع .

٤- للإجابة عن السؤال الرابع والمتعلق بالوقت المستغرق لحل النزاع ، فلقد أشارت النتائج إلى ما يلي:^(٦)

- اتفق غالبية أفراد عينة جامعتي قطر والإمارات على أن الوقت المستغرق في إدارة النزاعات وحلها لا يشكل نسبة تذكر من وقت العمل (٧٠٪ لجامعة قطر ، ٨٨٪ لجامعة الإمارات).

وقد تشير هذه النتيجة إلى ما يلي :

- بساطة أنواع النزاعات بين أعضاء هيئة التدريس.
- كفاءة العاملين على إدارة هذه النزاعات .
- نجاح الأسلوب المستخدم (الأسلوب الودي) في حل مثل هذه النزاعات .

٥- للإجابة عن السؤال الخامس والمتعلق بالآثار المترتبة على نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس، فلقد أظهرت النتائج ما يلي^(٧):

أ - عدد كبير من أفراد عينة جامعتي قطر والإمارات يرى أن (عدم التعاون) أحد الآثار السلبية المترتبة على النزاعات (٤٠٪ لجامعة قطر ، ٣٦٪ لجامعة الإمارات).

ب - أشار ٣٦٪ من أفراد عينة جامعة الإمارات إلى أن (الشعور بعدم الرضا) أحد الآثار السلبية المترتبة على نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس ، بينما حصل هذا الأمر على ٢٠٪ من عينة جامعة قطر .

ج - يرى ٢٤٪ من أفراد جامعة الإمارات إلى أن العزلة أحد الآثار السلبية المترتبة على النزاع في العمل .

(*) ملحق (٦) يوضح الجدول الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة من جامعتي قطر والإمارات بالنسبة للوقت المستغرق في حل النزاع .

(**) انظر ملحق (٧) يوضح الجدول الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة من جامعتي قطر والإمارات بالنسبة للآثار المترتبة على نزاعات العمل .

د - أشار عدد بسيط من أفراد عينة الجامعتين إلى وجود آثار إيجابية لنزاعات العمل (١٠٪ من جامعة قطر، ٤٪ من جامعة الإمارات)، هذه الآثار هي :

- تحفيز الأعضاء على العمل .
- إطلاق سراح الانفعالات المكبوتة .
- إزكاء روح المنافسة .
- إعطاء فرصة لتوضيح أمور معينة لم تكن لتظهر لولا وجود النزاعات.

كما سبق يتضح أن الآثار السلبية التي ذكرها أفراد العينة محدودة وتعد بسيطة نسبياً، ولا تشكل خطورة علي المؤسسة الجامعية بشكل عام ، حيث يقتصر الأثر السلبي على الفرد نفسه طرف النزاع فيشعر بعدم الرضا أو يتعزل أو لا يتعاون مع الآخرين . إن عدم وجود متابعة لما تم التوصل إليه في حل النزاعات - كما أشرنا إلى ذلك سابقاً - يمكن أن يعزز من وجود مثل هذه الآثار السلبية، ونتوقع أن يحاول الفرد - طرف النزاع - التقلب على مشاعر الاستياء وعدم الرضا حرصاً على التقويم الجيد من قبل رئيس القسم إذا كان هذا العضو مواطناً، وحرصاً على استكمال فترة إعارته إذا كان وافداً ، وعلى تجديد عقده إذا كان مقيماً غير مواطن .

وترى الغالبية من رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء الجانب السلبي لنزاعات العمل ، وقليل منهم أشار إلى الجانب الإيجابي منه، هذا قد يشير إلى أن الجامعتان لا تزالان تتعاملان مع نزاعات العمل على أنها ظاهرة غير صحية ينبغي إخمادها .

٦- بالنسبة للسؤال السادس والمتعلق بكيفية تفادي نزاعات العمل ، فلقد كانت

نتائج الدراسة مايلي:^(*)

- أ - أوضحت ٣٠٪ من عينة جامعة قطر و٢٨٪ من عينة جامعة الإمارات إلى أهمية وضوح الواجبات والحقوق ومواصفات العمل لأعضاء هيئة التدريس لتفادي النزاعات .
 - ب - بينما أشارت ٢٦٧٪ من عينة جامعة قطر إلى ضرورة العدالة في توزيع العمل تجنباً لنزاعات العمل .
 - ج - في حين أشارت ٢٨٪ من عينة جامعة الإمارات إلى أهمية تحسين العلاقات بين الأعضاء وتدعيم الأنشطة الاجتماعية التي تعزز ذلك تفادياً لنزاعات العمل .
 - د - كما بين ٢٠٪ من عينة جامعة الإمارات إلى وجوب الاحتكام للوائح والقوانين في حسم النزاعات .
 - هـ - وأشارت ١٦٧٪ من عينة جامعة قطر إلى أهمية فهم الشخصيات ومتطلباتها وإشباع احتياجاتها ، وضرورة مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات تفادياً لحدوث نزاعات العمل .
- تشير النتائج إلى أن الطابع العام الذي يحكم توجهات أفراد العينة فيما يتعلق بتفادي النزاعات كالتالي :

١ - توجه نحو الاهتمام فيما يتعلق بالمهام :

حيث طالبت ثلث أفراد العينة تقريباً من الجامعتين بضرورة وضوح المهام والواجبات للأعضاء العاملين تفادياً للنزاعات التي يمكن أن يسببها غموض الأدوار ، وبالرغم من وجود توصيف وظيفي لأعضاء هيئة التدريس ضمن اللوائح الجامعية، إلا أن هذه النتيجة قد تشير إلى أن بعض الرؤوساء قد تعارفوا على تواتر الأعمال والمهام

(*) ملحق (٨) : يوضح الجدول الخاص بالتكرارات والنسب المثوبة لإجابات أفراد عينة جامعتي قطر والإمارات بالنسبة لكيفية تفادي نزاعات العمل .

بدلاً من استيضاحها من اللوائح الجامعية مما قد يوقع أعضاء هيئة التدريس في العديد من النزاعات . ولقد أشار ٢٠٪ من عينة جامعة الإمارات إلى أهمية الاحتكام للوائح والقوانين ، وقد يكون ذلك تجنباً لإتهام الأعضاء للرؤساء بالمحاباة والتحيز لطرف دون آخر ، وإرضاء للأطراف المتنازعة .

كما أشارت ربع عينة جامعة قطر إلى ضرورة عدالة الرؤساء في توزيع أعباء العمل، وهذا يؤكد ما أشارت إليه نصف عينة جامعة قطر تقريباً إلى أن أحد أسباب نزاعات العمل هو السبب الخاص بتوزيع أعباء العمل بطريقة ترضى جميع الأعضاء وتوحي بعدالة الرئيس .

٣- التوجه نحو الاهتمام بما يتعلق بالأفراد :

وهذا التوجه يتضح أكثر في عينة جامعة الإمارات ، حيث أشارت ربع العينة تقريباً إلى ضرورة تعزيز الأنشطة الاجتماعية التي يمكن أن توصل العلاقة بين الأعضاء مما قد يؤدي إلى انخفاض نسبة النزاعات فيما بينهم .

بينما أشارت نسبة قليلة من عينة جامعة قطر ١٦٫٧٪ إلى ضرورة الاهتمام بتفهم طبيعة الشخصيات ومحاولة إشباع احتياجاتها . ولقد كان من المتوقع أن تحظى هذه التوصية بنسبة عالية من إجابات أفراد عينة الجامعتين ، حيث أن نسبة كبيرة منهم قد أشار إلى أن السبب الأول في وقوع النزاعات بين الأعضاء هو تضارب الشخصيات .

وبشكل عام ، قد تشير هذه النتائج إلى اتجاه الرؤساء في جامعة قطر إلى تحسين وتطوير قواعد العمل تفادياً للنزاعات بين الأعضاء ، بينما يتساوى اهتمام الرؤساء في جامعة الإمارات بتحسين وتطوير قواعد العمل ، وكذلك العلاقات بين الأفراد .

من النتائج السابقة يتضح التشابه الكبير بين جامعتي قطر والإمارات العربية

المتحدة فيما يتعلق بنزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس ، ولكن النتائج تدل إلى وجود فروق بسيطة بين الجامعتين ، وهي كالتالي :

١- تقل نسبياً نسبة النزاعات بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمارات ، حيث أشار ٢٣١٪ من جامعة قطر إلى عدم وجود نزاعات عمل فيما اشار ٣٤٢٪ من جامعة الإمارات إلى ذلك. كما أشار ٥٦٤٪ من جامعة قطر إلى وجود نزاعات فردية، بينما ٥٠٪ من جامعة الإمارات أشاروا إلى ذلك ، وأوضح ٢٠٥٪ من عينة جامعة قطر إلى وجود نزاعات فردية وجماعية ، بينما أوضح ١٥٨٪ من عينة جامعة الإمارات إلى وجود ذلك .

٢- بساطة أنواع النزاعات نسبياً في جامعة الإمارات عنها في جامعة قطر ، أو كفاءة الرؤساء في الجامعة الأولى في حل النزاعات ، حيث أشار ٨٨٪ من عينة جامعة الإمارات إلى أن حل النزاعات لا تشكل نسبة تذكر من وقت العمل، بينما أشار ٧٠٪ من عينة جامعة قطر إلى ذلك.

٣- اتجاه الرؤساء في جامعة قطر إلى تحسين قواعد العمل تفادياً للنزاع ، بينما الاهتمام في تحسين وتطوير قواعد العمل والأفراد بالنسبة للرؤساء في جامعة الإمارات.

آلية مقترحة لإدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات :

نظراً للشباب الكبير في المناخ العام وطبيعة وظروف العمل في جامعتي قطر والإمارات، فسنتقترح آلية موحدة لإدارة نزاعات العمل في كلتا الجامعتين ، وهي كالتالي :

١ - إذا لم تكن إدارة الجامعة طرفاً في النزاع :

أ - تحل النزاعات على مستوى القسم بالطرق غير الرسمية ، ومن المهم أن تراعى الكليات تعيين العناصر الجيدة في رئاسة الأقسام بدلا من اعتماد بعضها على التعيين حسب الأقدمية، كما ينبغي أن تعنى بتنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في إدارة حل النزاعات ، وديناميكية العلاقة بين الأفراد والمجموعات وسيكولوجية الشخصية ، خاصة وأن معظم النزاعات في كلتا الجامعتين فردية.

ب - إذا لم يحل النزاع عند هذا المستوى يرفع الأمر إلى عمادة الكلية ، حيث :

- يحاول عميد الكلية مباشرة القضية بمفرده ويحاول حل النزاع .
- أو تحول القضية إلى (لجنة الوساطة) وهي لجنة مكونة على مستوى الكلية برئاسة عميد الكلية وعضوية رؤساء الأقسام وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ممن يتسمون بالموضوعية ولهم علاقة طيبة ببقية الأعضاء . وإذا كان أحد أعضاء اللجنة طرفاً في النزاع يستبعد مؤقتاً من اللجنة ويحل نيابة عنه أحد أعضاء هيئة التدريس في الكلية ممن تتفق اللجنة على اختياره تستمع اللجنة لأطراف النزاع وتحاول حل القضية بطرق ودية، وتخرج بقرارات لا تكون ملزمة لأطراف النزاع ، وتدون في التقرير الخاص بهذه القضية ويحفظ في مكتب العمادة عند انتهاء القضية عند هذا المستوى ويحق لأطراف النزاع الاطلاع على التقرير.

ج - إذا لم تحل القضية عند هذا المستوى ترفع لجنة الوساطة تقريرها إلى نائب المدير للشئون الأكاديمية، حيث:

- يقوم بمحاولات فردية غير رسمية لحل النزاع .
- وإذا لم يحل النزاع فتتخذ الإجراءات الرسمية للتحقيق في الموضوع حسب ما ورد ضمن اللائحة التنفيذية .

٢- أما إذا كانت الجامعة طرفاً في النزاع :

- أ - فتكون لجنة التحقيق والتحكيم برئاسة أحد القضاة المنتدبين من وزارة العدل وأحد الخبراء القانونيين العاملين في إحدى الوزارات الخدمية واثنان من لجنة الوساطة وأحد الشخصيات البارزة ممن يتميزون بالحكمة والموضوعية . ويرشح وزير التربية والتعليم والتعليم العالي أعضاء اللجنة ، وإذا لم يتفق طرفا النزاع على أعضاء اللجنة فلهم الحق في ترشيح أعضاء آخرين إلى أن يتم الاتفاق بين الطرفين على الأعضاء . ويكون قرار اللجنة ملزم لأطراف النزاع إذا تضمن عقد العمل شرط قبول قرار لجنة التحقيق والتحكيم في حال نشوب نزاع بين عضو هيئة التدريس والجامعة .
- ب - أما إذا لم يشترط عقد العمل ذلك ولم يقبل أطراف النزاع قرار التحكيم فلهم الحق في اللجوء للقضاء .

الخلاصة :

كان البحث محاولة لإجراء دراسة عملية تطبيقية حول نزاعات العمل ، حيث تقل الدراسات العربية في هذا المجال، وتندر على مستوى المؤسسات التعليمية ، شملت عينة الدراسة عدد من رؤساء أقسام وعمداء وكلاء خمس كليات في جامعتي قطر والإمارات العربية المتحدة، هي : كلية التربية، العلوم ، الإنسانية ، الشريعة ، والإدارة والاقتصاد .

ولقد تم استخدام أسلوب المقابلة لجمع بيانات الدراسة من أفراد العينة، أسفرت النتائج عما يلي:

- ١- أكثر أنواع النزاعات انتشاراً بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين هي النزاعات الفردية .
- ٢- أهم أسباب هذه النزاعات في الجامعتين هو تضارب الشخصيات .

- ٣- أفضل الطرق المستخدمة لحل النزاعات في كلتا الجامعتين هو الأسلوب الودي .
 - ٤- معظم نزاعات العمل في كلتا الجامعتين بسيطة ولا تشكل نسبة تذكر من وقت العمل اليومي.
 - ٥- أهم الآثار السلبية المترتبة على النزاع في كلتا الجامعتي هو عدم التعاون .
 - ٦- أهم الأمور التي يمكن أن تساعد على تفادي نزاعات العمل في الجامعتين هو وضوح الواجبات والحقوق ومواصفات العمل .
- وفي نهاية البحث تقدمت الباحثة بألية مقترحة لإدارة نزاعات العمل بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي قطر والإمارات .

الهوامش

- 1- Allan W. Ostar, " Institutional Conflict ", New Directions for Higher Education, No.92, Winter 1995, p.62.
- ٢- صافي إمام موسى ، " ظاهرة النزاع في المنظمات "، الإدارة العامة ، العدد ٢٠ ، أكتوبر ١٩٩٧ ، ص ٣١.
- ٣- محمد عبد الله البرعي ، محمد إبراهيم التوبجري ، معجم المصطلحات الإدارية ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٩٩٣) ، ص ٦٦.
- 4- Carter V. Good, Editer, Dictionary of Education, (New York : McGraw-Hill, 1973), p.128.
- ٥- فوزي الجودة ، " الصراع الإداري : دوافعه وأطرافه " ، شئون الإدارة الحديثة ، العدد ١٠ ، كانون الثاني ، ١٩٨٤ ، ص ١٠٤.
- 6- Kenneth W. Thomas, " Conflict and Conflict Management : Reflections and Update", Journal of Organizational Behaviour, Vol. 13, 1992, p.265.
- 7- Idem.
- ٨- سمير أحمد العسكر ، " دور الصراع في الإدارة "، المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع، السنة السابعة، خريف ١٩٨٣ ، ص ٢٨.
- ٩- المرجع السابق.
- ١٠- المرجع السابق.
- ١١- عبد المعطي عساف، " النزاع التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٢ ، السنة ٢٢ ، ١٩٨٤ ، ص ٢٠٣.
- 12- Michael H.Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri, Management : Individual and Organizational Effectiveness, Sec.ed. (N.Y. : Harper & Row, Publishers, 1985) pp. 525-28.
- ١٣- صافي إمام موسى ، مرجع سابق ، ص ٣٦-٣٧.

- ١٤- سمير أحمد العسكر ، " دور الصراع في الإدارة " ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع ، السنة السابعة ، خريف ١٩٨٣ ، ص ٢٨-٣٧ .
- ١٥- رفاعي محمد رفاعي ، " مشكلة الصراع في التنظيم " ، مجلة الإدارة ، مج ١٢ ، ع ٥٤ ، نيسان ١٩٨٠ ، ص ٩٠-٩١ .
- ١٦- سمير أحمد العسكر ، مرجع سابق ، ص ٣٦-٣٧ .
- ١٧- فوزي الجود ، مرجع سابق ، ص ١٠٥-١٠٦ .
- ١٨- عبد المعطي عساف ، مرجع سابق ، ص ٢٠٥-٢٠٨ .
- 19- Labovitz, George H. " Managing Conflict , Bnsiness Horizons, (Joune, 1980), pp. 30-37.
- نقلا عن : حامد أحمد رمضان بدر، " التناقضات التنظيمية وطرق إداراتها " ، مجلة الإدارة ، مجلد ١٦ ، العدد ٢ ، تشرين الأول ، ١٩٨٣ ، ص ٦٤ .
- 20- Raymond R. Leal, " From Collegiality to Confrontation : Faculty - to - Faculty Cenflicts". New Directions for Higher Education, No. 92, Winter 1995, p.23.
- 21- Susan A. Holton, " It's Nothing New! A History of Conflict in Higher Education", New Directions for Higher Education, No.92, Winter 1995, p.15.
- 22- Susan A. Holton, Op.Cit, p.17.
- 23- William C. Warters, " Conflict Management in Higher Education : A Review of current Approaches", New Directions for Higher Education, No.92, Winter 1995, p.73.
- ٢٤- رفاعي محمد رفاعي ، " مشكلة الصراع في التنظيم " ، مرجع سابق ، ص ٩٢ .
- ٢٥- أحمد صقر عاشور (تحرير ومراجعة) ، تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية : دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٢ ، ص ٢١٨ .
- ٢٦- رفاعي محمد رفاعي، مرجع سابق، ص ٩٣ .
- ٢٧- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ٢١٨ .

- ٢٨- حامد أحمد رمضان بدر ، مرجع سابق، ص ٦٧-٦٨.
- ٢٩- سمير أحمد العسكر، مرجع سابق، ص ٣٤-٣٦.
- 30- R.t. Bnrke, " Methods of Resolving Superior-Subordinate Conflict : The Constructive use of Subordinate Differences and Disagreements Organizational Behaviour and Human Performance , 5: 393-4111.
- نقلا عن : سمير أحمد العسكر ، مرجع سابق ، ص ٣٦ .
- ٣١- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ٢٢٤.
- 32- Michael H.Mescen, and Others, Op.cit., pp.533-536.
- ٣٣- حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص ٧٢ - ٧٤ .
- ٣٤- رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سابق، ص ٩٦ - ٩٧ .
- ٣٥- سمير أحمد العسكر ، مرجع سابق، ص ٣٧ - ٣٨ .
- ٣٦- رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سابق، ص ٩٥ .
- ٣٧- حامد أحمد رمضان بدر ، مرجع سابق، ص ٧٥ - ٧٦ .
- 38- Edwin B. Flippo, Personnel Management, (N.Y. McGraw-Hill International, 1984), p.471-473.
- 39- William C. Warters, Op.Cit., p.73-74.
- 40- Ibid., p.75-76.
- 41- Raymond R. Leal, Op.Cit., pp.22-25.
- 42- Danny Ertel, " How to Design a Conflict Management Procedure That Fits Your Dispute", Sloan Management Review, Summer, 1991, pp. 29-32.
- ٤٣- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق، ص ٢٢٣ .
- ٤٤- دليل الطالب ، العام الجامعي ٩٢-٩٣، جامعة قطر ، ١٩٩٣، ص ٥-٦ .
- ٤٥- القانون الاتحادي رقم (٤) لسنة ١٩٧٦ بإنشاء وتنظيم جامعة الإمارات العربية المتحدة ولاتحتة التنفيذية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٤م، ص ١٥-١٨ .

- ٤٦- المرجع السابق، ص ٣٨.
- ٤٧- اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ بإنشاء جامعة قطر، وزارة العدل : إدارة الفتوى والتشريع ، دولة قطر، ١٩٧٧، ص ٢٧-٢٨.
- ٤٨- جامعة الإمارات العربية المتحدة ، إدارة شئون الأفراد ، " كتاب رقم ١٠٩٣ موجه للباحثة ومتضمن بيانات في اعداد هيئة التدريس عن العام الجامعي ١٩٩٨/٩٧ .
- ٤٩- جامعة قطر ، التقرير الإحصائي السنوي، قسم الإحصاء والمعلومات ، العام الجامعي ١٩٩٨/٩٧ ، ص ٩١ .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١ - أحمد صقر عاشور . تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية : دليل المدرب. المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ١٩٩٢.
- ٢ - جامعة الإمارات العربية . القانون الاتحادي رقم (٤) لسنة ١٩٧٦ بإنشاء وتنظيم جامعة الإمارات العربية المتحدة ولائحته التنفيذية . ١٩٩٤ .
- ٣ - جامعة قطر . دليل الطالب. العام الجامعي ٩٢-١٩٩٣ . الدوحة ١٩٩٣ .
- ٤ - جامعة قطر . التقرير الإحصائي السنوي . قسم الاحصاء والمعلومات. العام الجامعي ١٩٩٨/٩٧م.
- ٥ - حامد أحمد رمضان بدر . "التناقضات التنظيمية وطرق إدارتها" . مجلة الإدارة، مجلد ١٦ . العدد ٢ . تشرين الأول ١٩٨٣ .
- ٦ - رفاعي محمد رفاعي . " مشكلة الصراع في التنظيم " . مجلة الإدارة ، مج ١٢ . ع ٥٤ ، نيسان ١٩٨٠ .
- ٧ - سمير أحمد العسكر . " دور الصراع في الإدارة " . المجلة العربية للإدارة . العدد الرابع . السنة السابعة . خريف ١٩٨٣ .
- ٨ - صافي إمام موسى . " ظاهرة النزاع في المنظمات " . الإدارة العامة ، العدد ٢٠ . أكتوبر ١٩٧٧ .
- ٩ - عبد المعطي عساف . " النزاع التنظيمي " . مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٢ . السنة ٢٢ . ١٩٨٤ .
- ١٠ - فوزي الجودة . " الصراع الإداري : دوافعه وأطرافه " . شئون الإدارة الحديثة . العدد ١٠ . كانون الثاني . ١٩٨٤ .
- ١١ - محمد عبد الله البرعي . محمد إبراهيم التويجري . معجم المصطلحات الإدارية . (الرياض: مكتبة العبيكان . ١٩٩٣) .
- ١٢ - وزارة العدل . إدارة الفتوى والتشريع . اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ بإنشاء جامعة قطر . ١٩٩٧ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Erlet, Danny. " How to Design a Conflict Management Procedure That Fits Your Dispute". Sloan Management Review . Summer 1991.
- 2- Flippio, Edwin B. Personnel Management. (N.Y. McGraw-Hill International, 1984).
- 3- Good, Carter V., Dictionary of Education. (N.Y. McGraw-Hill, 1973).
- 4- Holton, Susan A., " It's Nothing New ! : A History of Conflict in Higher Education". New Directions For Higher Education. No.92, Winter 1995.
- 5- Leal, R. Raymond. " From Callegiality to Confrontation : Faculty - to - Faculty Conflicts". New Directions for Higher Education. No.92, Winter 1995.
- 6- Mescon, Michael H. and Others. Management : Individual and Orgainzational Effectiveness. Sec.ed. (N.Y. : Harper & Row, Publishers, 1985).
- 7- Ostar, Allan. W., " Institutional Conflict ". New Directions for Higher Education. No.92. Winter 1995.
- 8- Thomas, Kenneth W. , " Conflict and Conflict Management : Reflections and Updatre ". Journal of Organizational Behavior. Vol.13, 1992.
- 9- Warters, William C., "Conflict Management in Higher Education : A Review of Current Approaches". New Directions For Higher Education. No.92, Winter, 1995.