

أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدارية  
بشركات البترول السودانية

د. عمر تاج السر محمد عبد الرحمن (\*)

**المقدمة:**

أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغط ولكن تختلف هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر نظراً لاختلاف الأفراد فيما بينهم وردود أفعالهم وبذلك حظي موضوع العمل أو ما يسمى بضغط الوظيفة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالات عديدة ( علم النفس ، الطب ، العلوم الإدارية بمختلف فروعها) وذلك بعد أن تبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الفرد نفسه وفيزيولوجية ( بدنية ) ضارة وبجانب هذه الإشارة فإن لها علاقة بالانتهاء من الوظيفة وارتفاع معدل الغياب، والتسرب الوظيفي وزيادة نسبة الأخطاء بل أن الآثار السلبية لضغوط العمل تتعدى الفرد والمنظمة لتصل إلى المستوى الوطني والتنظيمي فعلى المستوى الوطني هناك بعض الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة فاضحة بسبب تعرض العاملين والموظفين لضغوط العمل، وعلى المستوى التنظيمي فقد اعتبر البعض أن ضغوط العمل هي السبب الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية وخاصة مشكلة الأداء التنظيمي.

وهناك بعض القطاعات الاقتصادية ذات تكلفة عالية تزداد فيها الصراعات بسبب الصراع على الموارد الاقتصادية بسبب التكتلات الدولية والإقليمية .

**مشكلة البحث:**

هنالك اختبارات متزايدة من قبل الباحثين في مجالات عديدة للصراعات الإدارية، وقد تطرق البعض لضغوط العمل ومآلها من آثار نفسية وبدنية ضارة ، ومآلها من انعكاسات سلبية على سلوك الفرد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل

(\*) الأستاذ المشارك بكلية العلوم الإدارية بالجامعة .

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدارية

وبالتالي على أداء المنظمات بشكل عام لذلك قامت كثير من الدراسات إلى محاولة تحديد أسباب ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها واستراتيجيات التعامل عليها وقد تعددت المصادر المسببة لضغوط العمل في الدراسات المختلفة كل حسب قدراته في العمل أو المهنة التي ينوي القيام بها. وتكمن المشكلة في:

1. تكليف العمال أكثر من طاقتهم يؤدي إلى انخفاض جدواهم الاقتصادية.
2. العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين.
3. المؤثرات ذات العلاقة بالخصائص الشخصية.

### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع ضغوط العمل باعتبارها من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات ، ومنها مجال الإدارة بشكل خاص لما له من آثار سلبية على الفرد والمنظمة.

وضغوط العمل لها العديد من النتائج والآثار السلبية على الوظيفة أو المهنة بصفة عامة وجاءت هذه الدراسات محاولة لسد النقص الواضح في أبحاث ضغوط العمل، وتناولت مجال مهم يمارس نشاط اقتصادي واضح وهو شركات البترول لما لها من نزاعات وصراعات واضحة .

### **الهيكل:**

يتكون هذا البحث من مقدمة وثلاثة مباحث .

المبحث الأول ضغوط العمل

المبحث الثاني الصراع الإداري

المبحث الثالث شركات البترول

الخاتمة

النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول

### ضغوط العمل

#### مفهوم ضغوط العمل:

للتعرف على الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغوط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريفا للضغوط منسوبا إلى ضغط الدم ويقصد به الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جدر الأوعية. أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها. كما نجد كذلك تعريفا للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركيز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة. والضغطة: هي الضيق والقهر والاضطرار. والضغطة: الزحمة والشدّة والمجاهدة بين المدين والدائن. والضغيط: تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم<sup>(1)</sup>.

أما مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحا اصطلاحيا فقد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيث يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل JOB STRESS، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعورا بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تقتصر إلى الاندماج الوجداني، والتشاؤم، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار<sup>(2)</sup>.

ومع ان المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل بصورة عامة يكاد يكون واضحا وسهل الفهم، إلا أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف لمعنى الضغوط متفق عليه، حيث يمثل المفهوم الإجرائي لضغط العمل

(1) مصطفى كامل، الموارد البشرية، ( القاهرة: مركز الكمبيوتر، 2014) ص 81.

(2) رفاعي محمد رفاعي، السلوك التنظيمي ( القاهرة: المطبعة الكمالية، 2008) ص 18.

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدراية

لدى الباحثين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع أنماطاً مختلفة من الاتجاهات ، وفي ذلك مثلاً يرى البعض أن ضغط العمل هو كل ما له تأثير مادي او معنوي ويأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك السليم تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية (1).

وتعرف ضغوط العمل مستعينة بمعجم THE LANGUAGE OF THE HEART بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم (2).

في حين يشير آخر إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله ، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها ، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج (3).

ويرى آخر أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنبه مؤلم (4).

ويؤيد آخرون مفهوم ضغوط العمل بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها (5).

هنالك تعريف آخر يعرف ضغط العمل بالتغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل

(1) سمير عسكر ، متغيرات ضغوط العمل ، مجلة الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، 2009.

(2) ناثر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة الرياض ، دار المريخ ، 2008، ص 18

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ( الإسكندرية ، المكتب العربي ، 2008) ص 81.

(4) مؤيد سعيد سالم إدارة المارد البشرية عمان: أترأء للنشر ، 2008) ص 18.

(5) أحمد حسن القاني، المصطلحات التربوية (القاهرة : علم الكتب ، 2011) 81

مجتمعا ضاغطا على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية<sup>(1)</sup> ولكن هنالك تعريف آخر يعرف ضغوط العمل بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد<sup>(2)</sup>. يبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال، وترجع سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط ضغوط العمل بعلم عديده ومجالات عمل مختلفة، حيث يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناء عليها.

وتنظيماً لمفهوم الضغوط وحسب نقاط اتفاق الباحثين حولها، تم تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات يمكن من خلالها تشكيل إطار عام لها، يجمع اتجاهات الباحثين فيها، ويوضح مسار دراساتهم، وذلك على النحو الآتي<sup>(3)</sup>.  
الاتجاه الأول: المثيرات أو الأحداث الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد:

يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل وغيرها أو الحروب. دون الأخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبديها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية.

**الاتجاه الثاني: إدراك الفرد للحدث وتقديره له :**

(1) مساعد عبد الله، مقومات الاتصال (الرياض: أكاديمية نانقا، 2005) ص 7  
(2) علي عبيد النجشة اثر البرامج التدريبية (الرياض: دار المريخ، 2007) ص 81.  
(3) المرجع السابق، ص 81.

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدراية

يركز أصحاب هذه الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل ، لأنهم يقيسون النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط.

### الاتجاه الثالث : الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها ، ينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل الفسيولوجية والنفسية ، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدائهم لعملهم<sup>(1)</sup>. كما عرف آخر أيضاً باتجاهات عامة للباحثين لا تختلف كثيراً عن سابقتها من استقرائه الأدبيات المتعلقة بالضغوط ووجهات النظر الخاصة بدراساتها ، والتي حاول عند عرضها أن تعكس التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل وتعريفاتها حتى العصر الحديث ، حيث قسم وجهات النظر فيها إلى ثلاث وجهات نظر أساسية تتعلق بدراسة الموضوع<sup>(2)</sup>

ويربط الباحثون موضوع الضغوط هنا بالبقاء بالنسبة للإنسان ، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية . فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغوط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغوط ويترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع السيطرة على الواقع بإحكام.

ويرى البعض أن ردود الفعل الناتجة عن الضغوط تتبع نمطاً يدعى "بنمط التكيف العام للأعراض المزمنة GENERAL ADAPTATION SYNDROME حيث إن ردود الأفعال التي يبديها الفرد في مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعده على تحقيق التكيف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي يواجهها، وتحدث هذه الردود وفقاً لثلاث مراحل متتالية، تسمى الأولى بمرحلة التنبيه من الخطر أو الإنذار منه، وتعبّر عنها ردود فعل الفعل الجسمية للفرد في حالة الضغط، حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات من الغدد الصماء

(1) محمد عبد الله البرعي ، معجم المصطلحات الإدارية (الرياض: العبيكان ، 2010) ص 81.

(2) المرجع السابق ، ص 83.

## د. عمر تاج السر مجد

ينتج عنها تغيرات جسمية متعددة، مثل سرعة ضربات القلب، وزيادة معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة سكر الدم.

وتبدأ المرحلة الثانية مع زيادة معدل الضغط الذي ينقل الفرد من مرحلة المقاومة إلى مرحلة الإنذار، وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي نتجت عن المرحلة الأولى السابقة، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق، مما قد يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء، واتخاذ بعض القرارات غير الصائبة، والتعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معاً.

ثم ينتقل الفرد إلى المرحلة الثالثة حين تنهار مقاومته، حيث تستنفد طاقة الجسم ويصبح غير قادر على التكيف، وهنا تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالصداع، وقرحة المعدة، وتصلب الشرايين، وأمراض القلب.. وغيرها كثير من الأمراض التي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه في عمله، ومن ثم تأثر فاعلية إنتاجه المؤسسة وكفاءة أدائها بشكل عام. النظر إلى الضغوط بوصفها تهديدا في حد ذاتها:

حيث ينظر إلى الضغوط هنا باعتبارها القوى البيئية المحيطة بالفرد التي تحدث تأثيرا سلبيا عليه، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية تتمثل في: المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات، والمصادر المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور، والمصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته، ومن التقسيم السابق يتضح تجاه أتباع هذا التوجه للقوى الذاتية للفرد وردود أفعاله التي قد يبديها تجاه تلك المصادر.

ويعتقد آخرون أن هذا التوجه نحو النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً بحد ذاتها يعد انعكاساً للتطور الصناعي، وما صاحبه من أحداث متعلقة بظروف العمل والعاملين، حيث إن الهدف من الدراسات المبينة على وجهة النظر هذه، هو التوصل إلى إيجاد ظروف عمل ملائمة يمكن من خلالها تحسين ظروف الإنتاج بمراجعة السياسات التنظيمية، والبناء التنظيمي، وظروف العمل، ومطالب الدور الوظيفي وخصائصه ومعرفة مدى تأثيرها على العاملين<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الله عبد البارئ، تكنولوجيا الأداء البشري (الطائف: الأكاديمية، 2008) ص 81.

أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدلوية

## النظر إلى الضغوط بوصفها أموراً داخلية متعلقة بالفرد:

يركز أصحاب هذا التوجه على الفروق الفردية بين الأفراد، والعوامل التي تؤثر في وجود اختلافات بين الأفراد استجابة للضغوط وعلاقتها بالأمراض ، لأن إدراك هذه الفروق الفردية للأفراد والتعرف إليها يفسر ردود الأفعال بتجاه ضغوط العمل التي تواجههم ، والتي تمثل دافعاً للفرد نحو البقاء ، ولهذا فإن الفرد عندما يتعرض لقوى أو تأثيرات تهدد بقاءه ، يحتم عليه ذلك التكيف أو التصرف لاستعادة حالة الثبات ، كما يجدر القول إن هذه القوى أو المصادر المسببة للضغوط قد تكون كامنة في طبيعة الفرد ذاته وليس بالضرورة أن تكون خارج الفرد، حيث تمثل مصادر الضغوط بالنسبة له دوافع لمحاولة دوافع لمحاولة التكيف والبقاء في عالمه الخارجي<sup>(1)</sup>.

وجدير بالذكر في نهاية هذا المبحث الذي يستعرض مفهوم ضغوط العمل أن الدراسة الراهنة لن تتبنى نموذجاً محدداً بل ستحاول أن يكون منهجها شاملاً يتناول الجوانب ذات العلاقة بضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات المعلوماتية من مكاتب ومراكز معلومات، من عوامل تنظيمية في بيئة العمل والأعمال التي يقوم بها الأفراد، وردة الفعل الناتج من الأفراد وعلاقة كل ذلك بحالتهم الصحية، والنفسية ، والسلوكية.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل كل ما يشعر به الموظف يصنف على أنه من ضغوط العمل، لذا وضع عدد من الكتاب شروطاً ينبغي توافرها في الأحداث ليطلق عليها مسمى ضغوط وهي:<sup>(2)</sup>.

- 1 - أن يكون الحدث دالاً على التغيير والتواصل في نشاطات العمل اليومية.
- 2 - أن يكون الحدث قابلاً للتمييز، بحيث يكون منفصلاً وذا علاقة بأحداث الحياة.
- 3 - أن يكون الحدث قابلاً للملاحظة أكثر من كونه اعتقاداً أو شعوراً شخصياً.

ثانياً: أسباب دراسة ضغوط العمل:

(1) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، ( عمان: دار وائل ، 2009) ص 17.

(2) جعفر ابو القاسم ، السلوك التنظيمي ( الرياض: دار المريخ، 2009) ص 81.



أدت تكاليف الحياة المختلفة الى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القائل الصامت THE SILENT KILLER وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها ، وثبت أن استمرارها يترك أثراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي<sup>(1)</sup>.

والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خلافاً في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها ، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل ، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها<sup>(2)</sup>.

لهذا كان للولايات المتحدة سبق الاهتمام بموضوع ضغوط العمل منذ بداية السبعينات، حيث احتل حيزاً ملموساً في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال لتزايد الشكاوى بإرهاق العمل، والإجهاد النفسي الناتج من الضجر ، وتزايد حالات القلق، والتوتر والاكتئاب، والانهيار العصبي والانفصام<sup>(3)</sup>.

كما أشار تقرير آخر عن كندا أن ما يقارب من 80% من العاملين الكنديين يعانون من ضغوط العمل والقلق بسبب عدم قدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم الخاصة<sup>(4)</sup> كما أعلنت منظمة العمل الدولية للأمم المتحدة ، والمعنية بشؤون العمل والعمال نتائج بحثها المستمدة من معطيات مجموعة من الدراسات الإحصائية والعلمية تتعلق بالموضوع أجرتها على خمس دول صناعية ، وتبين أن نحو (10%) من البالغين يصابون بفعل ظروف العمل الضاغطة بأنواع من الإحباط المؤدية للكآبة كل عام. وتذكر الدراسة أن خسارة ألمانيا من المشاكل الصحية ذات الطبيعة النفسية الذهنية تقدر بنحو (2.2) مليار دولار في العام،

(1) جعفر أبو القاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

(2) عبد الرحمن توفيق ، تنمية الموارد البشرية ( القاهرة : مركز الخبرات، 2009) ص 11.

(3) المرجع السابق ، ص 81.

(4) المرجع السابق ، ص 82.

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدلجية

وفي بريطانيا يعاني (30%) من قوة العمل من شكل من أشكال الضغط النفسي أو الإحباط . وفي بولندا نما القلق من ضغط العمل والخوف من فقدان الوظيفة بنسبة (50%) خلال الفترة من 97 وحتى 1999م. وفي فنلندا يضيع ما مجموعه 30 ألف ساعة عمل كل عام بسبب حالات الانتحار الناتجة من ظروف العمل السلبية وأدت هذه النتائج السلبية إلى توقع المنظمة الدولية حدوث ارتفاع شديدة في الضغوط النفسية والكآبة الناتجة من ظروف العمل<sup>(1)</sup>.

كما وجد الباحثون في جامعة ماسترخت الهولندية بعد متابعة أكثر من ثمانية آلاف موظف في شركات مختلفة لمدة ثلاث سنوات أن العاملين في وظائف تتصف بضغوط العمل وذات متطلبات وظيفية متعددة يصابون بأمراض القناة الهضمية والتهاباتها والانفلونزا بنسبة 20% عن أقرانهم العاملين في الوظائف الأقل متطلبات.

كما أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل، وفقدان الرغبة في الإبداع ، وانخفاض الدافعية، والالتزام بالعمل ، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.

كما أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين أولهما قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره ، الأمر الثاني هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد خاصة انه بدأ في الآونة الأخيرة بشكل رسمي تأثيرات ضغوط العمل العضوية والنفسية علي صحة الفرد وظهرت على أفراد قاضوا قانونيا شركات تسببت لهم بأمراضاً وجرح لمشاعرهم وكسبوا من وراء تلك القضايا أموالاً طائلة والتي تتركز غالباً في المجتمعات الغربية. هذا بالتأكيد بعد أن تم إثبات

(1) جعفر ابو القاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

صلتها علمياً بضغوط العمل التي تعرضوا لها.

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لضغوط العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تتمدد لتمثل تحدياً للمؤسسات التي بها أيضاً وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير وسهلت المكتبات والمعلومات بوصفها مهمة اجتماعية حيوية تقوم بصفه رئيسيه غلي الكوادر البشرية في الأعمال التي تؤديها ويتوقع أن يتعرض العاملون فيها إلي مصدر ضغوط مختلفة تؤثر علي أداء المنظمات ومراكز المعلومات بشكل عام.

وبالتالي علي قدرتها في تحقيق أهدافها التي وجدت لأجلها لذا ينبغي التعرف إلي مصادر تلك الضغوط والتعامل معها بحكمه لزيادة فعالية خدمات تلك المؤسسات، لاسيما أن الدراسات العلمية في هذا الجانب لم تنظر باهتمام كبير لضغوط العمل للعاملين في المنظمات بشكل يتناسب مع دورهم الكبير المؤثر في قطاع المؤسسات المعلوماتية وتنفيذ الخطط الوطنية بشكل عام. مقارنة مع الدراسات الأجنبية الوفيرة والعربية القليلة التي تتناول ضغوط العمل لفئات أخرى كالعاملين والأطباء حيث تتولد ضغوط العمل من محصله تفاعل مكونات عناصر المكتبة، ومن ثم فان ارتفاع ضغط العمل أو انخفاضه يعد مؤشرا علي درجه الاستقرار، وعلي قدره تحمل العاملين للبيئة المعلوماتية الحالية والتحديات المستقبلية وتقديرهم لروح المسئوليه للعمل المناط بهم لافتقار المجال إلي وجود كتابات موضوع الدراسة ويتضح ذلك بجلاء في الدراسات العربية خاصة الميدانية منها مما ترتب عليه إهمال هموم هذه الفئة من العاملين ومشكلاتها التي لم تناقش وتدرس بعد.

فضغوط العاملين ينبغي أن ينظر إليها بصفتها علماً يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيده لتطوير أداء مؤسسات المعلومات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها، لاسيما في غياب العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته إلي البعد النفسي للعاملين وتأثيره علي المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها لان تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ضغوط العمل على العاملين فيها لأنهم جزء من نظام المؤسسة. التي تنفذ أهدافها من خلاله.

كما الاهتمام بضغوط العمل إلي تحسين الأداء، لذا تجد المنظمة المهمة

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدللية

بهذا الأمر نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في تقييم أداء عاملها وفعالية إنجازهم ، ومعني ذلك أنها تقوم بعملية مراجعة تحليله شامله لنظام المكتبة لتطوير نواحي القوة فيه ، وتحاول تخطي نواحي الضعف في النظام لتطوير أداء العاملين ، إلى جانب تطوير مهارات المدير وإدراكه للعوامل التي تؤثر على فعالية أداء العاملين .

والجدير بالذكر انه رغم الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية للضغوط إلا أن جميع نتائجها ليست بالضرورة سلبية او ضارة فقد تدفع الفرد نحو الانجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه .

وتحفزه، للعمل، لاعتقاد أنها أساس وجوده إلا أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فؤاد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبيا أو إيجابيا لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي ، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل، حيث تفيد دراسة ضغوط العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية:<sup>(1)</sup>

1. تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.
2. مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل ، والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
3. إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضح فيها اعتبار ظروف العاملين الاجتماعية والنفسية .
4. المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم ، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها ، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها ، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.

(1) المرجع السابق ، 81.

د. عمر تاج السر محمد

5. إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين ، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>(1)</sup>.
6. العمل على تزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام

### المبحث الثاني:

### الصراع التنظيمي Organization Conflict:

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأعراض شتى ،مثل تبادل المعلومات والتعاون ، والتشاور ، والتنسيق وغيرها . وهذا الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو النزاع والتعارض. فالنزاع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف مثل شيوع التعاون والتماسك، بل وأكثر.

### تعريف النزاع التنظيمي:

حينما يسمع البعض كلمة نزاع أو صراع يتصور وجود حالة عراك أو فوضى أو حرب أو اضطراب . نعم تلك حالات نزاع وتعارض متطرفة جداً ، وهي قليلة ، ولكن تبرز في العمل يومياً حالات كثيرة من عدم الاتفاق ، وسوء الفهم ، والجدال، والنقد وغيرها ، والتي تعتبر صوراً وأشكالاً من النزاع التنظيمي<sup>(2)</sup>.

هنالك تعريفات عديدة للصراع / النزاع ، وسنكتفي بالإشارة إلى بعضها بغرض توضيح ماهية الصراع في المنظمات. فالصراع هو ذلك السؤال الذي يوجهه الأفراد في المنظومة نحو معارضة أفراد آخرين ، وعرفه كاتب آخر " هي العملية التي تبدأ حينما يدرك طرف ما بان طرفاً آخر قد تسبب أو يوشك أن

(1) مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره ، ص12.

(2) حسين حريم ، إدارة المنظمات ( عمان: دار وائل ، 2011 ) ص 17.

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدلية

يتسبب في إفشال أحد شؤونه" ويقترح كاتب آخر تعريفاً أكثر شمولية ووضوحاً فيقول " الصراع يحدث حينما يظهر عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد الانفعالات العدائية احتكاكاً بين الأفراد والجماعات. ففي الحالة الأولى ينشأ الصراع الموضوعي في صورة عدم اتفاق أو اختلاف حول الأهداف أو الغايات المراد تحقيقها أو حول وسائل تحقيقها وإنجازها، وأما الصراع الانفعالي فيتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد تنشأ بسبب مشاعر الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والرفض وما شابهها- ويعرف عادة بصدام الشخصيات. فالصراع التنظيمي يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح الصراع ما بين ثانوي وهامشي وصراع جوهري ومدمر. كما أن الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد (داخل الفرد)، وعلى مستوى الجماعة ( فيما بين أعضاء الفريق/ الجماعة الواحدة)، وعلى مستوى المنظمة بين الجماعات المختلفة). وهكذا فالصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه. وليس بالضرورة أن يكون دائماً ضاراً، بل قد يكون مفيداً ومرغوباً في بعض الحالات.

### أسباب/ مصادر الصراع (Sources of Conflict):

ينشأ الصراع في المنظمات بين الأفراد والجماعات المختلفة لأسباب ومن مصادر عديدة متنوعة، ومن أهمها: (1).

1/ الاعتمادية بين الوحدات/ الأعمال Interdependence، ولا سيما إذا كانت تلك الاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد كثيراً على وحدة أخرى وليس العكس، فالوحدة الثانية التي يميل ميزان القوة لصالحها، قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعاون مع الوحدة التابعة. وحيث أن هذا النوع من الاعتمادية هو الشائع في المنظمات، لذا تزداد فرص واحتمالات نشوء الصراع بين الجماعات / الوحدات.

2/ الاختلاف في الأهداف والقيم والمدرجات: من المصادر المألوفة للصراع بين الوحدات الاختلاف في الأهداف والأولويات والأفضليات، والقيم،

(1) المرجع السابق، ص 77.

3/ التمايز/ التقسيم العالي High Differentiation ، فكلما زاد التمايز /

التقسيم بين الوحدة ، زادت احتمالات الصراع بسبب الاختلافات الداخلية الجوهرية بينها ، فالتمايز العالي يؤدي على أهداف متفاوتة ، ونظرة مختلفة للوقت ، وفلسفة إدارية مختلفة.

4/ الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات الصراع بين

الوحدات حينما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة، مثل المخصصات المالية ، وخدمات السكرتارية ، والطباعة ، والمكان ، والأدوات. الخ.

5/ عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية : حينما لا تتوفق سلطات وحدة معينة مع

مسؤوليتها، من المحتمل أن ينشأ احتكاك بين الوحدات.

6/ الرسمية المتدنية Low Formalization: حينما تكون الرسمية

متدنية تكون الأدوار والمهام والسلطات والاختصاصات غير واضحة وغير محددة ، مما يساعد على نشوء الصراع.

7/ الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد: كما زاد تأكيد الإدارة العليا

واهتمامها بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة ، بدلا من الأداء الموحد (العام للمنظمة)، زادت احتمالات الصراع.

8/ اتخاذ القرارات بالمشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات

تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات والتعارضات المتواجدة ، وتوفر فرصة لظهور الاختلافات.

9/ عدم تجانس الأعضاء، كلما زادت الاختلافات بين الأشخاص (من حيث

الشخصية والقيم والاتجاهات والتعليم والعمر .. الخ) كلما قل اختلاف العمال بتعاون وسلامة وقيام علاقات صداقة بين ممثلي الوحدات.

10/ تشويه الاتصالات: تعتبر صعوبات ومشكلات الاتصالات في المنطقة

من المصادر الشائعة للصراع.

11/ ومن بين الأسباب الأخرى للصراع التنظيمي: الإحباط، تعارض

الأدوار، غموض الأدوار، تداخل الاختصاصات، النزاع على الموارد المحدودة والمكانة والسلطة.

أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدراية

---

12/ الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة، والصراع بين الأجهزة التنفيذية والأجهزة الاستشارية.

مراحل عملية الصراع (Stages of Conflict Process):  
تمر الصراعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها. ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً وقبولاً في هذا المجال، هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي Louis Pondy، الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو الآتي: (1).

1. مرحلة الصراع الخفي (Latent Conflict):  
في هذه المرحلة يكون هنالك سبب/ مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه صراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً.
2. مرحلة إدراك الصراع (Perceived Conflict):  
وهنا يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصلحته، وبذا يؤدي الخلاف إلى صراع.
3. مرحلة الشعور بالصراع (Felt Conflict):  
في هذه المرحلة ينشأ شعور/ انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع- شعور شخصي وداخلي بالصراع (مثل القلق والتوتر والغضب) - ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
4. مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر (Manifest Conflict):  
هنا يظهر الصراع إلى العلن، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، من خلال سعي كل طرف لإحباط خصمه، وعدم التعاون، والتخريب. وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع عند هذا المستوى.
5. مرحلة ما بعد إدارة الصراع (Conflict Management Aftermath):

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته. فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم

---

(1) مهدي علي، السلوك التنظيمي (عمان: دار وائل، 2005)، ص 18



المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة .  
لكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر- رابح) ، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً ، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً . وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع ، لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة . ومن ناحية أخرى ، فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود.

### نتائج وآثار الصراع التنظيمي (Conflict Outcomes):

إن الصراع التنظيمي ليس أمراً حتمياً فحسب، ولكنه أمر صحي ومرغوب في بعض الحالات ، لأنه يحرك المشاعر ويحفز الإبداعية... وهكذا يمكن اعتبار الصراع أمراً صحيحاً ولا يعيق سعي المنظمة لتحقيق الفاعلية. ويربط كثير من الكتاب بين نتائج وآثار الصراع وبين شدة الصراع. ومن بين الآثار الإيجابية للنزاع المعتدل المعقول.

1. ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل،

فالنزاع يشد طاقات الناس ليصبحوا مبدعين.

2. المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة ، يمكن ان تطفو على

السطح حيث تتم مواجهتها.

3. يمكن أن يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.

4. ونتيجة لحل النزاع ،يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من

خلال مشاركتهم في حلها.

إن غياب الصراع كلياً في المنظمات غير مرغوب فيه ، وكذلك الصراع

الشديد ، فغياب الصراع يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة ،

أو أن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي .. وأما الصراع الشديد فهو يعيق ويربك

العمل، لأنه يضر بالمعنويات ويعيق التنسيق ويحول دون قيام العاملين بتحقيق

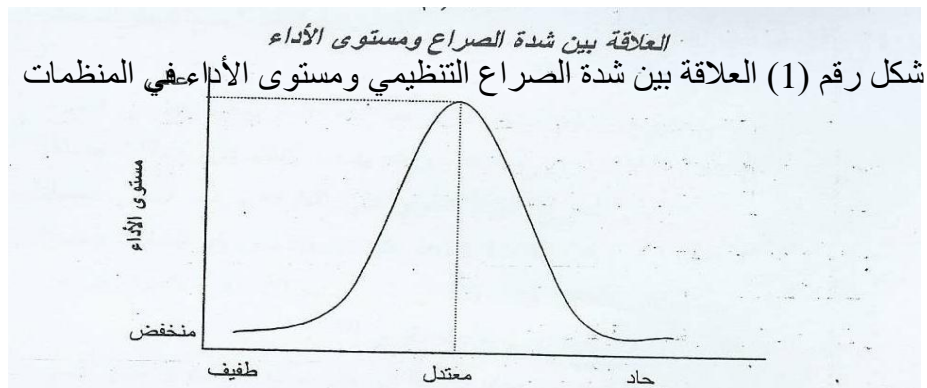
أهدافهم بكفاءة . وعليه تكون النتائج أفضل ما يمكن حينما يكون الصراع معتدلاً

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدراية

وفي رأي الطرف الآخر نزاع حاد جداً ، وما بين الطرفين حالات متفاوتة من النزاع وكلا النزاعين على طرفي الخط ضاران وغير مرغوبان .

فالوحدات التنظيمية التي تعيش نزاعاً طفيفاً جداً تميل لان تكون عديمة المبالاة، وتفتقر للإبداعية ، وعدم الحسم ، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة للانجاز . وفي المقابل، فالنزاع الحاد يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى الدمار بسبب النزاع السياسي، وعدم الرضا، والافتقار للعمل بروح الفريق ، والدوران الوظيفي . ولذا فالنوع المناسب من النزاع هو النزاع المعتدل، فه ينشط للناس وبوجههم في اتجاهات بناءة.

ومن بين ايجابيات الصراع المعتدل أيضاً يحافظ على حيوية الجماعة والنقد الذاتي، والإبداعية ، ويعمل على تحسين جودة القرارات، ويستثير إبداعية الأفراد وتشجيع الاهتمام وحب الاطلاع بين الأعضاء، ويوفر وسيلة يتم من خلالها طر المشكلات في العلن ، وتخفيف التوترات ويطور مناخاً يتصف بتقييم الذات والتغيير . يمثل الشكل (1) العلاقة بين شدة الصراع التنظيمي ومستوى الأداء في المنظمات.



John M. Ivancevich and Michael. T. Matteson (1990),  
Organizational Behavior and Management. 3<sup>rd</sup>. Homewood, III:  
IRWIN, p.306

أما أساليب تسوية الصراع الأكثر شيوعاً فهي:

1. التهرب /التجنب
2. التنازل
3. الإكراه / الإكراه
4. المساومة / الحل الوسط
5. التآزر

وسنناقش بإيجاز هذه الأساليب الخمسة : (1).

1-التجنب/الهروب: في هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكتبته . وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج ايجابية على المدى البعيد . ويتوقع أن تؤثر سلباً على أداء الفريق لأنها لا تؤدي إلى تقييم البدائل بصورة كاملة مما ينعكس سلباً على جودة القرارات ، وكذلك لا يتم حشد طاقات وجود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة احد الأطراف أو عدم استجابته، ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مناسباً إذا كان موضوع الصراع ثانوياً ، أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو تأجيل للكسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى.

2-التنازل: وبموجب هذه الإستراتيجية يعطى الفرد أولوية وأفضلية لمصلحة الغير على مصلحته ، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة ، وهذا سلوك سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق. فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من كل الطاقات ومن عملية التداؤب (Synergism) من خلال التعاون ، كما لا يتم الأخذ في الاعتبار كامل المعلومات والبدائل مما يؤثر سلباً على نوعية القرار.

(1) المرجع السابق، ص 85

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدلوية

وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت ، أو حينما يكون موضوع الخلاف ليس مهماً كثيراً بالنسبة للفرد أو حينما يرغب الفرد في كسب نقاط (رصيد اجتماعي) من أجل قضايا لاحقة.

3 -الإجبار/ الإكراه: في هذه الإستراتيجية يسعى الفرد إلى فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الآخر ، ويسعى الفرد للفوز في أي موقف صراع على افتراض أن الطرف الآخر يجب أن يخسر. ويعتبر هذا الأسلوب سلوكاً سلبي لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر ومثل هذه الهيمنة على العمليات والاتصالات تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه(1).

ومن ناحية أخرى ، فإن الحل المفروض يجعل الطرف الآخر(الخاسر) يشعر بالظلم ، وتتطور لديه اتجاهات سلبية ، وقد يسعى إلى نوع من الثأر ، ولكون هذا الأسلوب يركز على نتائج الصراع ، وليس على أسبابه ، فمن المحتمل أن يتجدد الصراع.

ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مناسباً إذا كانت هنالك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة ، أو حاجة لاتخاذ قرارات غير شعبية أو حينما يكون التزام الطرف الآخر بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري.

4 -الحل الوسط/ المساومة: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع ، وفيه تسعى أطراف الصراع إلى حال مقبول لديها، حيث يحقق جانباً من مطالب كل طرف ، وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذات قيمة ، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لأطراف الصراع.

5 -التأزر/ التعاون: في هذه الإستراتيجية تعمل أطراف الصراع معا لتحقيق مطالبها، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصریح ، وتتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه رابحين. إن كلا من الأسلوبين السابقين – الحل الوسط والتأزر – يمكن أن يكون له آثار ايجابية على أداء الفريق ، فكلاهما يتضمنان التعاون وتطبيق أسلوب حل المشكلات في إدارة الصراع. كما أنهما يعكسان الاهتمام بالعمل حيث يسعى طرفا الصراع للحصول على معلومات كافية والعمل بصورة هادفة لإيجاد

(1) مهدي علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

د. عمر تاج السر محمد

الحلول... ويصاحب كل أسلوب تركيز على العمل، وتوافق أهداف الأعضاء، وتفعيل المشاركة، مما يؤدي إلى تحسين جودة أداء الفريق.

أما الاختلاف بين التآزر والمساومة فيتمثل في مدى الاهتمام الذي يبديه الأعضاء وإلى أي مدى يكون الحل تكاملياً أم وسطاً، ويصلح المساومة في حال الحاجة إلى التوصل بسرعة إلى حل مؤقت، أو حينما تكن لدى طرفي الصراع قوة متكافئة.

أما إستراتيجية التآزر فتكون مناسبة حينما يكون ضغط الوقت ضئيلاً جداً، وحينما تكن الأطراف راغبة في إيجاد حل رابح لكل الأطراف، وحينما تكون قضية الصراع هامة جداً إلى درجة لا يمكن المساومة بشأنها. ومن بين هذه الأساليب يعتبر التآزر/ المواجهة الأفضل لأن نتيجته (رابح- رابح)، أي أن الطرفين يخرجان فائزين.

### استئارة الصراع:

أشرنا سابقاً إلى أن للصراع المعتدل المعقول آثار ونتائج ايجابية للمنظمة، وأنه في حال غياب الصراع أو وجد صراع طفيف جداً يكون مستوى الأداء منخفضاً. لذا ينبغي العمل على إيجاد واستئارة الصراع بصورة معتمدة ومدروسة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إيجاد سبب/ مصدر أو أكثر من مصادر الصراع التي تمت مناقشتها سابقاً، ولكن يجب أن تبقى الإدارة يقظة وتتابع مرحل تطور الصراع بحيث لا يتجاوز درجة الاعتدال.

### المبحث الثالث :

#### شركات البترول

إن اهتمام الشركات العالمية بالنفط والغاز الأفريقي حني عام 1956م كان محدودا حيث انحصرت بمصر والجزائر، وجاءت النتائج الأولية للبرامج الاستكشافية بهاتين الدولتين عبر ذات جدوى اقتصادية كبيرة . ولكن فيما بعد سنة 1956 وبالتحديد بعد حرب قناة السويس ارتفعت وتيرة الاستكشاف لتشمل مناطق جديدة من القارة السمراء وهي ليبيا وانغولا والسنغال والغابون وساحل العاج وكينيا والمغرب وموزمبيق ونيجيريا والصومال وتونس ليصل عدد الحفارات بحلول عام 1962 إلي (162) حفارة بالدول المذكورة . فقد تم العثور علي النفط بكميات تجارية في الجزائر عام 1956 ونيجيريا وليبيا عام 1966 وبعض الاكتشافات الصغيرة بالمملكة المغربية . توجد إمكانيات واعدة للقارة الأفريقية لم تكشف وتجري عليها حاليا دراسات إقليمية وشبة إقليمية من قبل الشركات العالمية .

#### احتياطي وإنتاج النفط

##### احتياطي النفط

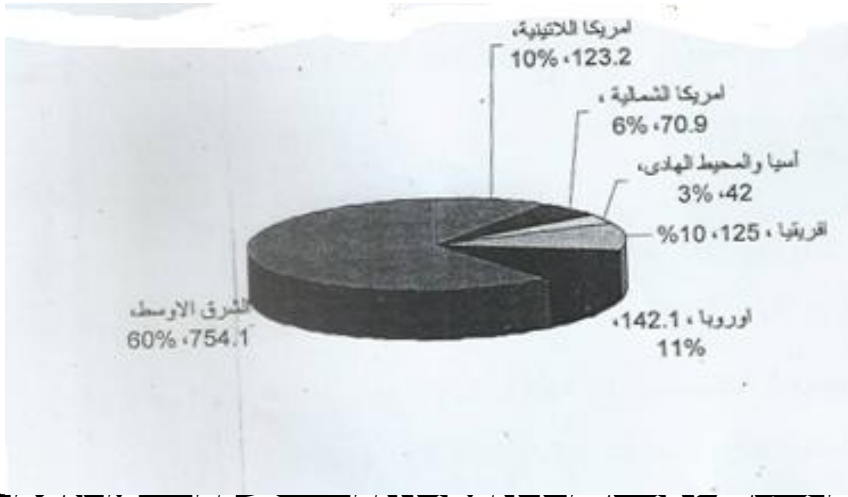
يقدر الاحتياطي العالمي من النفط الخام سنة 2008 ما يقارب ( 1259 ) مليار برميل، ويتواجد اغلب هذا الاحتياطي بثلاث مناطق رئيسية وهي منطقة الأوسط والتي تحتوي 60%، تليها قارة أوروبا في المرتبة الثانية تقدر بـ 11.4% وتواجد 90%، (124.2) مليار برميل من الاحتياطي الأوروبي في منطقة شرق أوروبا بالتحديد روسيا الاتحادية 80% وكازاخستان 28% وأذربيجان 4.9%.

وتأتي القدرة الأفريقية في المرتبة الثالثة علي مستوي العاملين من حيث الإمكانات النفطية أي نسبة 10% من المخزون للعاملين، حيث يقدر الاحتياطي الأفريقي (125.6) مليار برميل ويقدر العمر الافتراضي للمخزون الأفريقي

(33.4 سنة).

شكل (3/3) يوضح احتياطات النفط المؤكدة بالعالم حسب القارات والمناطق 2008 )

مليار برميل).



عشرة لأساسيات صناعة النفط الغاز، الجزائر الثاني، أوبك الكويت، 1997. من الملاحظ أن المخزون النفطي الأفريقي قد ارتفع بشكل كبير إلى أكثر من النصف خلال الثالث عقود الأخيرة وذلك من 53.4 مليار برميل عام 1980 إلى 125.6 مليار برميل عام 2008م وهذا يدل على تزايد الاستثمارات في مجال الاستكشاف والإنتاج وبالتحديد في المناطق الواعدة في منطقة شمال وغرب إفريقيا.

يتواجد 90% من المخزون الأفريقي في خمس دول وهي ليبيا ونيجيريا إلا الجزائر والسودان، وتعتبر ليبيا أكثر الدول الإفريقية احتواءً للمخزون النفطي حيث يمثل 35% من إجمالي القارة الإفريقية من النفط. يمكن تبيان توزيع المخزون العالمي للنفط حسب منظمات وهيئات المناطق الاقتصادية الدولية (مليار برميل).

6.3

الاتحاد الأوروبي (0.5%)

## أثر ضغوط العمل على الصراعات الإدلوية

955.8	دول الأوبك (67%)
88.9	دول المجموعة الاقتصادية (7.1%)
174.4	الدول المنتجة خارج مجموعة أوبك (13.9%)
127.8	دول الاتحاد السوفيتي سابقاً (10.2%)

إنتاج النفط:

يبلغ الإنتاج العالمي من النفط 81.8 مليون برميل يومياً ويعتبر الشرق الأوسط أكثر المناطق إنتاجاً ليصل إلى 26.2 برميل يومياً أي بنسبة 32% من الإنتاج العالمي.

يصل إنتاج القارة الأفريقية من النفط إلى 285.10 مليون برميل يومياً وبنسبة 12.4% من الإنتاج العالمي.

ومن هنا نرى أن القارة الأفريقية تحوي ما مقداره 10% لأمن الاحتياطي العالمي للنفط بينما تنتج ما مقداره 12.4% من الإنتاج العالمي.

### البتترول في السودان

#### أولاً : موقع السودان الاستراتيجي

يقع السودان في منطقة تلاقي الحضارات ما بين العربية والأفريقية وكان السودان هو البوابة الهامة في التاريخ الإسلامي التي تم عبرها انتشار الإسلام في أفريقيا، فقد انطلقت البعثات الإسلامية التبشيرية ونشرت الخلاوي والمساجد والمعاهد الدينية في الدول الأفريقية .

ويمتاز السودان بموقعه الاستراتيجي وموارده وثرواته الطبيعية والقوى البشرية المتمكنة في مجال الزراعة والرعي والصيد والتي أثبتت قدراتها ووجودها عند استغلال الثروات الطبيعية من معادن ونفط وخلافه.

ولهذه الأسباب فان السودان أصبح محط أنظار العالم حيث يتوقع له نماء مضطرباً فالمساحة المقدرة للأراضي الصالحة للزراعة حوالي 250 مليون فدان والمستغل منها حالياً أقل من 40 مليون فدان أي بنسبة 21% من المساحة الكلية وتعتمد الزراعة على الري بواسطة الأمطار ، الري الصناعي أي الري المروي والمطري والذي يوفر أكثر من 77% من المحاصيل الزراعية التي تستغل كمصدر أساسي لغذاء السكان بالإضافة لإسهام هذه القطاعات بنسبة تفوق الـ 60% من الصادرات .



د. عمر تاج السر محمد

كل هذه العوامل تجعل السودان وضعاً استراتيجياً مميزاً حيث تجاوره العديد من الدول الأفريقية ويتمتع بموقع استراتيجي على ساحل البحر الأحمر والذي يعتبر منفذاً على العالم الخارجي مما يساعد لك على حركة الصادرات والواردات وخلق علاقات تجارية متنوعة مع دول العالم(1).

### ثانياً: اكتشاف البترول السوداني:

بدأ استكشاف النفط في السودان في الستينات من القرن العشرين وقد تركز البحث والتنقيب على المنطقة الساحلية في البحر الأحمر لكن جهود البحث كانت مخيبة للأمال في البداية إذ لم تسفر عن احتياطات يعتد بها ، وكان الكشف الوحيد المهم هو العثور على الغاز في منطقة سواكن عام 1976م بواسطة شركة شيفرون الأمريكية.

(1) سيف الدين حسن صالح ، البترول السوداني- قصة كفاح أمة ، ( جامعة الزعيم الأزهري : المكتبة المركزية )

### الخاتمة:

من الممكن أن يحقق الأفراد والجماعات في محاولتهم الحصول على مزيد من القوة والسلطة وتفادي ضغوط العمل لكن مجال البترول كنشاط اقتصادي هناك كثير من الإشكالات الإقليمية والدولية والمحلية تساهم في وجود ضغوط ونزاعا وأحيانا حروب تقضي على الأخضر واليابس .  
النتائج:

- 1 - هنالك نزاعات في مجال الموارد محلية وإقليمية ودولية .
- 2 - يؤثر قطاع البترول على الجميع الأفراد والدول .
- 3 - هنالك اهتمام عالمي بهذه السلعة .
- 4 - تبرز حالات من عدم الاتفاق والعراك .
- 5 - هنالك صعوبات في التعامل ما بين الدول في مجال البترول.
- 6 - هنالك إشكالات في توزيع عوائد البترول .
- 7 - لم يتم استثمار العائد من البترول بشكل سليم .
- 8 - هنالك مصادر بديلة للطاقة .
- 9 - يتم الاستثمار في مجالات أخرى للتعدين والزراعة .

### التوصيات:

1. حسم النزاعات الدولية والمحلية والإقليمية بتحكم عادل.
2. تقليل حجم الأثار المترتبة على الأفراد والجماعات.
3. تنمية الطلب على السلع وزيادة المعروض .
4. مواجهة من يقومون بالتلاعب في هذا المجال الحيوي .
5. استنباط وسائل جديدة للطاقة.
6. توزيع المهام على الأفراد بعدالة ومساواة .
7. معالجة السياسة الهدامة .
8. توزيع الموارد الاقتصادية بعدالة .
9. رفع مستوى الوعي الاقتصادي .
10. مشاركة الجميع في القرار وصياغة حقوق الأفراد.