

Legal & Administrative procedures which limit organizational conflicts in Companies engaged in the manufacture of ready garments.

((Applied study on addulail industrial complex))

Dr. Ibrahim B. Sh. Al-Subaihat

Department of Business Management- Faculty of Administrative and Financial Sciences
King Khalid University, KSA
ibrahimbader90@gmail.com

Received 3/9/2014

Accepted 22/4/2015

Abstract:

The aim of this study is to explore methods of companies operating in Dulayl Industrial complex in Jordan, taking administrative and legal measures, if any, that reduce organizational conflicts between workers, and their effectiveness in achieving the goal. The result is that companies discussed do that look into previous behaviors of applicants of job seekers, nor adopt preemptive measures to prevent organizational conflicts or end it at a very early stage. The work of those organizations is a routine procedure, companies generally do, and the little attention to this aspect is not to reduce conflicts, but to ensure smooth operation and production goals.

Key Word: Organizational Procedures, organizational conflict.

التدابير الإدارية والقانونية التي تحد من نشوب الخلافات التنظيمية في الشركات العاملة في صناعة الألبسة الجاهزة (دراسة تطبيقية على مجمع الظليل الصناعي)

د. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات
قسم إدارة الأعمال- كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة الملك خالد -السعودية
ibrahimbader90@gmail.com

تاريخ قبول البحث ٢٢/٤/٢٠١٥

تاريخ استلام البحث ٣/٩/٢٠١٤

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أساليب الشركات العاملة في مجمع الظليل الصناعي في الأردن، في اتخاذ التدابير الإدارية والقانونية التي تحد من نشوب الخلافات التنظيمية بين العاملين فيها، وماهية هذه التدابير إن وجدت، ومدى فاعليتها في تحقيق الهدف منها. وقد كان من نتائجها: أن الشركات المبحوثة لا تدقق كثيراً في مسألة السوابق السلوكية للمتقدمين إليها من طالبي الوظائف، ولا تعتمد تدابير مسبقة تحول دون نشوب الخلافات التنظيمية، أو تعمل على وأدائها في بواكيرها. وما يجري عليه العمل في تلك المنظمات إنما هو إجراءات روتينية، اعتادت الشركات عموماً على القيام بها، وأن اهتمامها الضئيل بهذا الجانب ليس بهدف الحد من الخلافات، بقدر ما هو الحرص على سلاسة العمل وتحقيق أهداف الإنتاج. كلمات مفتاحية: التدابير الإدارية، الخلافات التنظيمية.

مقدمة

المنظمة حيوية متماسكة، تمارس نشاطها باقتدار وفاعلية، وترنو إلى مستقبلها بثقة كبيرة.

وقد اتجه الفكر الإداري المعاصر إلى توجيه المنظمات إلى اتخاذ تدابير إدارية وفنية وقانونية تقيها من مخاطر الخلافات، وتحول دون تطورها إلى المستوى الذي يهدد وجود المنظمات، أو يعيقها عن بلوغ أهدافها وفق الخطط التي اختارتها لنفسها.

وفي هذا الإطار، جاء هذا البحث ليكشف عن مدى اتخاذ المنظمات المبحوثة للتدابير المشار إليها، ومدى نجاحها، في حال تبنيها، في الحد من الخلافات التنظيمية، تمهيداً للخروج بتوصيات لعلها تثرى النظرية الإدارية في هذا الجانب، وتأخذ طريقها إلى التطبيق العملي بأسر سبيل، بما يدفع المديرين، في مختلف المنظمات، إلى تبنيها في سبيل المحافظة على منظماتهم متماسكة صامدة في وجه الخلافات والصراعات، وبقيها من التفسخ والانحلال.

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لما كانت بعض الخلافات التنظيمية ذات آثار خطيرة لا تنجو منها أية منظمة، وقد تمحوها من الوجود أو تقصيتها من السوق، فإن الأمر يستوجب أن ينظر إليها بأهمية بالغة، وأن يكون المعنيون بأمر المنظمة على قدر كبير من الوعي بخطورة هذه الخلافات، وسبل الوقاية منها أو الحد من آثارها، وإذ ذاك، فإن الأمر يحتاج إلى اتخاذ تدابير إدارية وقانونية معينة، تحول دون نشوب الخلافات التنظيمية أو تخفف من وطأتها، إلى الحد الذي يمنعها من أن تشكل خطراً يهدد

إن موضوع الخلافات التنظيمية، أو ما يشار إليه عادة بالصراع التنظيمي، قد اكتسب أهمية كبيرة في العقود الأخيرة، ومن مظاهر هذه الأهمية كثرة المؤلفات والأبحاث والدراسات التي تناولته بالتحليل والمناقشة والبحث في الأسباب والتطورات والنتائج، وهو لا شك موضوع مهم، بل بالغ الأهمية لتأثيره الكبير في مستقبل المنظمات واستمرارها وحيويتها؛ ذلك أن كثيراً من المنظمات التي عصفت بها رياح الخلاف والنزاع؛ قد انهارت وخرجت من السوق إلى غير رجعة، وصارت أحاديث للعبرة والتندر، وحوادث التاريخ ملأى بشواهد على انهيار دول وإمبراطوريات كانت قوية منيعه، فلما دب فيها الخلاف والصراع تضعضعت وتفسخت واستحالت إلى دويلات متناحرة، ثم تلاشت وطواها الزمن.

ومنظمات الأعمال شأنها شأن الدول والإمبراطوريات، تتعرض بين الحين والآخر لنشوب خلافات بين الأفراد العاملين فيها، على درجات مختلفة من الشدة والخطورة، لأسباب سلوكية تنظيمية مختلفة، وبعض هذه الخلافات يترك آثاراً خطيرة تهدد التنظيم ومستقبله، في حين يشكل بعضها الآخر نوعاً من الخلافات البسيطة العابرة، التي تسيطر عليها حكمة الإدارة الناجحة، فتستوعبها، وتمحو آثارها في مهدها. وقد يأتي جانب من هذه الحكمة فيما تتخذه الإدارة من تدابير وقائية فعالة، تجعل منه خلافاً عابراً لا يدوم، ولا يتمكن من أن يعصف بالتنظيم، أو يحول بينه وبين أهدافه وتطلعاته، بحيث تبقى

رادعاً لهم عن الدخول في الخلافات، أو تأجيلها بعد انطلاق شرارتها^(ب).

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

أولها: أهمية الموضوع الذي تناوله، فالخلافات التنظيمية أو ما يسمى بالصراع التنظيمي، سبب مهم من أسباب انهيار المنظمات وفنائها، وهي إذ تعصف بالتنظيم دون علاج حكيم أو تدابير وقائية، فإنها إن لم تعمل على تقويضه وانهياره، فإنها على الأقل تضعفه وتعيقه عن بلوغ أهدافه التي اختطها لنفسه. ويذكر المديرون المتمرسون أنهم ينفقون ٢٠% من وقتهم في التعامل مع الصراع ومعالجة آثاره^(ج).

وثانيها: حداثة هذا الموضوع وندرة الكتابة فيه، إذ لم يجد الباحث في حدود علمه وما تيسر له الاطلاع عليه من كتب ودراسات تتصل بالخلافات التنظيمية (الصراع التنظيمي) ما يعالج هذا الموضوع من هذا الجانب تحديداً، إنما هي أبحاث ودراسات تخوض في البحث في أسباب الصراع وآثاره في المنظمات وسبل علاجه وحسب. ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث الذي يعد من وجهة نظر الباحث فريداً في بابيه.

وثالث هذه الجوانب: الحجم الكبير لمجتمع الدراسة، ذلك أن مجموع الشركات العاملة في هذا المجمع الصناعي، وفق إحصائية وزارة الصناعة والتجارة لعام ٢٠١٣ م، يبلغ (٢٣) شركة، وهي من الشركات المكثفة للعمالة، منها (١٤) شركة تعمل في قطاع الألبسة الجاهزة، يعمل فيها ما يقارب (١٤٠٠٠) موظفاً وموظفة، وهذا العدد الكبير من العاملين يستحق أن تخصص له دراسات من هذا النوع.

حدود الدراسة ومعوقاتها

تتحدد هذه الدراسة في حدود الشركات العاملة في قطاع صناعة الألبسة الجاهزة عام ٢٠١٣، في مجمع الظليل الصناعي، وهي منطقة صناعية خاصة بهذا النوع من الإنتاج، تنشط فيها أكثر من (١٤) شركة لإنتاج الملابس. أما المعوقات، فتتمثل في تردد المبحوثين في الإفصاح عن بعض المعلومات والبيانات التي يتطلبها البحث، فضلاً عن ترددهم في التعاون مع الباحث، لولا ما تلقاه الباحث من دعم بعض الجهات الحكومية التي لها علاقة مباشرة بتلك الشركات.

الإطار النظري للدراسة

الخلافات في حياة الناس ظاهرة طبيعية، بل هي أمر حتمي ما دام الإنسان يتفاعل مع غيره ومع بيئته، ويتعرض لمختلف المؤثرات النفسية والاجتماعية والمادية. ويحدث الخلاف، أو ما يشار إليه في بعض المؤلفات بـ (الصراع) داخل الفرد نفسه عندما تتنازع رغبة

التنظيم، أو يحول بينه وبين أهدافه. ولبلورة مشكلة هذه الدراسة فقد صيغت الأسئلة البحثية التالية:

هل تتخذ المنظمات المبحوثة تدابير وقائية للحد من الخلافات التنظيمية؟

١. وما هي التدابير الإدارية التي تعتمدها المنظمات للحد من

الخلافات التنظيمية؟

٢. وما مدى فاعلية هذه التدابير في منع الخلافات أو التخفيف

من حدتها وآثارها؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بلورة الأطر النظرية والمفاهيم المتعلقة بالخلافات التنظيمية والتدابير الإدارية والقانونية والفنية التي تحول دون نشوبها، أو تقليل حجمها ومداها، بحيث تبقى في حدود ضيقة، تموت في مهدها، أو تنطفئ شرارتها في بواكيرها.
- الكشف عن جهود المنظمات المبحوثة في اتخاذ التدابير الكافية، التي من شأنها الحد من نشوب الخلافات التنظيمية فيها، وإلى أي مدى نجحت في هذا المجال، ومدى فاعلية التدابير إن وجدت في وأد الخلافات في مهدها ومنعها من التطور والامتداد.

الفرضيات

تماشياً مع أهداف الدراسة ومشكلتها المطروحة، فقد تم تبني التخمينات التالية، بصفتها فرضيات بحثية تشكل منطلقات لهذه الدراسة، وهي:

- لا تعتمد المنظمات المبحوثة أية تدابير مسبقة تحول دون نشوب الخلافات التنظيمية أو وأدها في بواكيرها.
- تعتمد المنظمات المبحوثة على أساليب علاجية لحل الخلافات التنظيمية التي تحدث فيها أكثر منها أساليب وقائية.
- ما تعتمد المنظمات المبحوثة من إجراءات إدارية وفنية اعتيادية غير فاعلة في الحد من الخلافات والنزاعات.

المصطلحات الرئيسية لهذه الدراسة

يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها أينما وردت في هذه الدراسة:

- **الخلافات التنظيمية:** حالات من سوء التفاهم والتنافس الحاد بين الموظفين في المنظمة، يحاول أحد الأطراف إعاقة أهداف الطرف الآخر (a).

- **التدابير الإدارية والقانونية:** إجراءات إدارية ونصوص قانونية محددة مسبقاً، تحول دون انزلاق الموظفين نحو الخلافات أياً كانت، وترتب عقوبات معينة على المتسببين فيها، بما يشكل

وقفه مع المصطلح

درج الكتاب والباحثون في السلوك التنظيمي على إطلاق مصطلح "الصراع التنظيمي" وصفاً لما يقع بين الموظفين بحكم احتكاكهم اليومي؛ بعضهم مع بعض، بيد أن لفظ "الصراع" ينصرف إلى العنف والشجار الذي يفرض على عراك شديد وضرب، قد تسيل بسببه الدماء وربما تنقطع الأشلاء. وليس هذا هو المقصود بهذا العنوان، رغم أن العنف قد يحصل في المنظمات على هذه الصورة أو صورة قريبة منها، ولكنه نادراً ما يحدث، والنادر لا يقاس عليه، إنما الذي يحدث في المنظمات عادة هو خلافات في وجهات النظر، والمنافسة بين الموظفين على المكاسب المادية والمعنوية، وسوء الفهم، الذي يفرض على بعض الانفعالات الحادة، والتوترات، وربما الصراع في بعض الأحيان. وأقرب وصف لهذه الصورة من العلاقات بين الموظفين هو "الخلافات" وليس الصراع بالمعنى الذي سبقت الإشارة إليه. ومن هنا ارتأينا أن نستخدم مصطلح "الخلافات التنظيمية" فهو أوفى بالغرض وأقرب في تحديد المقصود.

بواعث الخلافات التنظيمية بوجه عام

تعد المنظمات على اختلاف أنواعها كيانات طبيعية واجتماعية، ويعد الاختلاف صفة مميزة للسلوك الإداري فيها، سواء أكان الاختلاف في الإدراك أم في الأهداف أم في طريقة الأداء... الخ، وأن نشوء الخلاف في المنظمة إنما مرده إلى أسباب متعددة، يمكن إجمالها فيما يلي^(١):

١. التنافس على السلطة والنفوذ: من أشكال الخلاف الذي يتم داخل المنظمة ما يشار إليه بالتنافس على السلطة والاستحواذ عليها؛ للحصول على الهيبة والمكانة داخل المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه، وفيه يبذل الأفراد -ولا سيما ذوو المناصب الإدارية العليا- شتى المحاولات في سبيل ذلك. ويتم هذا الشكل من الخلاف بشكل خاص في المنظمات ذات الصبغة الاستبدادية (الأوتوقراطية)، حيث يبلغ الخلاف ذروته في مثل هذه المنظمات، وذلك بسبب عدم اتباع المعايير الموضوعية النزيهة للترقية، فيفرض الأمر إلى إقصاء الأكفاء ووصول غير الأكفاء. غير أن الوضع يختلف في المنظمات الشورية (الديمقراطية)، حيث يجري اتباع الأسس العلمية السليمة والإجراءات الصحيحة عند التسابق للترقية أو الترقية إلى المناصب العليا.

٢. اتخاذ قرارات جماعية: في المنظمات الشورية (الديمقراطية) هناك مواقف تتطلب اتخاذ قرارات جماعية، يشترك فيها أفراد القسم أو الوحدة الإدارية أو أفراد من أقسام ووحدات مختلفة داخل المنظمة، وبطبيعة الحال فإن تعدد الجهات المشاركة في اتخاذ القرار، يجعل احتمالات التنافس والاختلاف أكبر

تحقيق هدفين متعارضين، كما يحدث بين أفراد عديدين، سواء أكانوا موظفين في منظمة أم غير موظفين، لاختلاف طباعهم وميولهم وعقولهم ومداركهم للأشياء، ويحدث كذلك بين جماعتين أو أكثر، كما يحدث بين الدول والحضارات والثقافات والأفكار^(٢).

مفهوم الخلافات التنظيمية

الخلاف التنظيمي أو ما يشار إليه في بعض المؤلفات بـ "الصراع التنظيمي" مفهوم حديث في علم الإدارة، يشير إلى الخلافات التي تنشأ بين الموظفين في المؤسسات المختلفة، وكذلك بين وحداتها الإدارية التي تقوم بينها علاقات تنسيقية ترابطية أو اعتمادية. ويعرف بأنه نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي، ويسمى أيضاً بالتنازع، وهو ظاهرة سلوكية يشكل طرفاها الموقف التنافسي الحاد الذي ينشأ بينهما أثناء عملية التفاعل أو الاحتكاك المباشر داخل المنظمة أو المؤسسة، حيث يدرك كل من الطرفين المتنافسين أو المتنازعين -أفراداً أو جماعات- غريمه، ويدرك كذلك أنه لا سبيل للتوفيق والمواءمة بين مصالحه ومصالح غريمه؛ ولذلك يسعى جاهدًا لهزيمته أو التفوق عليه أو الإطاحة به، ليحقق مصلحته على حساب مصلحة غريمه^(٣).

وفي تعريف آخر: هو موقف ما داخل المنظمة أو المؤسسة، تتعارض فيه رغبات الفرد الواحد أو رغبات فرد وفرد آخر، أو رغبات مجموعتين من الأفراد أو أكثر، نتيجة عدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد وأهدافه، أو لأهداف الأفراد أو المجموعات الأخرى، أو نتيجة لعدم الاتفاق على وسائل تحقيق تلك الأهداف أو الرغبات^(٤).

ومن التعريفات الحديثة للخلاف التنظيمي، ما يشير إلى أنه العملية التي تبدأ عندما يلاحظ أحد أطراف النزاع أن الطرف الآخر لديه تأثير سلبي أو على وشك إحداث تأثير سلبي في بعض الأشياء التي يملكها أو يراها^(٥).

والخلاف بالمعنى المتقدم يختلف عن المنافسة. فالمنافسة غالباً لا تنطوي على اتجاه عدائي. كما أنها لا ترمي بالضرورة إلى الأضرار بالآخرين. ولهذا فإن للمنافسة وظيفة اجتماعية تتمثل في استبعاد التعارض بين أطرافها، ومن ثم فهي تمثل نوعاً من التفاعل المنظم الذي ينطوي على كفاح من أجل هدف أو أهداف معينة. وقد تكون المنافسة مباشرة أو غير مباشرة، كما قد تكون شخصية أو غير شخصية، وهي في جميع الأحوال تستبعد العنف من نطاقها^(٦). بينما يمثل الخلاف الذي نعينه هنا درجة متقدمة من المنافسة، حيث يبلغ التنافس بين الجماعات درجة شديدة تصل إلى حد تكون مشاعر عدائية فيما بين أعضاء هذه الجماعات، كما يؤدي ذلك التنافس إلى حدوث تقييمات سلبية متبادلة، تنتج عنها كافة أشكال التعصب والعنف، سعياً إلى القضاء على الجماعات المنافسة التي يمثل كل منها مصدراً من مصادر التهديد أو الخطر^(٧).

بين الأعضاء المشاركين؛ نظراً لتعدد الآراء، واختلاف الأفهام والعقول ووجهات النظر حول كثير من الأمور محل النقاش، وقد يفضي ذلك إلى حدة في النقاش وانفعالات وارتفاع الأصوات، وقد يشتد الأمر ليتمخض عنه خلافات وعداوات مزمنة، تتسحب آثارها على القرارات الجماعية اللاحقة.

٣. محدودية الموارد: قد يحدث الخلاف بين الجماعات أو المنظمات المختلفة التي تعمل في مجال واحد عندما تتنافس فيما بينها على موارد محدودة لازمة لإنجاز أعمالها، كالتنافس على الماء الشحيح لري المزروعات، أو التنافس على منطقة بحرية محدودة لصيد السمك... الخ. وفي داخل التنظيم الواحد قد ترى بعض الجماعات أنها تحصل على موارد أقل مما تحتاج إليه، في حين تحصل الجماعات الأخرى على أكثر مما تحتاجه؛ مما يولد الإحباط لدى أعضاء الجماعة الأولى، عندها تبدأ ردود الأفعال السلبية بينهما بالظهور، وقد يتطور ذلك لياخذ صورة خلاف عميق وتنافس حاد، يفضي إلى عواقب غير محمودة.

٤. علاقات العمل الاعتمادية أو الترابطية: يقوم في منظمات الأعمال، ولا سيما المصانع منها، علاقات متشابكة بين أقسامها الإدارية وبين خطوط الإنتاج فيها، يعتمد القسم الواحد منها على الآخر، وتعتمد المحطة من خط الإنتاج على محطة سابقة لها، وبالتالي يصبح أداء قسم أو محطة مرتبطاً بأداء قسم آخر أو محطة أخرى، ونتيجة لهذا الاعتماد أو الترابط بين أداء القسمين أو المحطتين، فإن احتمال تعطل أو تعثر أداء أحد القسمين بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام أو بطء إحدى محطات خط الإنتاج، يجعل احتمال نشوب الخلاف بينهما كبيراً، ويزداد خطورة كلما زادت درجة الاعتمادية أو الترابطية بين الأقسام أو محطات الإنتاج، أو بين الأفراد والجماعات.

٥. تعارض الأهداف: لكل فرد من أفراد التنظيم أهدافه الخاصة إلى جانب التزامه بالهدف العام للتنظيم، ولكل قسم أو جماعة أهداف خاصة إلى جانب الهدف العام كذلك، وهكذا تتعدد الأهداف والمصالح داخل التنظيم باختلاف الأفراد والجماعات والطموحات، وكلما زاد حجم التنظيم وزاد عدد العاملين فيه، زادت العلاقات بينهم وتشابكت وتعقدت، وتعارضت الأهداف والمصالح، وبالتالي يزداد احتمال نشوب الخلافات والنزاعات بينهم، ويكون ذلك تبعاً لدرجة حرص الأفراد على تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة المشتركة أو الموحدة للتنظيم.

٦. عدوانية بعض الموظفين: لا تخلو الحياة من أناس طبييين مسالمين وأناس عدوانيين شريرين، وإذا وجد في المنظمة أشخاص طبيعتهم عدوانية ويمتازون بمراس صعب وحاد ولا يتعاونون مع الآخرين، فإن ذلك يزيد من احتمال نشوب الخلاف بينهم وبين الآخرين من الزملاء والرؤساء، تدفعهم طبيعتهم العدوانية الشرسة إلى إشعال فتيل الخلافات أو تأجيجها كلما هاجت أسبابها أو تهيأت ظروفها.

٧. غموض الأدوار وعدم وضوح السلطات والصلاحيات: إن عدم الدقة في تحديد الأدوار والسلطات والصلاحيات للأفراد أو مهام الوظائف التي يشغلونها في التنظيم؛ من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة، تجعلهم غير قادرين على التصرف، فتتسبب التناقضات مع زملاء العمل ويحدث الخلاف. حيث إن النزاع حول الاختصاص يمثل واحداً من عوامل الضعف في التنظيمات الإدارية، فقد تكون المسؤوليات غير محددة تحديداً واضحاً، أو يكون العمل مركزاً في شخص أو أشخاص قليلين دون تفويض، أو يكون الهيكل التنظيمي غامضاً بصورة لا توضح توزيع الاختصاصات في المنظمة. وهذا الأمر يتضمن مبررات التنافس بين الأفراد وبين الأفراد ورؤسائهم. وتتفرع عنه عدة أسباب مفضية إلى التنافس، مثل الخلل في العملية الإدارية، بدءاً من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي، وانتهاءً بوضع الهياكل التنظيمية، مما يفضي إلى تعدد التنظيمات غير الرسمية وتفتشي ظاهرة الشللية... الخ.

وفي هذا الإطار قد يقوم بعض الموظفين أو رؤساء الأقسام أو مديري الفروع في مؤسسة ما ببعض المهام، أو يتخذون قرارات يعدها نظراؤهم في الأقسام أو الفروع الأخرى من اختصاصهم، وقد يفسرون ذلك بأنه يمثل تحدياً لهم ولمراكزهم التي يشغلونها، أو اعتداء على اختصاصاتهم فينشأ الخلاف. وقد يحدث العكس فيترك موظف ما القيام بمهام معينة لأنه يراها من اختصاص زميله، وزميله يراها من اختصاص الأول، وعندما تتم المسألة عن الإهمال يدعي كل منهما أن العمل المتروك أو المهمة المهمة هي من اختصاص الآخر، ويصير الأمر إلى شد وجذب ودفع ورد فيستعر الخلاف ويحتدم الصراع.

٨. سوء المناخ التنظيمي: يستخدم مصطلح المناخ التنظيمي ليشير إلى مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، التي تتحدد نتيجة لسياسات العمل وأنظمتها المتبعة في المنظمة، المدركة بصورة مباشرة وغير مباشرة من قبل الأفراد الذين يعملون فيها، والتي يكون لها تأثير على سلوكهم ودرجة رضاهم. وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعة الخصائص والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات

تفسخ المنظمة وانهارها، أو على الأقل يشل حركتها ويضعف نشاطها.

٣. قد يفضي النزاع أحياناً إلى العنف، بما يلحق الأذى بأحد الأطراف، ويتسبب في أضرار مادية أو جسدية، ويخلق جواً مشحوناً بالحق والكراهية، مما يقضي على روح الفريق اللازمة للتعاون والتنسيق وإنجاز الأعمال.

٤. ينجم عن الخلاف فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، ولا سيما إذا كانت المنظمة طرفاً فيه، وقد يلجأ بعض العاملين فيها إلى أعمال عداوية، تتمثل في تعطيل الآلات والمعدات، وتخريب الأجهزة الفنية، وإخفاء المعلومات، وعدم التعاون مع الإدارة، وإطلاق شائعات كاذبة من شأنها الإضرار برؤسائهم ومنظمتهم، وقد يتحول الخلاف من إطاره التنظيمي ليصبح خلافاً شخصياً، يؤثر بشكل سلبي على طبيعة التعامل بين الأفراد، ويفسد علاقاتهم بعضهم مع بعض، وقد يفضي الخلاف إلى سيادة أنماط سلوكية ضارة بمصالح التنظيم، مثل: الغياب، والإهمال، واللامبالاة، والتأخر عن الدوام، والعبث بالممتلكات... الخ.

٥. الخلافات التنظيمية تؤثر في اتجاهات العاملين في المنظمة ومداركهم، فيشغلهم ذلك عن تحقيق الأهداف العامة المشتركة للتنظيم، حيث إن الخلاف داخل المنظمة يجعل الأفراد يركزون جهودهم على مصالحهم الخاصة، ويهملون الأهداف التي يجب أن يسعى الجميع إلى تحقيقها، وذلك لأن كلا منهم يرمي إلى إقصاء الطرف الآخر أو تحييده.

٦. إن تفاقم الخلافات وخروجها عن السيطرة، قد يؤدي بحياة المنظمة، ويتركها أثراً بعد عين، وتصبح تاريخاً ليس له من مقومات الوجود المادي سوى الاسم المدون في بعض السجلات الحكومية والصحف القديمة.

٧. تشوه سمعة المنظمة في السوق، وهو ما يترك أثراً سلبياً لدى المتعاملين معها والعاملين فيها.

ومهما يكن من أمر الخلافات التنظيمية، فإن آثارها على المدى القريب لا تقل أهمية عن آثارها على المدى البعيد، الأمر الذي يستوجب حسن إدارة الخلاف، واتخاذ التدابير اللازمة التي من شأنها الحد من الخلافات أو تخفيف آثارها إلى الدرجة التي يبقى معها التنظيم معافى سليماً متماسكاً. ولهذا يحسن بالمنظمات أن تتخذ من التدابير القانونية والفنية والإدارية ما يسعها في هذا المجال.

التدابير الإدارية والقانونية التي تحد من الخلافات التنظيمية

إن أول مرحلة من مراحل إدارة الخلافات التنظيمية، هي توقع الخلافات، ثم اتخاذ الإجراءات والترتيبات الإدارية اللازمة، التي من

والمحددات وأساليب التعامل وطبيعة العلاقات الاجتماعية، التي تشكل الأجواء العامة للعمل في بيئة المنظمة الداخلية، التي تتمتع بدرجة الاستقرار أو الثبات النسبي.

وكلما ساد التنظيم مناخ صحي نقي، وجو من العلاقات الاجتماعية الطيبة، والاحترام المتبادل بين أطراف العلاقة، وشاع أسلوب الصراحة والنزاهة والصدق بين الموظفين من جهة، وبين رؤسائهم من جهة أخرى، فإن ذلك يسهم بدرجة كبيرة في الحد من نشوب الخلافات التنظيمية، ويبعث الرضا والاطمئنان في نفوس العاملين، أما إذا كانت البيئة التنظيمية موبوءة بأنماط سلوكية غير سليمة، وتسودها علاقات سلبية قائمة على التعسف والأنانية، والتمييز بين الموظفين، وعدم الاهتمام بأمور الآخرين، وتعتمد الغموض في اتخاذ القرارات، وبث الإشاعات والشكوك بين أفراد التنظيم؛ فإن مجالات النزاع ستكون في مثل هذه البيئة رحبة واسعة، وآثارها مزرعة ومدمرة.

٩. ضيق الممرات وأماكن العمل في مواقع العمل الخاصة بأعمال تتطلب طبيعتها كثرة الحركة والانتقال وسهولة المرور. هذه أهم بواعث الخلافات التنظيمية بوجه عام، مع أن هناك بواعث أخرى أقل أهمية، خاصة بكل تنظيم، ترجع في معظمها إلى أمور فنية أو إدارية أو سلوكيات تنظيمية معينة.

آثار الخلافات التنظيمية

اعتاد الكتاب والباحثون في هذا المجال تصنيف آثار الخلافات التنظيمية إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية، بيد أن سياق هذا الدراسة يتجه إلى البحث في الآثار السلبية تحديداً، بما تمثله من أخطار تهدد التنظيم وقد تعمل على تقويضه وفنائه؛ ولهذا تتخذ التدابير الإدارية التي من شأنها استشعار الخلافات قبل اشتعالها، للحد منها، ومعالجتها قبل أن تستفحل، فتستعصي على الحل، وتأخذ مداها السلبي في التنظيم.

ومن أهم الآثار السلبية للخلافات التي تصيب التنظيم ما يلي^(ك):

١. يؤدي الخلاف في المنظمة إلى إهدار كثير من الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية للوحدة أو التنظيم ككل، نتيجة لانشغال الجميع بمسألة إيجاد حلول للنزاع القائم، وذلك على حساب وقتهم وجهدهم المخصص للتخطيط أو التنظيم والتنفيذ، وهو ما يؤخر تحقيق الأهداف أو يعيق التنظيم برمته من الوصول إليها.

٢. يؤدي احتدام النزاع بين الأطراف ذات العلاقة إلى نشوء حالة من التفكك والانقسام بين الجماعات المتنازعة، مما يفقدها قوتها وتماسكها، وهو ما يفضي في كثير من الحالات إلى

شأنها منع نشوب الخلافات أو الحد منها إلى المستوى الذي لا يشكل خطراً يهدد التنظيم، بل يقيه متماسكاً متناغماً.

وفي ظل الإدارة الناجحة لا تحدث خلافات كثيرة، أو خلافات على المستوى الذي يستعصي على الحل، أو يحدث أثراً خطيرة مدمرة، بيد أن اهتمام الإدارة بالتدابير الإدارية التالية، من شأنه أن يحد من الخلافات التنظيمية، أو يمنع تطورها، أو يئدها في بكونها. وأهم هذه التدابير ما يلي^(١):

١. التغيير التنظيمي: يقصد بالتغيير التنظيمي تعديل الوضع التنظيمي القائم إذا ظهرت ظروف تستوجب ذلك. ويشمل التغيير: الوظائف، والوحدات، والأفراد، والتعليمات، والإجراءات، وغيرها. وقد يكون التغيير سبباً للخلاف أو نتيجة له، كما قد يكون تدبيراً حكيماً تعتمد المنظمة في كل فترة بما يحول دون نشوب الخلافات. وتلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما تكون إجراءات العمل والعلاقات الوظيفية من التعقيد بمكان، بحيث تسبب الاختناقات والمشكلات المتكررة التي تحدث بين الموظفين. ويتم التغيير إما بدمج إدارتين منفصلتين في إدارة واحدة تحت إمرة رئيس واحد؛ لتسهيل عملية التنسيق، وإما بإلحاق قسم أو وظيفة بإدارة أخرى، وإما بتعديل الإجراءات بالزيادة أو النقصان أو الاتجاه وفق الظروف، وإما بتقليص صلاحيات بعض المديرين أو زيادتها، وإما بنقل الموظف المتسبب بإحداث المشكلات، وإما بنقل قسم أو إدارة إلى موقع آخر... الخ.

٢. استباق الخلافات: تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب عندما تكون طرفاً متوقفاً في النزاع، ويتطلب ذلك توافر معلومات دقيقة وشاملة وترتيبات إدارية معينة تسمح بتقدير المستقبل، بما يمكن الإدارة من تلافي الخلافات التي تحدث داخل التنظيم، حيث تعتمد الإدارة بما يتوافر لديها من معلومات إلى إيجاد "عملية استباقية" من شأنها عزل الموظف المشكل عن المجموعة.

٣. توضيح السلطات والصلاحيات والمهام والأهداف لكل وظيفة وقسم وإدارة، والتأكد من فهم جميع الموظفين لها.

٤. مراقبة الأعمال والأشخاص، واستشعار الصراعات وهي في بكونها، والمبادرة إلى حل النزاع قبل استحكامه.

٥. العدالة والنزاهة في التعيين، والترقية، والإعارة، والإيفاد، والمزايا الوظيفية المختلفة.

٦. المشاركة في صنع القرار، أي جعل الشورى منهجاً إدارياً في المنظمة، على كافة المستويات الإدارية، وفي جميع القرارات ذات الصلة العامة.

٧. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتحقيق مطالب العاملين إذا كانت في حدود المستطاع.

٨. إزالة نقاط الاحتكاك والاختناقات الوظيفية ومسببات النزاع.

٩. مراجعة التشريعات والإجراءات المعمول بها في المنظمة دورياً، وتعديل ما يحتاج منها إلى ذلك.

١٠. استمرارية الاتصال مع أفراد التنظيم على كافة المستويات بأسلوب اللقاءات الفردية والجماعية، سواء أكانت في المكاتب، أم في قاعات الاجتماعات، أم في ميدان العمل، وتحسس مشكلاتهم، وأخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

١١. تخفيف درجة الاعتمادية بين مهام الأفراد والأقسام والوحدات ما أمكن.

١٢. التدوير الوظيفي، بمعنى نقل الموظفين للعمل في مختلف الأقسام والدوائر والوحدات التنظيمية بين فترة وأخرى؛ وذلك لتقليل احتمالات الخلاف، ولزيادة التنسيق بين هذه الأقسام والوحدات، والحوّل دون التجزؤ.

١٣. تخصيص صناديق للشكاوى والاقتراحات، ومتابعة ما يوضع فيها أولاً بأول، وإبلاغ أصحاب الاقتراحات ما يجري بشأنها؛ كي يتقوا بجدية الإدارة في هذا الأمر، وأن آراءهم محل احترام وتقدير.

١٤. إعداد مدونة السلوك الوظيفي (مدونة الأخلاقيات)، بحيث يتم التركيز فيها على خلق التسامح والتعاون والتجاوز عن الهفوات والسقطات، والتماس المعاذير للسلوكات العفوية غير المقصودة.

١٥. حسن اختيار العاملين المتقدمين للعمل في المنظمة، وهو ما يستوجب اعتماد معايير صارمة للتعيين، تستثني الأفراد ذوي السوابق غير الأخلاقية وغير الملتزمين بالآداب العامة والخلق القويم. وهي شروط محددة واضحة، تمثل الصفات العلمية والمسلكية للراغبين في التعيين، وتوثيق السيرة الذاتية للموظفين، ووضعهم تحت التجربة مدة كافية للحكم على أدائهم وسلوكهم. وقد تجرى لهم اختبارات نفسية ومسلكية معينة لهذا الغرض.

١٦. تغليب العقوبة عند تكرار الخلاف الصادر من الشخص نفسه، حتى تصل إلى حد الفصل من الوظيفة، بما يشكل سوابق إدارية تحتفظ بها ذاكرة الموظفين، بحيث تمثل تهديداً لهم كلما حدثتهم أنفسهم بافتعال خلاف أو الدخول في نزاع ما، أي تلجأ إلى أسلوب زرع الخوف في قلوب الموظفين، بما يعزز قناعتهم، إن لم يتجنبوا الخلافات، فيكون مصيرهم مصير من سبقوهم من المفصولين.

وبنغال، وقد جيء بهم وفق شروط أصحاب الشركات الذين يحملون الجنسيات الهندية والباكستانية والبنغالية.

نتائج الدراسة

فُسِّمَت فقرات المقابلات إلى أربع فئات، تتعلق كل فئة منها بأحد أسئلة الدراسة التي سبقت الإشارة إليها، بحيث تصب إجابات المبحوثين عن فقرات كل فئة منها في الجواب عن أحد الأسئلة المذكورة. منها جملة من الأسئلة الموطنة لمشكلة البحث، لبيان حجمها ومداها ومسوغ البحث فيها. علماً أن معظم الفقرات يستفاد منها في أكثر من موضع، وتدعم أكثر من سؤال من أسئلة الدراسة، أي يقوم بينها تداخل على نحو ما، ولكنه تداخل مفيد. وفيما يلي أسئلة الدراسة ونتائج المقابلات التي تمت بشأنها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالأسئلة الموطنة للبحث في جوانب المشكلة وبيان حجمها ومداها

إن الخلافات بين الناس بوجه عام، أمر طبيعي فطري، ما داموا مختلفين في العقول والأفهام والميول والاتجاهات والمعتقدات... الخ، ولا سيما بين أفراد يتفاعلون فيما بينهم في إطار منظمات، ويسعون لأهداف شخصية متباينة في إطار سعيهم الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ولا تسلم منها أية منظمة اجتماعية أو اقتصادية. وما دامت كذلك فهي أخرى بالاهتمام والبحث في الأسباب والآثار والتدابير الوقائية. وفي هذا البحث تحديداً، لا بد من تحديد حجم المشكلة وبيان أبعادها في الشركات ميدان البحث، باعتبارها مدخلاً للبحث في أساليب تلك المنظمات في تجنب الخلافات أو الحد منها؛ ولذلك ارتأى الباحث ابتداءً أن يصمم فقرات المقابلات، بحيث تتضمن أسئلة خاصة، تهدف إلى استكشاف أبعاد المشكلة، وبيان حجمها ومداها، قبل الخوض في موضوع البحث في التدابير الإدارية، وهو الموضوع الرئيسي لهذه الدراسة.

وقد حرص الباحث على استيفاء البيانات والمعلومات، التي تعطي مؤشراً على حجم لمشكلة وطبيعتها وأبعادها. فحاول -عن طريق هذه الأسئلة- استنطاق المبحوثين، واستدراجهم إلى الإفصاح عن حجم المشكلة الحقيقي، وأعداد الأفراد الذين انخرطوا بشكل أو بآخر بالخلافات، والنتائج التي ترتبت على ذلك.

وبطبيعة الحال، حاول المبحوثون التقليل من حجم المشكلة في منظماتهم، لأسباب تتعلق بسمعة الشركة ومكانتها السوقية، أو محاولة إظهار الشركة في وضع مثالي في إطار ما يعرف بتجميل الذات، أو لخشيته من تسريب معلومات تضر بمصالح الشركة، وقد طلبوا ذلك بالفعل من الباحث. ومهما يكن من أمر فقد حاول الباحث استدراجهم للإفصاح عن العدد الحقيقي للخلافات المسجلة لديهم في السنوات السابقة، وذلك بطرح أسئلة دقيقة حول هذا الموضوع، ولكن إجاباتهم

١٧. التأكد التام، بين كل فترة وأخرى، من اطلاع الموظفين على القوانين الداخلية في المنظمة وفهمهم لها، وتذكيرهم بها دورياً؛ ليكونوا على بينة من الضوابط الإدارية التي تحكم سلوكهم.

١٨. سلوك القدوة من قبل الإدارة من حيث الالتزام بالتعليمات، وعدم تجاوز المراجع في إصدار القرارات والأوامر والتعليمات.

١٩. توفير المواد والمعدات والأجهزة اللازمة للعمل، وديمومة صيانتها أو تبديلها عند الاقتضاء. بحيث لا يضطر الموظف إلى استخدام أدوات زميله في العمل بما قد يفضي إلى خلافات بسبب سوء الاستعمال أو الإهمال أو التلف.

٢٠. تهيئة مكان العمل بحيث يكون هناك متسع لحركة العاملين، يحول دون تصادمهم أو احتكاك جسمي مباشر بينهم، بسبب لهم مضايقات أو يفضي إلى سقوط الأشياء التي يحملونها وتلفها.

٢١. إشاعة خلق التسامح التنظيمي واحتمال الأذى من الزملاء والرؤساء، وذلك بمختلف أساليب الوعظ والإرشاد، سواء أكان ذلك في صحيفة المنظمة، أم في دروس دينية، أم في لقاءات ودية، وتوكيد نماذج من قصص التسامح التي نبئت في المنظمة أو سواها بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة.

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة

تفرض طبيعة هذا الموضوع ومشكلة الدراسة ومتغيراتها أن تتخذ أسلوب الدراسة النوعية، وعليه فقد لجأ الباحث إجراء مقابلات شخصية مع المديرين المعنيين في المنظمات المبحوثة؛ للحصول على المعلومات والبيانات التي تتطلبها هذه الدراسة، ولهذا فقد صمم الباحث نموذجاً للأسئلة من أجل استقصاء المعلومات والبيانات اللازمة.

خصائص المجتمع والعينة

تكون مجتمع الدراسة من أربعة عشر مصنعاً لإنتاج الملابس الجاهزة، تخضع لإدارة تسع شركات عاملة في مجمع الظليل الصناعي، في محافظة الزرقاء/ الأردن، ذلك أن بعض الشركات المشمولة في الدراسة لديها أكثر من مصنع، وبالتالي فإن ما يجري من الأحكام على أحد المصانع يجري بالضرورة على بقية المصانع الخاضعة لإدارة تلك الشركة، والسياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق بالعاملين، تسري على جميع العاملين في المصانع التابعة لها؛ أما العينة، فقد شملت الشركات المعنية جميعها باستثناء شركة واحدة اعتذرت عن المشاركة، دون إبداء الأسباب. وأما العاملون في الشركات المبحوثة فمعظمهم من الإناث، إذ تتجاوز نسبتهن الـ (٩٠%) من مجموع العاملين. هذا وقد بلغ عدد العاملين والعاملات في تلك الشركات (١٤٠٠٠) غالبيةهم العظمى هنود وباكستانيون

كانت بتحفظ وحذر للأسباب المشار إليها، وهو ما عزز قناعة الباحث بأن المشكلة أعمق بكثير مما حاول المبحوثون التقليل منه.

وقد قدمت بين يدي المقابلات جملة من الأسئلة في هذا الاتجاه، تحملها الفقرات: الرابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر، بالإضافة إلى الفقرة الخامسة عشرة. ففيما يتصل بإجابات المبحوثين عن عدد المفصولين من العمل، في الشركات التي يعملون فيها، بسبب الخلافات تحديداً، أجاب جميع المبحوثين: بأن العدد قليل جداً، معللين ذلك بأن طبيعة العمل في مصانع الألبسة الجاهزة لا تترك للعاملين مجالاً للاحتكاك المباشر، أو للاندماج اجتماعياً فيما بينهم، بما يشكل مناخاً مواتياً للتفاعل العميق، الذي يفضي إلى نشوب خلافات على نحو ما، فبطبيعة العمل تكاد تملأ الوقت المتاح له تماماً، وتمتص طاقات العاملين وتفكيرهم طوال ساعات العمل، لأنهم مطالبون وفق برامج العمل اليومية، بإنجاز أعمال محددة، وفي أوقات محددة كذلك، وبالتالي فلا مجال لحدوث خلافات بينهم، وإن حدث خلاف ما، فهو من النوع البسيط العابر، وفي حدود ضيقة وقليلة، وليس بالخطورة التي تسبب إزعاجاً للشركة أو تخرج إدارتها. ومع ذلك فقد تلجأ الشركة إلى فصل المتسببين بالخلاف في حالة تكرارها أو خطورتها.

وهذا التبرير الذي قدموه ينسجم مع المنطق، ولكن الخلافات بين العاملين لا مندوحة قائمة، مهما حاولوا تجنبها أو تقديم المبررات النظرية التي من شأنها الحد منها.

أما عن أكثر الفئات افتعلاً للخلافات، فاتفق جميع المبحوثين على أن الذكور هم أكثر افتعلاً للخلافات من الإناث، وهو أمر طبيعي يتفق والجنبة التي خلق عليها الذكور، من حيث صلابة الجسم، وحدة الطبع، وسرعة الانفعال، وطلب الثأر والانتقام، مقارنة بالإناث. ولكن في المصانع التي تعمل فيها الإناث فقط، فبطبيعة الحال تنحصر الخلافات بينهم وحسب.

وفي الجواب عن السؤال المتعلق بطبيعة الخلافات التي تنشأ بين العاملين، أشار جميع المبحوثين إلى أن معظم الخلافات التي تحدث بين موظفيهم في تلك الشركات تنحصر في خلافات في وجهات النظر وتعارض الآراء، وقد يصاحبها توتر وانفعال يتبعها صراخ في بعض الحالات، وقليل ما يتطور الأمر ليصل إلى الضرب والتماسك بالأيدي، في حين قد تتخذ بعض الخلافات بين العاملين ورؤسائهم صورة رفض الأوامر، وتعتمد مخالفة الأنظمة والتعليمات، أو التقاعس في أداء الواجبات.

وأما الأوقات التي تحدث فيها معظم الخلافات في المنظمات المبحوثة، فقد تركزت معظم إجاباتهم في أنها تحدث أثناء العمل. وفي سؤال للباحث غير مقنن، استوضح فيه عن احتمالية حدوث بعض الخلافات عند دخول العمال وخروجهم من المداخل، فكان ردهم أن

الشركات جميعها تنظم عملية الخروج والدخول للعمال، فتحدد مداخل معينة للذكور وأخرى للإناث، فضلاً عن اختلاف مواعيد الخروج والدخول، وفق ترتيب معين ونظام خاص، وهو ما يمنع التدافع على الأبواب والاحتكاك الجسدي المباشر. ولكن ومع ذلك قد تحدث أحياناً خلافات بين أفراد النوع (الجنس) الواحد بسبب ذلك، بيد أن هذا الترتيب، وفق رأي المبحوثين، يحد كثيراً من الخلافات التي تسببها حركة العمال دخولاً وخروجاً.

هذه الإجابات تكشف بطبيعة الحال عن وجود خلافات، أي كانت هذه الخلافات، وأياً كانت طبيعتها أو حجمها وأطرافها، رغم محاولة المبحوثين التقليل من شأنها أو عددها أو حجمها وتداعياتها، كما سبقت الإشارة إليه، وهي بطبيعة الحال ظاهرة تستحق الوقوف عندها ودراستها، بحيث يمكن الاستفادة منها وتعميم نتائجها على قطاعات إنتاجية مماثلة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول، الذي مفاده: "هل تتخذ المنظمات المبحوثة تدابير وقائية للحد من الخلافات التنظيمية؟"

خُصص لهذا السؤال سبع فقرات من فقرات استبانة المقابلات، هي الفقرات السبع الأولى (باستثناء الفقرة الرابعة) إضافة إلى الفقرة الثانية عشرة، والفقرة الخامسة عشرة. وقد تمخضت المقابلات عن النتائج التالية:

- فيما يتعلق بإجابات المبحوثين عن الفقرة الأولى، المتعلقة بالشروط المعتمدة في الشركات المبحوثة في المتقدمين إليها من طالبي العمل، فقد تبين للباحث أن الشركات المبحوثة جميعها تتبع سياسة واحدة في هذا الأمر تقريباً، إذ اتفق معظم المبحوثين على أن الشروط المطلوبة في المتقدمين للوظائف لديهم، هي: ضرورة حصول المتقدم للوظيفة على شهادة عدم محكومية (وهي شهادة رسمية تمنحها وزارة الداخلية عن طريق جهاز الأمن العام لمن يهيمه الأمر) وبلوغ السن القانونية، وشهادة خلو أمراض من مركز طبي معتمد لهذه الغاية.

وهي كما يبدو شروط غير كافية للاحتياط من نشوب الخلافات داخل المصانع التابعة للشركات المبحوثة، ومعظم هذه الشروط المذكورة لا علاقة له بموضوع السؤال (كالسن القانونية، وشهادة خلو الأمراض)، ويبدو أن التساهل في هذا الأمر تبرره إجابات المبحوثين عن الفقرات التالية.

- وفيما يتعلق بإجاباتهم عن الفقرة المتعلقة بالبحث في السوابق السلوكية للمتقدم للعمل، أفاد بعض المبحوثين بأنه يُكتفى بسؤال المتقدم شفويّاً، وبعض الشركات تدقق في مظهره لاكتشاف ما يدل على سلامته من آثار شجار سابق أو كدمات أو علامات معينة في الوجه والجسم، بما يدل على

- ومعظم الشركات المبحوثة ليس لديها وصف مكتوب للوظائف، باستثناء شركة واحدة لديها هذا الوصف المكتوب، ولكنه وصف مخصص للوظائف الإدارية فقط. ووجهة هذا السؤال، أن الوصف الوظيفي يحدد واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها، وبالتالي فلا يدعي الموظفون الجهل بصلاحياتهم وواجباتهم التي ربما يهين الجهل بها مجالاً رحباً لنشوب الخلافات، التي تعود في معظمها إلى تنازع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأفراد والأقسام.

- أما الإجراءات التي تتخذها الشركات المبحوثة حيال الخلافات التي تحدث فيها بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين مشرفيهم أو رؤسائهم أو بين المشرفين والرؤساء أنفسهم، فإنها، وفق رأي المبحوثين، تخضع للأنظمة الداخلية في تلك الشركات، وذلك في ضوء التحقيق المباشر مع المتسببين في الخلاف، وإذا كانت الخلافات شخصية محضة، ولا تؤثر في سير العمل، فقد يلجأ المسؤولون إلى محاولة التوفيق بين أطراف الخلاف، إذا كان الخلاف محصوراً بينهم، ولم يتطور أو يفضي إلى أضرار بالشركة وممتلكاتها، وإن تعذر ذلك، تطبق العقوبات المقننة وفق حجم الخلاف وطبيعته، وهي مترتبة وفق العرف الإداري والقانوني، من التنبيه، إلى الإنذار الأول، فالثاني، فالثالث، ثم الخصم من الراتب، فالفصل النهائي من العمل في الشركة، إن تكرر الفعل على نحو ما. ومتى علم الموظفون والعاملون بجدية الإدارة في هذا الأمر، وشدة العقوبات التي يمكن أن تنزل بالمخالفين ومفتعلي الخلافات، واستقر ذلك في أذهان العاملين، ودخل في إطار ما يسمى بـ "الثقافة التنظيمية"، فإن ذلك يشكل عامل تهديد مستمر لهم، وهو ما من شأنه أن يحد من الخلافات التي يمكن أن تنشأ بينهم أو بينهم وبين المشرفين ورؤساء الأقسام؛ لما استقر في أذهانهم ما يترتب على ذلك من نتائج ليست في صالحهم.

- وفيما يتعلق بمراقبة سلوك العاملين داخل أسوار الشركة ومواقع العمل، أجاب المبحوثون بأن ذلك يتم عن طريق الملاحظة المباشرة من قبل المشرفين الذين يتجولون بينهم، داخل قاعات العمل والإنتاج على مدار ساعات العمل، فضلاً عن مراقبة أجهزة التصوير (الكاميرات) المثبتة في أماكن معينة، للمساعدة في مراقبة السلوك الفردي والجماعي وضبطه، يضاف إلى ذلك التقارير المكتوبة التي يرفعها المراقبون (المشرفون) عن الوقائع التي تحدث داخل المصنع. وهذه الإجراءات تأخذ بها جميع الشركات المبحوثة دون استثناء.

حسن سلوكه ووداعته. والبعض الآخر من الشركات لا يلتفت لهذا الجانب ولا يهتم به، وذلك ربما لحاجتها الملحة إلى أعداد كبيرة من العاملين، والتدقيق في مثل هذه الأمور يفوت عليها فرص تعيين أفراد هي في ميسر الحاجة إلى خدماتهم، ولا سيما أن معدل دوران العمل في مثل هذه المصانع مرتفع نسبياً، بسبب الطبيعة الروتينية للعمل، والملل الذي يعانيه العاملون بسبب ذلك، ولا سيما بالنسبة للعمالة الأردنية، وذلك لوجود بدائل كثيرة أمام العاملين الأردنيين للتنقل بينها والبحث عن الأنسب، ولتدني الرواتب في هذه الشركات التي لا تتجاوز (١٩٠) ديناراً في الشهر، وهي رواتب متواضعة بالنسبة لمتوسط الدخل في الأردن، الأمر الذي يفسر ارتفاع نسبة دوران العمل في تلك المصانع. أما العمالة الآسيوية في تلك المصانع، فهي ملزمة بالعمل فيها بموجب عقود العمل التي جاءت بها إلى الأردن، وبالتالي فلا خيار لها بالتنقل بين الشركات بحثاً عن مزايا وظيفية أفضل.

- أما فيما يتصل بإجابات المبحوثين عن الفقرة الثالثة المتعلقة بسؤال المتقدمين عن أسباب تركهم وظائفهم السابقة، أفردت شاريت إلى أن معظم الشركات تحرص على سؤال المتقدمين عن أسباب تركهم وظائفهم السابقة؛ لتقرر بعد ذلك قبولهم أعضاء فيها أم لا، وربما كانت أسباب الترك سلوكيات لأخلاقية، قررت شركاتهم التخلص منهم بسبب ذلك، وبالتالي فليس من مصلحة الشركة الحالية قبولهم أعضاء عاملين لديها؛ كي لا يتكرر السلوك اللاأخلاقي فيها، بما من شأنه أن يعمل على تشويه سمعة الشركة، أو يوقعها في إحراجات سلوكية وقانونية، يمكنها تفاديها بالتدقيق في مثل هذه الأمور. وربما تبحث الشركة في ذلك عن الأسباب الشخصية التي دفعت المتقدمين إليها لترك وظائفهم السابقة، وكلا الأمرين مهم للشركة للاستفادة من هذه الإجابات؛ لتعديل سياستها فيما يتعلق بالتوظيف أو شؤون الموظفين بوجه عام.

- ولدى سؤال المبحوثين عن اعتماد مدونة للسلوك الأخلاقي في شركاتهم، أفادوا جميعاً بعدم اعتماد مثل هذه المدونة، ولكن شركاتهم ملزمة، وفق قانون العمل الأردني، بتدوين حقوق العاملين وواجباتهم، والمخالفات وأنواعها، والجزاء المترتبة عليها، وتثبيتها على لوحات جدارية ليطلع عليها العاملون، علماً أن معظم العاملين فيها إما أميون، وإما محدودو الثقافة والتعليم. وبالتالي فلا فائدة ترجى، من وجهة نظرهم، من تعليق مثل هذه اللوحات رغم أهميتها؛ وذلك لقلة من يقرؤها أو يفهمها.

- هذا ولم يجد المبحوثون جميعهم أثراً للتباين الثقافي والخلفية الدينية في علاقات العاملين فيما بينهم أو سبباً لنشوب الخلافات داخل الشركة. علماً أن معظم العاملين هم من الجنسيات الآسيوية (هنود، وبنغال، وباكستانيون، وسريلانكيون) وينتمون لأديان متباينة: (الإسلام، والنصرانية، والهندوسية، والبوذية).

وقد جيء بهذا السؤال لاعتقاد الباحث أن التباين الثقافي والخلفية الدينية مدعاة لإثارة الخلافات، كما هو واقع في كثير من الدول والمنظمات، وبالتالي ينبغي على المنظمات المبحوثة -لتجنب هذا السبب المثير للخلاف- أن تعمل على توظيف أفراد من أتباع دين واحد أو من المنتمين لثقافة واحدة، أو فصل الموظفين المختلفين في الثقافات والأديان عن بعضهم بعضاً، وجعلهم في مواقع مختلفة، تبعاً لمذاهبهم وأديانهم وثقافتهم. بيد أن الأمر في الشركات المبحوثة لا يستوجب كل ذلك، ما دام لا يخلق مشكلات أو يثير خلافات، وفق رأي المبحوثين.

- أما عن أوقات اتخاذ قرار العقوبة، فقد أشار جميع المبحوثين إلى أن القرار، في الغالب، يتم بعد العلم بحدوث الواقعة مباشرة، إلا إذا استدعت الظروف تأجيلها إلى اليوم التالي. والأمر بجملته يخضع لطبيعة الخلاف ومدى خطورته وأطرافه. ووجهة هذا السؤال تكمن في أن تأخير مثل هذه المسائل وتركها مدة طويلة دون حل، قد يتيح مجالاً لتطور المشكلة وتعمقها، وبالتالي تأخذ أبعاداً جديدة، فتخرج عن السيطرة، ثم تصبح عvisية على الحل، وتشكل سابقة خطيرة تشجع العاملين على الانخراط في خلافات تالية؛ لأن التأجيل في مثل هذه الأمور يفسر من قبل العاملين على أنه تمييع للقضية ثم نسيانها، أو ضعف الإدارة عن مواجهتها وحلها.

- وأما عن أسباب الخلافات بوجه عام، فقد أشار المبحوثون إلى أنها تنحصر عادة في الطبيعة العدوانية لبعض العاملين، في حين أشار أحد المبحوثين إلى سبب آخر، يتمثل بالتنافس على موارد محدودة، متعلقة بمستلزمات الإنتاج، وإن كان هذا السبب قليل الحدوث، ولكنه يلفت النظر إلى ضرورة معالجته، بما يمنع أو يحد من الخلافات التي يمكن أن تحدث من هذا الباب.

وملخص هذه الإجابات عن الفقرات المشار إليها، ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي مفادها: لا تعتمد المنظمات المبحوثة تدابير مسبقة، تحول دون نشوب الخلافات التنظيمية أو تعمل على وأدها في بواكيرها، وإنما هي إجراءات روتينية اعتادت الشركات عموماً على القيام بها، وهي مبنية على حسن الظن بالناس بوجه عام. وربما لم يدر في أذهان المديرين أو لجان التوظيف هذا الأمر عند

تعيين الأفراد، ولم يتأصل لديهم العلم الإداري والاجتماعي في هذا الجانب بعد. ربما لأن الشركات المبحوثة حديثة العهد في ميدان العمل والإنتاج، إذ لم يمض على أقدمها عمراً أكثر من عشر سنوات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فقد سبقت الإشارة إلى أن طبيعة العمل والحاجة الملحة إلى الأيدي العاملة، تجعل الشركات المعنية تغض الطرف عن هذا الأمر، معولة على الظروف المستقبلية للعاملين في المنظمة، وحكمتها في معالجة الخلافات التي يمكن أن تحدث فيها في المستقبل.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني، الذي مفاده: "ما التدابير الإدارية التي تعتمدها المنظمات للحد من الخلافات التنظيمية؟"

أفادت النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول إلى قلة اهتمام المنظمات المبحوثة باتخاذ التدابير الإدارية والفنية التي تحد من الخلافات التنظيمية، ولم تولها الاهتمام الكافي، الذي يرقى إلى أهميتها وضرورتها في هذا المجال، ولكن النتائج المتعلقة بهذا السؤال تحمل بعض المؤشرات على وجود بعض التدابير، فلدَى سؤال المبحوثين عن هذه التدابير التي تتخذها منظماتهم في هذا المجال، فقد تبينت سياسات المنظمات حيال هذا الأمر في بعض النواحي، وتقاربت في نواح أخرى، وأهم هذه السياسات ما يلي:

- الفصل بين الذكور والإناث في مواقع العمل (وقد أتيحت للباحث الاطلاع على الواقع عن كثب، وتأكد لديه هذا الإجراء عياناً).

- محاضرات في الوعظ والإرشاد، التي تتناول موضوع الخلافات وكيفية تفاديها وأساليب معالجتها.

- تقديم النصائح الفردية والجماعية بضرورة التعاون واحترام الآخرين.

- إشراك العاملين في لجان نقابات الغزل والنسيج (عن طريق الانتخابات).

- إرسال العاملين في دورات تثقيفية وتوعوية.

- تعريف الموظفين بواجباتهم وبالنظام الداخلي للمنظمة ولوائح الجزاءات.

- الرقابة المباشرة على سلوك الموظفين أثناء العمل عند الدخول والخروج.

بيد أن هذه التدابير معتمدة في معظم المنظمات الاجتماعية والاقتصادية، ولكنها غير كافية للحد من الخلافات، ولا تهدف إلى معالجة هذا الموضوع بالذات، وقد تكون تدابير فاعلة أكثر لو أضيف لها بعض السياسات الداعمة مثل: التعيين تحت التجربة لمدة معينة، تطول أو تقصر وفقاً لقناعة المنظمة بما يكفي للحكم على سلوك الموظف الجديد، إضافة إلى التدقيق في مطالب التوظيف بوجه عام،

وتكون مهمة اللجنة أو اللجان البحث في المشاكل والهموم التي تعترض سير العمل، ثم العمل على حل الخلافات إن وجدت، أو الحؤول دون حدوثها، وتقديم الاقتراحات التي من شأنها رفع سوية العمل، ابتداء بتحسين العلاقات بين العاملين. ولكن لم يشر المبحوثون إلى هذه اللقاءات في إجاباتهم عن السؤال رقم (١٥) المتعلق بالتدابير الإدارية التي تعتمد عليها منظماتهم للحد من الخلافات، ولولا سؤال الباحث هذا لما ذكره هنا، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي نصها: "تعتمد المنظمات المبحوثة على أساليب علاجية لحل الخلافات التنظيمية التي تحدث فيها أكثر منها أساليب وقائية".

- أما صناديق الاقتراحات، فقد أشير إليها في استبانة المقابلات لأهميتها في أحيان كثيرة، إذ يمكن أن تتلقى الإدارة عبر هذه الصناديق اقتراحاً أو تنبيهاً إلى مشكلة تنذر بخطر سلوكي معين، يوشك أن ينفجر ويأخذ مداه السلبي داخل الشركة، وبذلك يمكن مناقشة مثل هذه الاقتراحات والتنبيهات لوأد الأخطار المحتملة أو التي على وشك الانفجار، ثم العمل على تلافيها أو حلها قبل أن تحقق أهدافها، ومن هنا جاءت أهمية هذه الفقرة.

ومهما يكن من أمر، فليست كل الشركات لديها صناديق اقتراحات وشكاوى، والشركات التي لديها مثل هذه الصناديق لا تهتم بها كما ينبغي، فهي موجودة شكلياً ولكنها غير مفعلة، بل يكتفى بتقارير المشرفين الميدانيين. بيد أن بعض الشركات تعتمد عوضاً عن ذلك ما يعرف بسياسة الخط الساخن، أي أرقام هواتف خاصة يعرفها موظفوها والعاملون فيها؛ لتلقي الشكاوى والاقتراحات، حيث يعين لمثل هذا الأمر موظفون مختصون لمتابعة ما يرد من العاملين من مكالمات تحمل شكاوى واقتراحات، في أوقات تحدها لهم الشركة، ثم تعرض على الجهات المعنية، من أجل دراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها. بيد أن ما يسمى بالخط الساخن لم يخصص للخلافات بين الموظفين تحديداً، وإنما لمجمل المشكلات التي تحدث في الشركة والاستفسارات التي ترد إليها.

- أما عن الاختلاط بين الذكور والإناث وأثره في حدوث مشكلات أو خلافات معينة، فقد أفاد المبحوثون: إن طبيعة العمل في مصانع الألبسة تمنع ذلك، ولا سيما أن الاختلاط يتم في أوقات الاستراحة وحسب، وفي هذه الأوقات يمكن أن تنشأ في بعض الخلافات والمشاكسات. بيد أن هذه الإجابة تحمل بعض التناقض في إجاباتهم عن الفقرة رقم (٨) التي مفادها: "متى تحدث الخلافات عادة؟"، فقد أفاد المبحوثون في إجاباتهم عن تلك الفقرة: بأن مواعيد خروج العاملين الذكور

ومراجعة السيرة الذاتية للمتقدمين للعمل؛ للتأكد من مطابقتها للمعايير التي يفترض اعتمادها من قبل هذه المنظمات فيما يتعلق بهذا الجانب. ومهما يكن من أمر، فإن إجاباتهم عن الفقرات السابقة المرتبطة بهذا السؤال المباشر، لا تدعم الإجابة عن السؤال المتقدم، سوى ما يتعلق منها بالرقابة الفنية المباشرة على أداء العاملين. (انظر إجابات المبحوثين عن فقرات السؤال الأول).

- أما عن العلاقة الاعتمادية بين العاملين في المراحل الإنتاجية المتتابعة، فقد أشار جميع المبحوثين إلى أن طبيعة العمل في المصانع تقوم على أسلوب الاعتمادية؛ كونها خطوطاً إنتاجية، يتم العمل فيها على مراحل متتابعة، تعتمد كل مرحلة فيها على التي قبلها، ولكنهم نفوا أن تكون هذه الاعتمادية سبباً في نشوب خلافات بين العاملين على محطات (مراحل) الإنتاج؛ لسببين: أولهما، أن العمل مضبوط بأوقات محددة وكميات محددة من الوحدات الإنتاجية كذلك، حيث يتم تحميل كافة النقاط (المراحل) بالعبء المتوازن ضمن خطط محكمة، وهو ما يدعم إجاباتهم عن الفقرة الرابعة ويعضده. وثانيهما: وجود مشرفين دائمين لمراقبة الاختناقات وحالات التأخر وسواها من المشكلات التي يمكن حدوثها على خطوط الإنتاج، وهو ما يحول دون حدوث خلافات بين الموظفين بسبب ذلك. غير أن ذلك لا يمنع من حدوث بعض الخلافات في بعض الأحيان لأسباب خارجة عن السيطرة، وهي، كما سبقت الإشارة إليه، خلافات محدودة عابرة. وهو أيضاً ما تؤكد إجاباتهم عن الفقرة الثالثة عشرة من استبانة المقابلات.

- وعن تصورهم لحل مشكلة الاعتمادية هذه، وتجنب آثارها السلبية على العلاقات بين العاملين، أشار المبحوثون إلى أن الاعتمادية أمر لا يمكن تجاوزه أو العمل دونه، ولا سيما في مثل هذه المصانع التي يقوم العمل فيها على خطوط إنتاج، ولكن الشركات المبحوثة تعمل على تحقيق التوازن في الأعباء الملقاة على كل مرحلة من مراحل الإنتاج، عن طريق زيادة عدد العاملين في النقطة التي تشهد أوقات تأخر أو حالات اختناقات، بسبب كثافة العمل المحال إليها من المحطة السابقة، إلى جانب الإشراف المباشر لضمان استمرارية التوازن بين مراحل الخط الإنتاجي الواحد.

- وفيما يتعلق بالسؤال الذي مفاده: هل تعقد لقاءات دورية بين الموظفين أو بينهم وبين رؤسائهم للتباحث والتشاور في هموم العمل، يتقدم فيه العاملون باقتراحات معينة يؤخذ بها على مستوى الإدارة (من شأنها الحد من الخلافات المحتملة)؟ أجابوا بأن هذا الأمر يتم دورياً، إذ تعتمد الشركات أسلوب اللجان النقابية التي تفرزها انتخابات داخلية لهذا الأمر،

العاملين، فوجد أنها تتم بسلاسة دون تصادم أو احتكاك، وهي فيما يبدو كافية لمثل هذا الأمر.

ومن جملة هذه الردود يمكن الوصول إلى قناعة بأن ما تتخذه الشركات المبحوثة تدابير وقائية لا يرقى إلى المستوى الذي يمكن التعويل عليه في الحد من الخلافات، وأن اهتمامها القليل بهذا الجانب ليس الهدف منه الحد من الخلافات، بقدر ما هو الحرص على سلاسة العمل وتحقيق أهداف الإنتاج، فهو من باب ضرب عصفورين بحجر، وإن كان المقصود أحد العصفورين، بيد أن الحجر اصطاد العصفور الثاني بطريق غير مقصودة. فالأمر لم يكن واضحاً في أذهان المنظمين للعمل في تلك الشركات، بل دليل أن الشركات جميعها لا تهتم بالمدونة الأخلاقية، ولا بالوصف الوظيفي، ولا بصناديق الاقتراحات والشكاوى. وما تقوم به سوى ذلك من أمور فهو مطلوب منها، سواء أكان من قبل الحكومة ممثلة بوزارة العمل، أم التزاماً بالمعايير الدولية التي تشترطها المنظمات الغربية المستوردة لمنتجات هذه المصانع. وهو ما يؤكد عدم التفات المديرين إلى هذا الجانب بالعمق اللازم أو بالوضوح التام، ربما لقلة الخبرة في العمل الإداري، أو لظروف خاصة بتلك الشركات، فالشركات جميعها حديثة التأسيس، كما سبقت الإشارة إليه، ولم تترسخ قوانينها وأنظمتها بعد، ولم يكتسب مديروها الخبرة الكافية في هذا الجانب تحديداً. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي مفادها: تعتمد المنظمات المبحوثة على أساليب علاجية في تعاطيها مع الخلافات التنظيمية، أكثر منها أساليب وقائية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث، الذي مفاده: "ما مدى فاعلية تلك التدابير في منع الخلافات أو التخفيف من حدتها وآثارها؟"

وفي الإجابة عن هذا السؤال، فقد أشار جميع المبحوثين إلى فاعلية هذه التدابير في الحد من الخلافات التنظيمية، مدللين على ذلك بقلة الحالات التي سجلت في الأعوام السابقة، فضلاً عن اتخاذها الطبيعة السلمية؛ كالخلافات في وجهات النظر، وبعض الانفعالات المحدودة. وهو ما تدعمه إجابات المبحوثين عن الفقرتين: الرابعة والتاسعة عشرة، وهو ما ينسجم مع ردودهم المتحفظة على سؤال الباحث الموقى لحجم المشكلة، رغم تحفظ الباحث على إجاباتهم عن السؤالين المذكورين. وفي ضوء هذه المعطيات التي أفاد بها المبحوثون، تكون الإجراءات الفنية والإدارية المشار إليها فاعلة في ما وضعت له، وهو ما ينفي الفرضية الثالثة التي تفيد بعكس ذلك.

الخلاصة والاستنتاجات

كشف نتائج المقابلات عن وجود خلافات تنظيمية تقوم باستمرار بين العاملين في المنظمات المبحوثة، أيّاً كانت هذه

للاستراحة، تختلف عن مواعيد خروج الإناث، ولكن هذا الاختلاف في مواعيد الدخول والخروج، لا يمنع الخلافات التي يمكن أن تنشأ بين أفراد الجنس الواحد، ولكنها قد تكون فعالة في الحد من التحرش الجنسي والعلاقات غير الشرعية. - وفي إجاباتهم عن السؤال المتعلق بسياسة التدوير الوظيفي، فقد وجد الباحث أنهم لا يسمونها "سياسة تدوير وظيفي" وليست بالمفهوم الاصطلاحي المعتمد في علم الإدارة، ولذلك سألوا الباحث عن معنى هذا المصطلح، وهو ما يؤكد ما سبقت الإشارة إليه في ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، من حداثة الشركات في العمل، وقلة الخبرة لدى مديريها، وتواضع الفكر الإداري لديهم. ومهما يكن من أمر، فإن ما يجري عليه العمل في الشركات محل الدراسة، هو تغيير أماكن عمل الأفراد من موقع لآخر داخل القاعات والمشاغل، أو تغيير طبيعة عملهم من الخياطة، إلى كي الملابس، أو إلى التغليف، أو التنضيد، أو الشحن... الخ، وذلك لأسباب صحية، أو لحاجة العمل لذلك، كأن يتأخر خط إنتاجي معين أو مرحلة معينة، فيُعزز بأفراد عاملين على الخطوط المتقدمة، أو النقاط القليلة الأعباء، أو عند حدوث خلافات على نحو ما. وقد يتم النقل وفق رغبة العامل نفسه، إذا كانت ظروف العمل تسمح بذلك. أي أن سياسة التدوير الوظيفي ليست في أذهانهم، ولم يدركوا أهميتها في زيادة الخبرات لدى العاملين وتحسين الإنتاج، ولذلك لم توظف بالصورة التي يؤكد عليها علم الإدارة في هذا المجال، ربما لأن طبيعة العمل في مصانع الألبسة الجاهزة تجعل من الصعوبة بمكان تطبيق ذلك المبدأ.

- وأما الاجتماعات، فقد أفاد جميع المبحوثين: أنه لم تحدث خلافات قط أثناء الاجتماعات، تصنف ضمن الخلافات التي تقضي إلى عداوات أو شحناء بين الأفراد المعنيين، وإنما هي تباينات في وجهات النظر بسبب اختلاف العقول والأفهام، وهو أمر طبيعي ومرغوب فيه، للوصول إلى قرارات صائبة حكيمة، ومع ذلك فإن شخصية المدير أو من ينيبه في إدارة الاجتماع تحول دون حدوث خلافات من النوع الذي يشكل خطراً، أو يصنع عداوة.

- وفيما يتصل بتصميم الممرات بين خطوط الإنتاج وتباعد الآلات وماكانات الخياطة، فقد أفاد جميع المبحوثين: بأن ذلك يتم وفق معايير دولية متفق عليها في مثل هذه المصانع، وهي بحدود (١٢٥ سم) للممر الواحد، وقد أتيح للباحث دخول قاعات العمل والوقوف على هذه الممرات ومشاهدة حركة

بالوضوح التام، الصادر عن وعي وقناعة أكيدة بضرورة الالتفات إلى هذا الجانب.

التوصيات

استناداً لنتائج هذه الدراسة والتحليل المبني عليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. ضرورة إصدار قوانين خاصة تلزم المنظمات الاجتماعية والاقتصادية بالتعاون التام مع الباحثين، وتسهيل وصولهم إلى المعلومات العامة الضرورية للبحث، بما يخدمها بصورة مباشرة، ويخدم المجتمع بوجه عام، وتحميلهم مسؤولية تقديم معلومات خاطئة أو مضللة، ولكن دون المساس بأسرار تلك المنظمات، وما تعدّه ضرورياً للحفاظ على خصوصيتها، أو يضر إفشاؤه بسمعتها ومستقبلها.

٢. ضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية والاجتماعية للعاملين، الجوانب الفنية، جنباً إلى جنب، لتلافي المشكلات التي أشير إليها في هذه الدراسة.

٣. ضرورة التدقيق في مطالب التوظيف بما يتيح للمنظمات فرز الأفراد الذين يتصفون بالوداعة وحسن السلوك وتعيينهم، وإقصاء طالبي الوظائف الذين لا تنطبق عليهم الشروط المشار إليها، وذلك للحد من نشوب الخلافات، التي يمكن أن تحدث بسبب عدم الالتفات لهذا الأمر.

٤. ضرورة اتخاذ التدابير الإدارية والفنية الواضحة الضرورية التي من شأنها الحد من الخلافات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين أثناء العمل في المنظمات، وهو ما يتطلب ابتداء تحديد معايير خاصة تبنى عليها قرارات التعيين أو الرفض وفق الظروف والمعطيات.

٥. إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع تتناول قطاعات اقتصادية واجتماعية أخرى، لإثراء الفكر الإداري في هذا الجانب، وتوكيد أو نفي ما توصل إليه هذا البحث من نتائج، بما يعمق مفهوم التدابير الإدارية في هذا الباب، ويفيد المنظمات في إدارة السلوك التنظيمي فيها.

المراجع

١. إبراهيم الخالدي، السلوك التنظيمي، دار الأعلام، عمان، ٢٠١٢.
٢. إبراهيم الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة، عمان، ٢٠١١.
٣. جيرالد جرينبيرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٩.

الخلافات، وأياً كانت طبيعتها أو حجمها وأطرافها، رغم محاولة المبحوثين التقليل من شأنها أو عددها أو حجمها وتداعياتها، كما سبقت الإشارة إليه، وهي طبيعة الحال ظاهرة تستحق الوقوف عندها ودراستها، بحيث يمكن الاستفادة منها وتعميم نتائجها على قطاعات إنتاجية مماثلة.

وتبين من تحليل نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة لا تدقق كثيراً في مسألة السوابق السلوكية للمتقدمين إليها من طالبي الوظائف، كون طبيعة العمل فيها طبيعة فنية محضة، وفق وجهة نظرهم، لا تقوم على التفاعل الإنساني المباشر، بقدر ما تقوم على ملازمة العاملين للآلات وقطع الإنتاج. هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون هذه الأعمال التي يشغلونها أعمالاً صغيرة، ولا تؤثر تأثيراً مباشراً في مسيرة الشركة أو مستقبلها أو مكانتها في السوق، وهو ما لا يستوجب التدقيق الصارم في هذه المسألة.

كما تبين من إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بسؤال الدراسة الأول، ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي مفادها: لا تعتمد المنظمات المبحوثة أية تدابير مسبقة، تحول دون نشوب الخلافات التنظيمية أو تعمل على وأدها في بواكيرها، وما يجري عليه العمل في تلك المنظمات، إنما هي إجراءات روتينية اعتادت الشركات عموماً على القيام بها، وهي مبنية على حسن الظن بالناس بوجه عام، وليست قائمة على علم مسبق بهذا الأمر، لم يتأصل لديهم العلم الإداري والاجتماعي في هذا الجانب بعد. ربما لأن الشركات المبحوثة حديثة العهد في ميدان العمل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فقد سبقت الإشارة إلى أن طبيعة العمل والحاجة الملحة إلى الأيدي العاملة، تجعل الشركات المعنية تغض الطرف عن هذا الأمر، معولة على الظروف المستقبلية للعاملين في المنظمة، وحكمتها في معالجة الخلافات التي يمكن أن تحدث فيها في المستقبل. أي أن الشركات المبحوثة تعتمد أساليب علاجية أكثر منها وقائية، وهو ما يؤيد الفرضية الثانية التي تحمل هذا المضمون.

ومن جملة الردود على سؤال الدراسة الثاني، يمكن الوصول إلى قناعة بأن ما تتخذه الشركات المبحوثة من تدابير في هذا الأمر لا يهدف إلى الحد من الخلافات؛ بقدر ما هو الحرص على سلاسة العمل وتحقيق أهداف الإنتاج، فالأمر لم يكن واضحاً في أذهان المنظمين للعمل في تلك الشركات، بدليل أن الشركات جميعها لا تهتم بالمدونة الأخلاقية، ولا بالوصف الوظيفي، ولا بصناديق الاقتراحات والشكاوى. وما تقوم به سوى ذلك من أمور فهو مطلوب منها، سواء أكان من قبل الحكومة ممثلة بوزارة العمل، أم التزاماً بالمعايير الدولية التي تشترطها المنظمات الغربية المستوردة لمنتجات هذه المصانع. وهو ما يؤكد عدم التفات المديرين إلى هذا الجانب بالعمق اللازم أو

7. Karlene H. Robert & David M.Hunt, Organizational Behavior, Thomson information/Publishing Group ,Boston USA. 1991.
8. Richard L. Daft, Management, Dryden Press, 1999.
9. Stephen T. Robbins & others , Organizational Behavior, Pearson Education Limited, Harlow, England. 2012.
٤. حسن الحكاك، نظرية المنظمة، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦.
٥. مدحت محمد الديب: "جوانب في الصراع التنظيمي". المجلة العربية للإدارة. ع ٣ سنة ١٩٨٧.
6. David Buchanan & Andrzej Huczynsky, Organizational Behavior, Prentice Hall, 2004.

ملحق/١**أسئلة المقابلات**

اسم الشركة:.....
 المعني بالمقابلة ووظيفته:.....

الأسئلة:

١. ما الشروط المعتمدة في المنظمة في تعيين الموظفين فيما يتعلق بالسلوك؟
٢. هل تتضمن الشروط البحث في السوابق السلوكية للموظف؟
٣. وهل يسأل الموظف لماذا ترك وظيفته السابقة؟
٤. كم عدد المفصولين عن العمل في منظمكم بسبب الخلافات؟
٥. هل لديكم مدونة أخلاقية اطلع عليها الموظفون؟ وهل تتضمن بنوداً تدعو للتسامح وتجاوز الهفوات وإقالة العثرات؟
٦. هل لديكم وصف وظيفي لكل وظيفة في المنظمة؟ وهل اطلع عليه الموظفون وفهموه جيداً؟
٧. ما مدى وضوح قوانين العمل في المنظمة للموظفين؟
٨. متى تحدث الخلافات عادة:
 - عند بدء الدوام.
 - في أثناء الدوام.
 - عند الانصراف.
 - في أثناء الاجتماعات.
٩. ما هي أكثر الفئات افتعالاً للخلافات؟
 - الموظفون الجدد الذين مضى على خدمتهم في المنظمة أقل من ٥ سنوات.
 - الموظفون الذين أمضوا أكثر من ٥ سنوات في العمل.
 - الشباب/ الذكور.
 - البنات.
١٠. ما نوع الخلافات التي تنتشب في المنظمة؟
 - خلافات في وجهات النظر.
 - صراخ متبادل.
 - انفعال وتوتر.
 - ضرب وتكلمش بالأيدي.
 - غير ذلك (أرجو التحديد).
١١. ما الإجراءات التي تتخذ عادة بحق المتسببين بالخلافات؟
١٢. كيف تتم مراقبة سلوك الموظفين؟ الملاحظة المباشرة، الكاميرات، التقارير ... الخ.
١٣. متى يتم اتخاذ قرار العقوبة؟
 - مباشرة.
 - في اليوم التالي.
 - بعد أسبوع.
 - إلخ.
١٤. ما أسباب الخلافات التي تنتشب في المنظمة؟
 - التنافس على موارد محدودة.
 - عدوانية بعض الموظفين.
 - عدم وضوح الصلاحيات.

١٥. هل تتخذ المنظمة تدابير معينة للحد من الخلافات التنظيمية؟
 ١٦. ما هذه التدابير؟
 ١٧. هل التدابير فعالة من وجهة نظرك؟
 ١٨. كم عدد الخلافات التي نشبت بين الموظفين في السنة الماضية؟
 ١٩. هل تقوم بين الموظفين أو الأقسام علاقات اعتمادية؟
 ٢٠. وهل هذه الاعتمادية تتسبب في إحداث خلافات بين الموظفين أو الأقسام؟
 ٢١. وإذا كان الأمر كذلك فهل في نيتكم تخفيف درجة الاعتمادية، بمعنى إيجاد مراحل وسطى بين كل قسم وقسم أو مرحلة وأخرى تجنباً للاحتكاك المباشر، وما يتبعه من لوم وعتاب واحتجاج ونزاع؟
 ٢٢. هل تعقد لقاءات دورية مع الموظفين، للتباحث والتشاور في هموم العمل يتقدم فيه الموظفون باقتراحات معينة يؤخذ بها؟ (من شأنها الحد من الخلافات)
 ٢٣. هل لديكم صناديق للاقتراحات والشكاوى، وهل تفتح هذه الصناديق دورياً للاطلاع على ما فيها؟ وهل يبلغ أصحاب الاقتراحات بما جرى بشأنها؟
 ٢٤. هل هناك اختلاط واحتكاك بين الذكور والإناث. وهل يسبب ذلك نوعاً من الخلافات؟
 ٢٥. هل تعتمدون سياسة التدوير الوظيفي، وكيف يتم ذلك؟
 ٢٦. هل روعي في تصميم الممرات بين خطوط الإنتاج والآلات أن تكون واسعة بحيث تمنع التصادم والاحتكاك بين الموظفين؟
 ٢٧. كيف يتم ضبط الخلافات التي تنشب أثناء الاجتماعات؟
- أشكر لكم تعاونكم، داعياً الله لكم بالتوفيق واطراد النجاح.

ملحق ٢/

أسماء الشركات محل الدراسة وعدد العاملين فيها والأشخاص الذين تمت مقابلتهم

الشركة	عدد العاملين*	الشخص المعني بالمقابلة
١- الشركة العالمية البريطانية لصناعة الألبسة الجاهزة	١٢٥٠	السيد محمد أبو حاكمة
٢- شركة التكنولوجيا المتقدمة لصناعة الألبسة الجاهزة	١٢٠٠	السيد هاشم محمد علي
٣- شركة أيام مليان لصناعة الألبسة الجاهزة	٣٦٠٠	السيد منذر الأشقر
٤- شركة قوس قزح لصناعة الألبسة الجاهزة	١٠٠٠	السيد نهار أبو عاشور
٥- شركة ناب الفيل لصناعة الألبسة الجاهزة	٨١٦	السيد سامح سرور
٦- شركة مصطفى كمال أشرف لصناعة الألبسة الجاهزة	٦٠٠	السيد ماجد العلونة
٧- شركة البعد الثلاثي لصناعة الألبسة الجاهزة	٧١٨	الآنسة سري مناع
٨- شركة حرفة الإبرة لصناعة الألبسة الجاهزة	٣٠٠٠	السيد خالد بدارنة
المجموع	١٢١٨٤	

- لم يدخل عدد العاملين في الشركة التاسعة التي اعتذرت عن المشاركة في البحث في هذه القائمة.

الهوامش

- (a) Richard L. Daft , Management, p:615.
- (b) تعريف الباحث.
- (c) جرينبيرج وبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ص: (٤٧٧).
- (d) إبراهيم الخالدي، السلوك التنظيمي، ص: (٤٣٧).
- (e) حسن الحكاك، نظرية المنظمة، ص: (٣٦٧).
- (f) Robrts & Hunt, Organizational Behavior, P:386.
- (g) Stephen T. Robbins & others, Organizational . P:316. Behavior
- (h) مدحت محمد الديب، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، ع٣، سنة ١٩٨٧.
- (i) إبراهيم الخالدي، معجم الإدارة، ص: (٢٨٨).
- (j) Buchannan& Huzynsky , Organizational Behavior, P: 436.
- (k) إبراهيم الخالدي، السلوك التنظيمي، ص: (٤٤٩).
- (l) إبراهيم الخالدي، السلوك التنظيمي، ص: (٤٥٥).