

العلاقة بين أسلوب إدارة الصراع وبين الشعور بضغط العمل: دراسة تطبيقية
على العاملين في دولة الكويت.

د. راشد شبيب العجمي *

قسم الإدارة والتسويق

كلية العلوم الإدارية

جامعة الكويت

* راشد شبيب العجمي (دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال ، جامعة كنت الحكومية
أوهايو ، الولايات المتحدة ، ١٩٩٥) ، أستاذ مساعد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة
الكويت ، له اهتمامات بحثية في مجالات السلوك التنظيمي ، وتخطيط وإدارة الموارد
البشرية ، والتنمية الإدارية ، والتطوير الإداري ، الفروق بين الجنسين وأثرها في
الممارسات الإدارية .

Abstract

The present study focused on identifying the relationship between conflict management styles and work stress in Kuwait. Using data from five public and five private organizations, the researcher find that different conflict management styles lead to different levels of work stress. Those who use a more integrative style experience lower levels of stress, meanwhile, those who use a more dominating or avoiding style experience higher levels of stress. The relationship between stress and compromising and obliging style is insignificant. The Implications of the results and suggestions for future studies are discussed.

ملخص

بالرغم من تعدد الدراسات التي تتعلق بموضوع إدارة الصراع، إلا إن القليل من تلك الدراسات ركز على دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبين الشعور بضغط العمل. وقد جاءت هذه الدراسة لتستكمل هذا الجانب حيث تم تحليل العلاقة بين أسلوب إدارة الصراع الذي يتبعه الموظفون في دولة الكويت وبين شعورهم بضغط العمل. وبناء على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة التي شملت خمس منظمات من القطاع العام وخمس منظمات من الخاص في دولة الكويت، وجد الباحث أن مستوى الشعور بضغط العمل يختلف باختلاف أسلوب إدارة الصراع الذي يتبعه الفرد في بيئة العمل. فالأفراد الذين يستخدمون أساليب تكاملية في إدارة الصراع يشعرون بمستويات أقل من ضغوط العمل. في المقابل نجد هؤلاء الذين يستخدمون أساليب السيطرة أو أساليب التجنب في إدارة صراعاتهم يتعرضون لمستويات عالية من الشعور بالضغط. هذه النتائج ودلالاتها تمت مناقشتها في هذه الدراسة.

مقدمة:

تشير الدراسات إلى أن أساليب إدارة الصراع يمكن أن يكون لها تأثيراً شاملاً على الحياة العملية داخل المؤسسات، وذلك من خلال التأثير على مدى تكرار حدوث الصراعات، وبالتالي حجم الضغوط التي يشعر بها الموظف نتيجة هذا الكم من الصراعات (Van De Vliert, Euwema, & Huisman, 1995). فعندما يكون أفراد المنظمة منزعجين من أحدهم الآخر ويشعرون بالعداوة تجاه بعضهم البعض وبالصراع الوجداني فإن ذلك من شأنه التأثير على أداء وإنتاجية هؤلاء الأفراد. ويرجع السبب في ذلك إلى أن جهد هؤلاء الأفراد سوف يذهب في التركيز على حل أو تجاهل الصراعات القائمة بينهم على حساب التركيز في إتمام المهام المكلفين بها (Jehn, 1997).

كما تشير الدلائل إلى أن صراعات العمل قد تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والقلق (Baron, 1990). ولكن في المقابل هناك ما يفيد بأنها قد تكون مثمرة وليس من الضروري أن يكون لها تأثير سلبي على رضا العاملين وذلك تبعاً للظروف (Amason, 1996). وبذلك فإن من شأن الصراعات أن تشكل مطالب أكبر على الأفراد، ولكنها قد تساعد على إثارة الجوانب الإبداعية لدى الأفراد في حل المشكلات الناشئة وبالتالي تقليص حجم المطالب الممنوعة بهم. وسواء كان الصراع مثمرًا أم لا فإنه يتنوع تبعاً لنوع المهمة والأعراف الخاصة بهذا الصراع، وتبعاً لدرجة الاتكال المتبادل بين الأفراد في أداء هذه المهمة (Jehn, 1991).

ولقد أظهرت الأبحاث السابقة كذلك أن الأفراد أصحاب الاتجاهات المختلفة يميلون لخلق بيئات اجتماعية مختلفة لأنفسهم. لذلك فإن الموقف الذي يتبناه أي موظف لمواجهة الصراعات لا يعتمد فقط في تشكيله على العوامل الخارجية، ولكن أيضاً على النهج الذي يتبعه هذا الموظف في علاقته مع الآخرين وطريقة تعامله مع المشكلات التي تعترضه. وبالمثل فإن الشعور بالصراع ليس مجرد محصلة للظروف الخارجية ولكن أيضاً لأساليب إدارة الصراع التي يتبعها الأفراد في العمل (Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000).

أساليب إدارة الصراع:

لقد كان هناك جدلاً جارياً حول حقيقة وجود ما يعرف باسم أسلوب إدارة الصراع، لذا قام عدد من الباحثين بتطوير دراسة أساليب مواجهة الصراع أملاً في معرفة الطرق التي يتعامل بها الأفراد عادة مع الصراعات التي يواجهونها. وقد اعتمد هؤلاء الباحثون على الأساس الإدراكي الذي جاء به (Blake & Mouton, 1964) والذي ينص على وجود خمسة أساليب للتعامل مع الصراع تم التوصل لها باستخدام عاملين هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد. ثم قام (Thomas, 1976) بإعطاء هذين البعدين مسماءً جديداً هو: الرغبة في تحقيق اهتمامات الفرد

الخاصة أو ما أسماه نية الأنانية، والرغبة في تحقيق اهتمامات الآخرين أو ما أسماه نية التعاون. أما (Rahim & Bonoma, 1979) فقد أعطوا هذين البعدين مسمًا آخرًا هو: الاهتمام بالنفس وهو الدرجة التي يحرص فيها الشخص على إشباع وتحقيق رغباته، والاهتمام بالآخرين وهو إلى أي درجة يهتم الشخص برغبات وحاجات الآخرين.

وقد أوضحت العديد من الدراسات أن هذين البعدين على اختلاف مسمياتهما يعكسان بشكل كبير دوافع وتوجهات الإنسان خلال أي صراع يمر به، كما أن الأسلوب الذي يتبعه الفرد في إدارة الصراع يمكن أن يجمع في طيه كلا البعدين وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة (Mischel & Shoda, 1998). لذا فعند دمج هذين البعدين (بغض النظر عن المسميات) ينتج لدينا خمسة أساليب لإدارة الصراعات، حيث يعرف الاهتمام المرتفع بالنفس وبالآخرين باسم الأسلوب التعاوني أو التكاملي. بينما يعرف انخفاض الاهتمام بالنفس وبالآخرين باسم أسلوب التقاضي أو التجنب. ويعرف الاهتمام المرتفع بالنفس وانخفاض الاهتمام بالآخرين باسم أسلوب التنافس أو أسلوب السيطرة. ويعرف الاهتمام المنخفض بالنفس والاهتمام المرتفع بالآخرين باسم أسلوب التنازل أو التهذنة (Rahim, 2000). وسوف نتطرق لهذه الأساليب بشئ من التفصيل فيما يلي:

أولاً: أسلوب التكامل (Integrating):

من الممكن أن يؤدي إتباع أسلوب التكامل في إدارة الصراعات إلى خلق بيئة غير محملة بالصراعات. ونظريًا فإن هؤلاء الذين يتبعون أسلوب التكامل في إدارة الصراع يرون أنه من خلال التعرف على مصالح الجانبين فإن نتيجة الصراع يمكن أن تكون مقبولة وفعالة (Fisher & Ury, 1991). فحسب هذا الأسلوب فإنه يتم تحقيق أعلى مستويات الاستفادة المشتركة عندما يتمتع أطراف الصراع بمستوى عالي من الاهتمام بالنفس وبالآخرين (Ben-Yoav & Pruitt, 1984). ولقد أظهرت الدراسات الميدانية أن المشرفين الذين يستخدمون أسلوب التكامل في حل الصراعات يحققون الانسجام التام بين سلوكهم ومتطلباتهم (Rahim & Buntzman, 1990) والتي من شأنها تقليص مستويات الشعور بالصراع لهؤلاء المشرفين.

وقد توصل (Kelley & Stahelski, 1970) إلى أن الأفراد أصحاب الاهتمامات الاجتماعية (التكاملية) يميلون لتبني أساليبهم في حل الصراعات وتطبيقها في صراعاتهم مع الآخرين. لكن إذا كان الطرف الآخر معاديًا فإنهم يستجيبون من خلال سلوك معادي مثل، أما إذا كان الطرف الآخر متعاونًا فإنهم يتبعون سلوك تعاوني. وفي المقابل وجد الباحثان أن الأفراد أصحاب الاهتمامات الذاتية (التنافسية) يفترضون أن الجميع يشاركونهم في تقضيل اهتماماتهم الذاتية مما يجعلهم يتصرفون بفرديّة وعدم مبالاة لاهتمامات الأفراد الآخرين.

لذا فإن الموظف إذا ما اتبع وبشكل مستمر أسلوب التكامل في حل الصراعات، أو الصراعات المحتملة، داخل المنظمة فإن ذلك من شأنه أن يزيد إمكانية حل هذه الصراعات مما يساعد على حفظ الموارد التنظيمية وتقليل فرص ظهور الصراعات في المستقبل. وكنيجة لذلك فإن الأفراد الذين يتبعون أسلوبًا متكاملًا في حل صراعاتهم يكونوا أقل عرضة للصراعات داخل العمل (Noble, 2001). وتجدر الإشارة إلى أنه لا يتم اللجوء إلى أسلوب التكامل في جميع الحالات، فهناك بعض أشكال الصراع التي تكون فردية تماما (Lax & Sebenius, 1986). كما أن بعض القرارات قد لا تكون بالقيمة التي تبرر الوقت والجهد المبذول لتحقيق التكامل (Rahim, 2000)، بل أن بعض أساليب السيطرة أحيانا قد تكون عاملا مفيدا في تحقيق هذا التكامل (Brett, Shapiro, & Lytle, 1998).

ثانيا: أسلوب التنازل (Obliging):

في حين أن التكامل من شأنه أن يساعد الأفراد في حل الصراعات وبالتالي تقليص الشعور بالصراع مع مرور الوقت، إلا أن أسلوب التنازل في حل الصراعات هو أقل وضوحًا. فأسلوب التنازل أو التركيز على مصالح الآخرين وليس على مصالح الفرد، من شأنه أن يقدم طريقة سهلة لحل الصراعات. حيث يقوم أحد الأطراف وبكل بساطة بالتنازل في صراعه للطرف الآخر وبالتالي يتم تقليص الصراع بين الأطراف. ولكن تحقيق تلك النتيجة المشار إليها يتم دون الاهتمام بمصالح الطرف الذي تنازل لحل الصراع، وبالتالي تظل الاهتمامات الخاصة بهذا الطرف بدون تحقيق وبدون بذل جهد حقيقي للتوصل إلى الحلول المقبولة للطرفين (Friedman et al., 2000).

إن إتباع أساليب التنازل من شأنه حل الصراع للوقت الحالي ولكن لا يساعد على تحقيق الاستفادة المشتركة عبر البحث عن الحلول الإبداعية للصراعات الناشئة مما يعني إمكانية بقاء مشكلات الفرد الجانبية عالقة بدون حسم. ففي إحدى الدراسات التي أجراها (Fry, Firestone, & Williams, 1983) أظهروا أن أعضاء الزواج حديثو العهد الذين كانوا مترددين في التأكيد على احتياجاتهم الخاصة وكان مسعاهم فقط هو إسعاد الطرف الآخر سرعان ما أقروا أنهم فقدوا الفرصة في تحقيق الاستفادة المشتركة.

ثالثا: أسلوب السيطرة (Dominating):

تحدث السيطرة عندما يهتم الفرد بمصلحه الخاصة فقط دون الاهتمام بمصالح الآخرين. والشيء المؤكد أن الذين يفكرون في مصالحهم الخاصة سوف يتصرفون بطريقة تضمن لهم تسوية الصراعات لأنهم، على الأقل، يمثلون مصالحهم الخاصة ويعملون على التأكد من تحقيقها (Rahim, 1997).

ولكن على الرغم من ذلك فإن هناك احتمال من أن إتباع أساليب السيطرة قد يقلل من فرصة الوصول إلى حل الصراع. فعندما يزيد استخدام أساليب السيطرة في حل الصراعات فإن الكثير من المصالح المشتركة قد يضيع (Ben-Yoav & Pruitt, 1984). وإذا تكرر حدوث ذلك مع مرور الوقت فإن الفرص المتاحة لحل الصراعات سوف تتضاءل بشكل كبير مما يجعل من الصعب تحقيق اتفاق ما. بالإضافة إلى ما تقدم فإن التفكير الزائد بمصالح الفرد الذاتية وعدم مراعاة مصالح الآخرين سوف يؤدي إلى ظهور أسلوب حاد وجامد في التعامل، وهو عامل آخر من شأنه أن يزيد من صعوبة الوصول إلى أي اتفاق (Pruitt & Carnevale, 1993).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك صعوبة فيما يتعلق بإدارة الصراع قد تنشأ عندما يستخدم أطراف الصراع نفس الأسلوب. فقد بينت الدراسات أن الأفراد الذين يهتمون بمصالحهم الذاتية (إتباع الأساليب الفردية في التعامل) لا يميلون إلى إتباع أساليب متكاملة حتى لو سلك الطرف الآخر للصراع هذا المسلك في محاولة لتسوية الصراعات. وكنتيجة لذلك فإن أطراف الصراع الأخرى الذين ينزعون إلى استخدام أسلوب التكامل في تسوية الصراعات يستجيبون بشكل أقل حماساً للطرف إلى يستخدم أسلوب السيطرة، وهذا من شأنه أن يجعل عملية حل الصراع غاية في الصعوبة (Kelley & Stahelski, 1970). أما في المناخ التنظيمي فإن هناك بعض الدلائل على أن استخدام أسلوب السيطرة في إدارة الصراعات قد يؤدي إلى خلق نوع من السلوك لدى الآخرين لا يجعل من اليسير الوصول إلى تسوية لهذه الصراعات. فمثلاً عند قيام المشرف بتبني سلوك السيطرة في تعامله مع مرؤوسيه فإنه من المحتمل أن يكون لدى هؤلاء المرؤوسين الرغبة في عدم الاتصال مع ذلك المسئول أو عدم الالتزام بالتوجيهات الصادرة عنه (Rahim & Buntzman, 1990).

رابعاً: أسلوب التجنب (Avoiding):

إن الأفراد الذين يميلون إلى إتباع أساليب التجنب في حل صراعاتهم هم أفراد غير مؤهلين للتعامل مع الصراعات التي تحتاج إلى بعض الاهتمام. فطالما أن هؤلاء الأفراد يتسمون بالاهتمام المنخفض بمصالحهم، فإنهم يجدون صعوبة في تمثيل أنفسهم. وفي نفس الوقت، فإن عدم اهتمامهم بمصالح الآخرين يجعل من الصعوبة أن يفهم هؤلاء الأفراد مشاكل الآخرين ويتعاملون معها (Loo, 2003). وبذلك فإن هؤلاء الأفراد والأطراف الأخرى التي يتنازعون معها يفكرون إلى المعلومات الأساسية المطلوبة لإدارة هذه الصراعات. مما يجعل من الصعوبة بمكان على هؤلاء الأفراد حل هذه الصراعات. وأي حل قد يتم الوصول إليه لن يكون فعالاً بشكل كامل مما يتسبب في إهدار الجهود. وفي ظل محدودية الحلول المتوافرة لإدارة الصراعات وقلة الموارد المتاحة للتعامل مع هذه الصراعات، فإن هؤلاء الذين يحاولون تجنب الصراعات يكونوا عرضة للشعور بمستويات عالية من الصراعات الجارية (George, 2003). لذا فإن الفرد الذي لديه انخفاض في الاهتمام بمصالحه ومصالح الآخرين تنقصه الرغبة في حل الصراعات على الإطلاق. حيث تكون لدى هؤلاء الأفراد رغبة قوية في تجاهل هذه الصراعات بدلا من حلها.

خامساً: أسلوب الحل الوسط (Compromising):

وهذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض ما يطالب به. وهنا يتبنى معالج الصراع موقفاً بين التشنج والتعاون، ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر (Rahim & Magner, 1995). وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة وممثلي العاملين عند التفاوض على عقد بشروط توظيف جديدة. ويمكن أن يكون الحل الوسط استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع عندما تقترب قوى الأطراف المتصارعة من التكافؤ، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسألة معقدة، أو عندما تتطلب ضغوط الوقت حلاً ملائماً (Friedman et al., 2000). وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الدراسات التي تنص على أن أسلوب الحل الوسط لا يعتبر أسلوباً مستقلاً، وإنما هو صورة مصغرة من أسلوب التكامل (Pruitt, 1983).

ضغوط العمل:

يعرف (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1994) الضغوط بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية (الفردية) و/أو العمليات السيكولوجية وأنها نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد. وهذا التعريف يسمح لنا، كما يقول (العبدالقادر و المير، ١٩٩٦) بتوجيه اهتماماتنا إلى حالات بيئية معينة على اعتبار أنها مصادر متوقعة للضغوط ويطلق عليها عوامل الضغوط (Stressors) ومنها عوامل ضغوط العمل (Work Stress) التي تسبب بعض الآثار السلبية.

وقد قسم (Nahavandi & Malikzadeh, 1998) مصادر ضغوط العمل أو مسبباته إلى مجموعتين. الأولى وتضم المصادر التنظيمية لضغط العمل والمرتبطة بمكان العمل والوظيفة التي يؤديها الموظف. وكما هو معروف فإن الوظائف تتفاوت في درجة الضغوط المرتبطة بها حيث تعتبر الوظائف التي تتميز بالمسئولية الكبيرة الملقاة على شاعليها عن وأمام الآخرين، من أكثر الوظائف إثارة للضغوط. أما المجموعة الثانية فتضم المصادر الشخصية لضغوط العمل، وهي التي تتبع من شخصياتنا أو من أحداث في حياتنا الخاصة.

وتتقل كثير من جهات العمل كامل الموظف والمدير بالكثير من الطلبات مما يولد لديه الشعور بالكثير من ضغوط العمل. فعندما تعطل ضغوط العمل قدرتنا على الأداء، فإننا نشعر بالعبء والإحباط. فالضغوط الناتجة عن عدم الأمان الوظيفي، أو إنهاء الخدمة، أو الطلب المتواصل من الموظف لزيادة الكفاءة والجودة والابتكار، أو الحاجة المستمرة للتغيير والتطوير وبالتالي تعلم مهارات جديدة، كل هذه الضغوط تكون على حساب الموظف والمدير (Robbins, 2001). وتذكر بعض الدراسات أن تكاليف ضغوط العمل في الولايات المتحدة الأمريكية قد قاربت ١٥٠ مليار دولار سنوياً وذلك على شكل غياب الموظفين، وتكاليف التأمين الصحي،

وانخفاض الإنتاجية. كما أوضحت هذه الدراسات أن هناك علاقة قوية بين ضغوط العمل وبين حوادث العمل وبعض الأمراض في النرويج. أما في المملكة المتحدة فإن أمراض القلب الناتجة عن ضغوط العمل تتسبب بحوالي ٢١% من نسبة غياب الموظفين. أما في اليابان فإن تأثير ضغوط العمل أكثر ضراوة حيث يقدر عدد الوفيات نتيجة ضغوط العمل بحوالي ١٠٠٠٠ شخص سنويا. وتأتي ضغوط العمل في اليابان على شكل الخوف من المنافسة، والشعور العميق بالمسؤولية والولاء للشركة والعمل لساعات طويلة. نستخلص من كل ذلك أن ضغوط العمل ظاهرة عالمية لها تأثير كبير جدا على إنتاجية الموظف وكفاءته وعلى كفاءة وفعالية المنظمة ككل (Nahavandi & Malekzadeh, 1998).

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، وارتفاع التكاليف التي يلحقها باقتصاديات الدول من ناحية، وخطورته على صحة الأفراد، من ناحية أخرى، إلا أنه لم يلاق الاهتمام الكافي في أدبيات بيئة العمل العربية، بشكل عام، وبيئة العمل الكويتية بشكل خاص (العنبي، ١٩٩٧). حيث نجد أن الدراسات العربية في هذا المجال قليلة إذا ما قورنت بالدراسات الأجنبية.

أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بضغط العمل:

السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل اختلاف الأفراد في خبراتهم في إدارة الصراع يؤثر في مدى شعورهم بضغط العمل؟ من المتوقع، على المستوى الفردي، أن الاختلافات في أساليب الصراع والفروق الناشئة من مدى الشعور بالصراع يمكن أن تؤثر على مستوى الضغط النفسي الذي يشعر به الأفراد في العمل (Jex & Bliese, 1999). وهذا التأثير مهم جدا لأن الضغط الوظيفي يرتبط بعدم الرضا الوظيفي للموظف إلى جانب الإحباط والغياب والعديد من المؤشرات الجسمانية (Fletcher, 1988). وتظهر الأبحاث أن

شخصية الفرد يمكن أن تؤثر على مستوى الضغط الواقع وذلك من جانبين. أولا: بإمكان شخصية الفرد أن تدفع صاحبها إلى تبني آليات خاصة لمواجهة مصادر الضغط التي يتعرض لها (Bolger & Zuckerman, 1995). وقد أوضح كلا من (Lazarus & Launier, 1978) أن بإمكان الشخصية أن تؤثر على "طرق المواجهة" المتاحة للفرد لتوفير متطلبات الحياة وبالتالي فإنها تؤثر على كمية الضغط الذي يشعر به. ولذا فإن الشخص الذي يفضل استخدام أسلوب إدارة صراع بعينه فإنه يعبر عن تفضيله لطرق تعامل خاصة في مواجهة نوع معين من الضغوط. لذلك يجب أن نتوقع أنواع مختلفة من الضغوط تنتج من اتباع أساليب مختلفة في إدارة الصراع.

ثانياً: بالإضافة إلى اختيار الفرد لطريقة معينة كاستجابة أو رد فعل تجاه الضغوط التي يشعر بها، فإن الشخصية بمقدورها أن تؤثر على مصادر الضغوط نفسها (Bolger & Zuckerman, 1995). لهذا وتبعاً لما يقوله (Lazarus & Launier, 1978) فإن الشخصية يمكن أن تؤثر على المتطلبات الخارجية أو الداخلية الواقعة على الفرد وبالتالي تؤثر بطريق غير مباشر على كمية الضغط التي يشعر بها الموظف. لذلك فإن التنوع في أساليب إدارة الصراع ينتج عنها اكتساب الأفراد وبشكل مختلف لخبرات إدارة الصراع المختلفة في العمل، مما يزيد أو

يقلل حجم الضغط الواقع على الفرد (McGrath, 1976). لذا فإن من المتوقع أن تساهم أساليب إدارة الصراع المختلفة في وجود مستويات مختلفة من الضغوط. وإجمالاً فإن الأسلوب الذي يتبعه الفرد في إدارة الصراع يؤثر على الضغط الواقع على هذا الفرد سواء بطريق مباشر كوسيلة للتلائم مع متطلبات الصراع، أو بطريق غير مباشر من خلال التعرض لمصدر الضغط وهو الصراع (Simons & Peterson, 2000).

وكما أوضحنا سابقاً فإن هناك بعدين أساسيين يشكلان أساليب إدارة الصراع: وهما الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين. ويعتبر البعد الخاص باهتمام الفرد بمصالحه الذاتية هو أهم الأبعاد الذي يؤثر مباشرة على الضغوط الواقعة على الفرد. فكما يقول (Rahim, 2000) فإن الأفراد الذين لديهم اهتمام كبير بمصالحهم الذاتية لديهم القدرة على المطالبة بمصالحهم الخاصة. وذلك يعطيهم دوراً في إدارة العالم المحيط بهم إلى جانب بعض الإحساس بالسيطرة. أما الأفراد أصحاب الاهتمام المنخفض بالذات فإنهم يحققون في المطالبة بمصالحهم الخاصة مما يجعلهم سلبيين تجاه أفعال الآخرين ويفتقدون لأي شكل من أشكال السيطرة.

وتشير الدراسات المتعلقة بضغط العمل إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى اهتمام مرتفع بالذات لديهم قدرة على التأقلم مع الضغوط المتوقعة وهي القدرة التي يفتقر إليها الأفراد الذين لديهم مستوى اهتمام منخفض بالذات. فكما يقول (Jex & Bliese, 1999) فإن الأفراد الذين يظهرون مستوى اهتمام منخفض بالذات لن تكون لديهم القدرة على تعريف المشكلات الخاصة بهم (أو بالآخرين) لأنهم لا يعبأون باختيار البدائل أو باتخاذ الخطوات العملية. وبالتالي فهم يفتقدون إلى الأساليب اللازمة لحل المشكلات وقد ينظرون للمشكلات القائمة على أنها تشكل تهديداً كبيراً، وهذا من شأنه زيادة مستوى الشعور بالضغط لدى هؤلاء الأفراد. بينما الأفراد الذين لديهم مستويات اهتمام مرتفعة بالذات قد ينخرطون في مواجهات مؤقتة تتسم بالضغط المؤقت لحل المشكلات ولكنها تحقق نتائج إيجابية على المدى الطويل (De Dreu & Van de Vliert, 1997). لذلك فإن من المتوقع أن هؤلاء الأفراد الذين يستخدمون أساليب تعبر عن اهتمام مرتفع بالنفس (أساليب التكامل والسيطرة والحل الوسط) سوف يشعرون بمموتويات منخفضة من الضغوط، بينما الأفراد الذين يستخدمون أساليب تعبر عن اهتمام منخفض بالنفس (أساليب التنازل والتجنب) سوف يشعرون بمموتويات مرتفعة من الضغوط.

أهمية الدراسة:

بناء على ما تقدم تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع الخمسة، ومدى ارتباطها بالشعور بضغط العمل. كما تهدف الدراسة إلى معرفة ما إذا كان اختيار أسلوب معين لإدارة الصراع له تأثير على مستوى الشعور بالضغط. تتم محاولة معرفة هذا كله في إطار ثقافة مجتمعية تختلف بشكل جوهري عن تلك التي أجريت فيها الدراسات السابقة. لذا فإن الدراسة الحالية تقدم فرصة لفحص العلاقة بين الأساليب الخمسة لإدارة الصراع والشعور بضغط العمل. الأمر الذي لا بد وأن يساعد في تأكيد وتوسيع نطاق المصادقية الخارجية (External validity) لما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تحت ظروف ثقافية مختلفة.

فرضيات البحث:

- تأسس على ما تم مناقشته وتمشيا مع اهداف البحث ، فان الفرضيات الاساسية لهذه الدراسة هي :
- الفرض الأول: الأفراد الذين يستخدمون أساليب التكامل في حل الصراعات سوف يشعرون بمستويات ضغط متدنية.
- الفرض الثاني: الأفراد الذين يستخدمون أسلوب التنازل سوف يشعرون بمستويات ضغط عالية.
- الفرض الثالث: الأفراد الذين يستخدمون أساليب السيطرة في حل الصراعات سوف يشعرون بمستويات ضغط متدنية.
- الفرض الرابع: الأفراد الذين يستخدمون أسلوب التجنب سوف يشعرون بمستويات ضغط عالية.
- الفرض الخامس: الأفراد الذين يستخدمون أسلوب الحل الوسط سوف يشعرون بمستويات ضغط متدنية.

العينة:

اشتملت العينة على خمس منظمات من القطاع العام (وزارة التربية، وبلدية الكويت، ووزارة الصحة العامة، ووزارة الأشغال العامة، وجامعة الكويت) وخمس منظمات من القطاع الخاص (بيت التمويل الكويتي، ومؤسسة الخليج للاستثمار، وشركة الاتصالات المتنقلة، ومركز سلطان، والشركة الأهلية للتأمين) تم اختيارها عشوائيا. وقد تم اختيار 5 أقسام في كل جهة ثم قام الباحث بتوزيع 10 استمارات لكل قسم، أي بواقع 50 استمارة لكل جهة. لذا فقد بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو 500 استمارة استقصاء. وبلغ العائد منها (436) استمارة أي بنسبة (87.2%) من إجمالي الاستمارات.

كما بلغ عدد المشاركين في الدراسة من القطاع الخاص 215 أي بنسبة 49% من إجمالي العينة بينما عدد المشاركين من القطاع العام 221 أي بنسبة 51% من إجمالي العينة. وإذا ما قورنت عينتا البحث من حيث العوامل الديموجرافية فإنه يبدو أن متوسط أعمار عينة القطاع العام حوالي (31) سنة بينما متوسط أعمار عينة القطاع الخاص يقارب (29) سنة. كما أن متوسط الخدمة في الوظيفة والمنظمة للقطاع العام يبلغ حوالي (4.3) و (6.5) سنة على التوالي. بينما يبلغ في عينة القطاع الخاص ما يقارب (3.6) و (5.3) على التوالي. هذا وتتساوى العينتان في متوسط التعليم وهو المستوى الجامعي. ويوضح (جدول رقم 1) متوسط العوامل الشخصية لعينة الدراسة.

جدول رقم (١)
متوسط العوامل الديموجرافية لعينة الدراسة

العوامل	القطاع العام	القطاع الخاص
العمر	31	29
التعليم	جامعي	جامعي
الخدمة في الوظيفة	4.3	3.6
الخدمة في المنظمة	6.5	5.3

أدوات القياس:

أولاً: أساليب إدارة الصراع: وفي هذا الجزء تم استخدام مقياس (The ROC-11) ويشتمل هذا الاستبيان على ثمان وعشرين عبارة لقياس أسلوب الموظف في إدارة الصراع، حيث يتم وصف سلوك معين لأفراد الاستبيان الذين طلب منهم تقييم إلى أي مدى يعكس هذا السلوك سلوكهم الخاص في التعامل مع الصراعات. وقد وضعت التساؤلات في شكل عبارات يتم الإجابة عنها باختيار إحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) بحيث يكون رقم (1) لا أوافق بشده، ورقم (5) أوافق بشده. ويعتبر هذا المقياس من أفضل المقاييس التي وضعت لقياس أساليب إدارة الصراع وأكثرها استخداماً. وقد بلغت درجة ثبات هذا المقياس 0.83. في الدراسات السابقة (White, 1995). وقد قام الباحث من التأكد من أن الأبعاد الأساسية للمقياس قد تم عرضها بشكل مناسب مع عدم الإخلال بمصداقية وثبات المقياس. كما قام الباحث لقياس معامل الثقة لمقياس كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) وقد كانت نتائج هذا الاختبار مقبولة لجميع الأبعاد كما هو واضح من الجدول التالي.

جدول رقم (2)

معامل ثبات أساليب إدارة الصراع

المعامل	الأسلوب
.86	التكامل
.79	التنازل
.75	السيطرة
.76	التجنب
.71	الحل الوسط

ولمعرفة صدق أداة قياس أساليب إدارة الصراع، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي Factor Analysis وقد أسفر هذا التحليل عن خمسة عوامل استوعبت 74.2% من التباين الكلي ووصلت قيمة الجذر الكلي لكل عامل من هذه العوامل إلى ما يزيد عن واحد صحيح. ثم أديرت هذه العوامل تدويراً متعامداً بطريقة فاريمكس Varimax وبعد تطبيق المعايير التي اقترحها (Overall & Klett, 1972) لاستبقاء العوامل وهي: (١) يتحدد العامل بثلاثة تشعبات دالة. (٢) التشعب الدال يساوي 35. فأكثر. وعليه تم استبقاء العوامل الخمسة كلها لاستيفائها للشروط، ويبين الجدول التالي هذه النتيجة:

جدول رقم (3)

العوامل المستخلصة من التحليل العاملي Factor Analysis
ومضمونها وتشعباتها (ن = 436)

العامل الأول: "أسلوب التكامل" استوعب هذا العامل 18.1%
من التباين الكلي وتشعبت به 8 بنود

١٥-	اتفاوض مع زملائي لكي نستطيع الوصول إلى تسوية.	.84
٢٨-	أحاول العمل مع زملائي للوصول إلى فهم حقيقي للمشكلة.	.83
١٢-	أبادل معلومات رقيقة مع زملائي لحل أية مشكلة سوية.	.82
٢٣-	أعاون مع زملائي للوصول إلى قرارات مقبولة منا جميعاً.	.81
١-	أحاول مناقشة الموضوع مع أفراد المجموعة للوصول إلى حل مقبول من الجميع.	.79
٥-	أحاول الوصول مع زملائي إلى حلول تتفق مع احتياجاتنا.	.79
٤-	أحاول أن أجعل أفكارى متكاملة مع أفكار زملائي لكي نصل إلى قرار مشترك.	.78
٢٢-	أحاول إخراج وجهات نظر المجموعة في نقاش مفتوح للوصول إلى أفضل حل.	.77

العامل الثاني: "أسلوب التنازل" استوعب هذا العامل 16.4 %
من التباين الكلي وتشبعت به 5 بنود

10-	غالباً ألبى رغبات أفراد المجموعة.	.85
11-	استسلم لرغبات زملائي.	.79
24-	أحاول تحقيق رغبات (توقعات) زملائي.	.76
19-	عادة أوافق على اقتراحات زملائي.	.68
2-	أحاول بصفة عامة إرضاء رغبات أفراد المجموعة.	.60

العامل الثالث: "أسلوب السيطرة" استوعب هذا العامل 13.3 %
من التباين الكلي وتشبعت به 6 بنود

8-	استخدم نفوذي حتى اجعل افكاري ورائي مقبولة.	.71
9-	استخدم سلطتي لاتخاذ القرار الذي يروق لي	.70
25-	أحيانا استخدم قوتي وسلطتي للفوز في حالات المنافسة.	.67
18-	استخدم خبرتي في الوصول للقرار الذي يروق لي.	.66
21-	عامّة لا أتنازل عن وجهة نظري بسهولة بل أكافح بثبات من أجلها.	.50
3-	أحاول أن احتفظ بحقي في الاختلاف مع زملائي ولا أكون سهل الانقياد.	.50

العامل الرابع: "أسلوب التجنب" استوعب هذا العامل 14.3 %
من التباين الكلي وتشبعت به 6 بنود

26-	أحاول الاحتفاظ لنفسى بوجهات النظر المختلف فيها مع زملائي لأتجنب المشاكل.	.76
16-	أحاول تجنب الاختلاف مع زملائي.	.74
27-	أحاول تجنب الملاحظات مع زملائي.	.71
17-	أتجنب المواجهة مع زملائي.	.70
6-	غالباً أتجنب فتح مناقشات حول النقاط التي اختلفت عليها مع زملائي.	.65
13-	غالباً اترك الفرصة لزملائي لتنفيذ آرائهم على سبيل التهينة للوصول إلى اتفاق.	.56

العامل الخامس: "أسلوب الحل الوسط" استوعب هذا العامل 12.1%
من التباين الكلي وتشبعت به 3 بنود

14-	غالباً اقترح حلول وسط عندما يستحيل الوصول إلى اتفاق نهائي مشترك.	81.
7-	أحاول الوصول إلى حلول وسطي عندما لا يكون هناك إجماع على رأي معين.	76.
20-	استخدم مبدأ أنا أتنازل مرة وأنت مرة حتى نصل إلى تسوية.	53.

ثانياً: ضغوط العمل: وقد خصص هذا الجزء من الاستبيان لقياس مدى إحساس العاملين بضغط العمل، حيث تم استخدام مقياس الضغط الانراكي الذي وضعه (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983) لقياس خبرة الشعور بالضغط لدى الأفراد بدلاً من قياس الأفكار والمشاعر ذات الصلة بالضغط. ولقد تم التحقق من مصداقية هذا المقياس من خلال معاملات الترابط الهامة مع المقاييس التي تقيم الضغط النفسي لأحداث الحياة ومع المقاييس القياسية لأعراض النفسية وأعراض الكبت. وفي الاستبيان يتم الطلب من المشاركين أن يقيموا مدى شعورهم بالفقر العاطفي والعصبية كنتيجة لوظيفة الفرد. ويتألف المقياس من 14 بنداً وضعت على شكل عبارات يتم الإجابة عنها باختيار إحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون رقم (1) للإجابة بلا أوافق بشدة، ورقم (5) للإجابة بأوافق بشدة. ولقد وجدنا في هذه الدراسة أن معامل ثبات هذه المقياس قد بلغ 90. وهي أعلى قليلاً من معاملات الثبات الموجودة في الدراسات السابقة حيث بلغت 86. لهذا المقياس (Cohen et al., 1983).

التحليل الإحصائي:

يوضح جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات للمتغيرات في الدراسة. ويتضح من الجدول أن جميع هذه المتغيرات تتمتع بمعامل ثبات يزيد عن الحد الأدنى (0.70) الذي أوصى بها (Nunnally, 1978). أما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية، فكما هو مبين في الجدول، يأتي أسلوب التكامل في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام من قبل أفراد العينة ثم أسلوب التجنب ثم أسلوب الحل الوسط فأسلوب التنازل وأخيراً أسلوب السيطرة.

جدول رقم (4)
المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الثبات

المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	معامل الثبات
التكامل	3.98	.68	.86
التنازل	3.30	.65	.79
السيطرة	2.42	.74	.75
التجنب	3.69	.78	.76
الحل الوسط	3.50	.53	.71
الضغط	2.60	.75	.90

وتقياس الفروض المتعلقة بطبيعة الارتباط بين الشعور بضغط العمل وبين أسلوب إدارة الصراع، فإن نتائج تحليل الارتباط (جدول رقم 5) تشير إلى وجود ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية بين كل من الشعور بضغط العمل وبين أسلوب التجنب (.32) وأسلوب السيطرة (.18). في المقابل نجد أن ارتباط الشعور بالضغط مع أسلوب الحل الوسط (.05)، وإن كان إيجابيا إلا أنه ليس له دلالة إحصائية. من جهة أخرى نجد أن هناك ارتباطا سلبيا وذو دلالة إحصائية بين الشعور بالضغط وبين أسلوب التكامل (-.25) بينما الارتباط بين الشعور بالضغط وبين أسلوب التنازل (-.12) وإن كان سلبيا إلا أنه ليس ذو دلالة إحصائية. مما يعني أن العلاقة بين الشعور بضغط العمل وبين كل أساليب إدارة الصراع تتراوح بين السلب والإيجاب مع الاختلاف الدلالة الإحصائية. ويلاحظ من النتائج السابقة أن الشعور بضغط العمل كان أكثر ارتباطا باستخدام أسلوب التجنب، في حين أن المرتبة التالية للارتباط كانت مع استخدام أسلوب التكامل، ثم أسلوب السيطرة، فأسلوب التنازل، وأخيرا أسلوب الحل الوسط.

جدول رقم (5)
معاملات الارتباط بين أساليب إدارة الصراع والشعور بالضغط

المتغير	1	2	3	4	5	6
1- التكامل						
2- التنازل	-0.03					
3- السيطرة	-0.08	-0.01				
4- التجنب	.13	*.25	-0.16			
5- الحل الوسيط	*-.28	-0.03	.12	.18		
6- الضغط	*-.25	-0.12	*.18	*.32	.05	

ويمكن الاستنتاج من تحليل الارتباط أنه كلما زاد استخدام كل من أسلوب السيطرة والحل الوسيط والتجنب في إدارة الصراع كلما زاد مستوى الشعور بضغط العمل. في المقابل نجد أنه كلما زاد استخدام أسلوب التكامل وأسلوب التنازل كلما قل مستوى الشعور بضغط العمل.

وللتأكد من هذه النتيجة قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي لدراسة العلاقة بين شعور العاملين بضغط العمل وبين كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع لدى هؤلاء العاملين. وقد كانت النتائج كالتالي:-

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (جدول رقم 6) إلى أن استخدام العاملين لأسلوب التكامل يؤثر، وبشكل ذو دلالة إحصائية، على مستوى الشعور بضغط العمل لدى هؤلاء العاملين (ف= 6.56) لذلك يتضح أن هذه النتيجة تدعم صحة الفرض الأول.

جدول رقم (6)
تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أسلوب التكامل والشعور بالضغط

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة ف
بين المجموعات	20	58.50	*6.56
داخل المجموعات	416	369.35	

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وتظهر نتائج التحليل (جدول رقم 7) عدم وجود تأثير معنوي لاستخدام العاملين لأسلوب التنازل (ف=02) على مستوى الشعور بالضغط وهذا يدل على عدم صحة الفرض الثاني.

جدول رقم (7)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أسلوب التنازل والشعور بالضغط

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة ف
بين المجموعات	10	.005	.02
داخل المجموعات	424	330.7	

كما تظهر نتائج التحليل (جدول رقم 8) أن مستوى الشعور بضغط العمل يتأثر وبشكل ذو دلالة إحصائية باستخدام العاملين لأسلوب السيطرة (ف=6.77) وهذا عكس ما ينص عليه الفرض الثاني خاصة وأن الارتباط بين هذا الأسلوب والشعور بالضغط ارتباط سلبي، لذلك فإن هذه النتيجة تظهر عدم صحة الفرض الثالث.

جدول رقم (8)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أسلوب السيطرة والشعور بالضغط

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة ف
بين المجموعات	22	92.37	*6.77
داخل المجموعات	414	336.28	

كذلك تظهر نتائج التحليل (جدول رقم 9) تأثير مستوى الشعور بضغط العمل وبشكل ذو دلالة إحصائية باستخدام العاملين لأسلوب التجنب (ف=5.14) وهذا يدعم صحة الفرض الرابع.

جدول رقم (9)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أسلوب التجنب والشعور بالضغط

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة ف
بين المجموعات	23	102.73	*5.14
داخل المجموعات	413	325.93	

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05).)

وأخيرا تظهر نتائج التحليل (جدول رقم 10) أن مستوى الشعور بضغط العمل لا يتأثر باستخدام العاملين لأسلوب الحل الوسط (ف=003) وهذا وإن كان لا يدعم صحة الفرض الخامس بشكل معنوي، إلا إنه يعطي انطباع عن اتجاه التأثير.

جدول رقم (10)

تحليل التباين الأحادي ANOVA بين أسلوب الحل الوسط والشعور بالضغط

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	قيمة ف
بين المجموعات	12	.008	.003
داخل المجموعات	424	98.52	

المناقشة:

تحاول هذه الدراسة تقديم تصور أوسع لأساليب إدارة الصراع عما كان عليه الحال من قبل، وتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تناولت الموضوع في أن نتائج الصراع تعتمد على الأساليب التي يتبعها الأفراد أنفسهم في التعامل مع الاختلافات التي تواجههم في بيئة العمل. حيث أن الطرق التي يستجيب بها الفرد لمواقف معينة تساعد في تشكيل بيئة الموظف العملية، والتي بدورها تساهم في تشكيل استجابات الآخرين. لذا فإن المعرفة بالأساليب التي يمكن أن يتبعها الموظف في التعامل مع الصراع وفهم نتائج هذه الأساليب، يساعد في تزويد الموظفين بمجموعة قوية من الأدوات التي يستطيعون من خلالها تشكيل مناخ العمل الخاص بهم.

إن السؤال الأساسي في دراسة أساليب إدارة الصراع هو: هل اتباع أساليب معينة في إدارة الصراع يحقق فعالية عالية في مواجهة بعض المواقف الخاصة؟ فالصراعات تقع بشكل مستمر داخل المؤسسات الوظيفية لأن الأفراد العاملين داخل هذه المؤسسات يطرحون آراء مختلفة حول المشكلات وكيفية التعامل معها تبعاً للأساليب المفضلة لكل منهم (Lax & Sebenius, 1986).

ونظراً لأهمية الصراعات في الحياة العملية فإن الأساليب التي يتبعها الأفراد في إدارة هذه الصراعات سوف يكون لها تأثير شامل على الحياة العملية للموظف. فكما يقول (Spector, 1987) فإن بيئة العمل بالنسبة للفرد ليست مجرد كيان خارجي يشاركه فيه جميع العاملين الذين يجلسون معه في نفس المكتب أو من يشاركه في القسم والإدارة. ولكنها أيضاً مناخ وبيئة تتشكل عن طريق احتكاك وتعامل الموظف مع الآخرين بطرق وأساليب معينة. خاصة أن الدراسات

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

التي أجراها الباحثون في موضوع الشخصية قد أظهرت أن السلوك الثابت للفرد تجاه الآخرين يمكن أن يشكل بيئة عمل خاصة بهذا الفرد (Friedman et al., 2000). وهذا يعني إمكانية أن يعيش كل فرد من أفراد المنظمة داخل بيئة خاصة أو أن هذه البيئة قد تشكلت، على الأقل، تبعاً لسلوك هؤلاء الأفراد وتبعاً لأساليب تعاملهم مع الآخرين.

ولقد أظهرت الدراسة الحالية أن الأشخاص الذين يفضلون استخدام أسلوب معين لإدارة صراعاتهم قد يساهمون في إيجاد بيئة عمل ذات مستويات مختلفة من الصراعات وبالتالي مستويات مختلفة من الضغوط. فالأفراد الذين يفضلون إتباع أسلوب التكامل في إدارة صراعاتهم يشعرون بمستويات متدنية من ضغوط العمل، بينما الأفراد الذين يفضلون إتباع أسلوب السيطرة أو التجنب يشعرون بمستويات عالية من الضغوط. أما بالنسبة لأسلوب التنازل وأسلوب الحل الوسط فإن علاقتهما بالضغوط غير معنوية. ويمكن إرجاع السبب في ذلك كما يقول (Simons & Peterson, 2000) فالأفراد الذين يفضلون إتباع أسلوب التكامل يشكلون بيئة عمل ذات مستويات منخفضة من الصراع، بينما الذين يفضلون إتباع أسلوب السيطرة أو التجنب يشكلون بيئة عمل ذات مستويات عالية من الصراع. هذه المستويات المختلفة من الصراع تؤثر بدورها على مستوى الشعور بالضغوط. فأسلوب التكامل يخفف من حدة الصراع وبالتالي تخفيف الشعور بالضغوط، وفي المقابل فإن أسلوب السيطرة وأسلوب التجنب يزيدان من حدة الصراع وبالتالي زيادة الشعور بالضغوط. أما بالنسبة لأسلوب التنازل وأسلوب الحل الوسط فإن علاقتهما بالضغوط غير معنوية.

لذلك فإن نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أن الموظف الذي يعمل في بيئة تتسم بالكثير من الصراعات والكثير من الضغوط، فإن بمقتوره أن يعيد تشكيل هذه البيئة عن طريق تعديل أسلوبه في إدارة الصراع إذا وجد الدعم والتدريب اللازمين. لذا يشير (Friedman et al., 2000) أن التدريب على المفاوضات ذات الإستفادة المشتركة، والتدريب على الإبداع في حل المشاكل يمكن أن يساعد الموظف على تعلم أساليب جديدة للتصرف تساعد في تحسين بيئة العمل وبالتالي تقليل الشعور بضغوط العمل.

الدراسات المستقبلية:

كما أشرنا سابقاً، فإن موضوع إدارة الصراع يعتبر من المفاهيم الجديدة نسبياً في العالم العربي. ولعل الدراسة التي قام بها (Elsayed-Elkhouly, 1999) لدراسة أساليب إدارة الصراع في بعض الدول العربية ومقارنتها بدول أخرى هي من الدراسات القليلة جداً في هذا المجال. لذا فإن بالإمكان دراسة هذا الموضوع من جوانب وزوايا مختلفة مثل: أسباب ودوافع اختيار أسلوب معين لإدارة الصراع، أثر إتباع أسلوب معين لإدارة الصراع على بعض المتغيرات التنظيمية مثل الأداء الوظيفي والشعور بالرضا الوظيفي وغيرها، المقارنة بين البيئات المختلفة وتأثير الثقافة المجتمعية على اختيار أسلوب معين لإدارة الصراع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- عبدالله العبدالقادر و عبدالرحيم المير: اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٣، عدد ٢، ١٩٩٦.
- ادم غلازي العتيبي: علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات النفسية وسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، ٢٥، عدد ٢، ١٩٩٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39, 123-148.*
- Baron, R. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. Journal of Applied Psychology, 75, 235-24.*
- Ben-Yoav, O., & Pruitt, D. (1984). Accountability to constituents: A two-edged sword. Organizational Behavior and Human Performance, 34, 283-295.*
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf.*
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. Journal of Personality and Social Psychology, 96, 890-902.*

- Brett, J., Shapiro, D., & Lytle, A. (1998). *Breaking the bonds of reciprocity in negotiations*. *Academy of Management Journal*, 41, 410-424.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). *A global measure of perceived stress*. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.
- De Dreu, C., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in the organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Elsayed-Elkhouly, S. (1996). *Styles of handling personal conflict in Egypt, United States, Africa, and the Gulf States*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 3, 20-32.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Viking.
- Fletcher, B. (1988). *The epidemiology of occupational stress*. In C. Cooper, & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work* (pp. 3-50). New York: Viking.
- Friedman, R., Tidd, S., Currall, S., & Tsai, J. (2000). *What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress*. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 1, 32-55.
- Fry, W., Firestone, I., & Williams, D. (1983). *Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose?* *Basic and Applied Social Psychology*, 4, 1-16.

- George, A. (2003). *The need for influence theory and actor-specific behavioral models of adversaries*. *Comparative Strategy*, 22, 5, 463-472.
- Gibson, J., Ivancovich, J., & Donnelly, J. (1994). *Organizations: Behavior, structure, and Process*. Illinois: Irwin.
- Jehn, K. (1991). *The benefits and detriment of conflict*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami Beach, FL.
- Jehn, K. (1997). *Affective and cognitive conflict in work groups: increasing performance through value-based intragroup conflict*. In C. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jex, S., & Bliese, P. (1999). *Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multi-level study*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- Kelley, H., & Stahelski, A. (1970). *Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66-91.
- Lax, D., & Sebenius, J. (1986). *The manager as a negotiator*. New York: Free Press.
- Lazarus, R., & Launier, R. (1978) *Stress related transactions between person and environment*. In L. Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspective in interact ional psychology* (pp. 287-327). New York: Plenum.
- Loo, R. (2003). *A multi-level casual model for best practices in project management*. *Benchmarking*, 10, 1, 29-36.

- McGrath, J. (1976). *Stress and Behavior in organizations*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1351-1395). Chicago: Rand McNally.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1998). *Reconciling processing dynamics and personality dispositions*. *Annual Review of psychology*, 49, 229-258
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. (1998). *Organizational Behavior: The Person- Organization Fit*. New Jersey: Prentice Hall.
- Noble, C. (2001). *Resolving co-worker disputes through "coaching conflict management"*. *Canadian HR Reporter*, 14, 16, 18-23.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Overall, C., & Klett, S. (1972). *Applied Multivariate Statistics*. McGraw Hill: New Jersey.
- Pruitt, D. (1983). *Strategic choice in negotiation*. *American Behavioral Scientist*, 27,167-194.
- Pruitt, D., & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Groves, CA: Brooks/Cole.
- Rahim, M. (1983). *Measurement of organizational conflict*. *Journal of General Psychology*, 109,189-199.

- Rahim, M. (1997). *Styles of managing organizational conflict: A critical review and synthesis of theory and research*. In M. Rahim, R. Golembiewski, & L. Pate (Eds.), *Current topics in management* (pp. 61-77). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rahim, M. (2000). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum books.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1979). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M., & Buntzman, G. (1990). *Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinate compliance and satisfaction*. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.
- Rahim, M. & Manger, N. (1995). *Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Simons, L., & Peterson, R. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust*. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Spector, P. E. (1987). *Method Variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or Significant Problem?* *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.

- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.*
- Van de Vliert, E., Euwema, M., & Husimans, S. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. Journal of Applied Psychology, 80, 271-281.*
- White, D. (1995). The exploration of conflict handling style and intra-group conflict as effects in the Lucas model of user behavior. Unpublished doctoral dissertation, University of Arkansas.*

