

### المحاضرة ١٣

## مهارات إدارة وحل النزاعات التفاوضية والصراعات التنظيمية

- ينشأ الصراع بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من قبل كلا الطرفين (أو الأطراف) للتوصل إلى حل. وتتوقف عملية حل الصراع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك الصراع. هذا الإدراك هو الذي يحدد، وليس حقيقة الصراع نفسه، الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لحل ذلك الصراع.

### ما هو تعريف الصراعات في منظومات الأعمال؟

هو التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين أو مجموعتين من الموظفين حول مصالح الشركة أو المصالح الشخصية مما يؤثر على أدائها إيجاباً أو سلباً حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافه.

### هل الصراعات والاختلافات مفيدة لمنظومات الأعمال؟ نعم ولا.

- نعم، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر حول تعظيم مصلحة المنظومة بعيداً عن تصفية الحسابات الشخصية.
- لا، وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر يهدف لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة لمنظومة العمل سواء كان الصراع بين فرد وآخر أو بين مجموعتين، وبهذا تهدر الكثير من مواردها على تصفيات الحسابات.

### ما هي النتائج والفوائد المرجوة من الصراعات الإيجابية؟

- التعلم على حل المشاكل وتفادي الأخطاء.
- تكوين العلاقات المثمرة بين الأفراد والمجموعات داخل منظومات العمل وزيادة الثقة بين الموظفين بشكل عام.
- الاتفاق على الحلول العادلة والمرضية للأطراف المتصارعة (لمختلفة في الرأي).

### ما هي أنواع الصراعات؟

- **الصراع الوظيفي المحمود:** الهادف والمثمر الذي يهدف لتحسين أداء المنظومة عندما يتنافس الموظفون بنوايا حسنة وثقة على تقديم أفضل الآراء والحلول التي تخدم مصلحة المنظومة وتطورها بعيداً عن التوترات الشخصية الغير البناءة.
- **الصراع الغير الوظيفي الهادم:** الشخصي المنبؤ والغير البناء الذي يؤدي إلى توترات غير موضوعية تستنفذ موارد المنظومة لتحقيق مصالح للموظفين على حساب مصالح المنظومة وهنا يفكر الموظفون في مصالحهم الشخصية ولا تهمهم مصلحة المنظومة.

### يتميز الباحثين بين نوعين من الصراع هما:

- **١-الصراع التكاملي:** يوجد هذا النوع من الصراع عندما تترك الأطراف المعنية بأن لحل التعاوني للمشكلة هو الذي سيوصلها إلى حل يخدم مصالحها. بمعنى آخر ليس هناك كسب مقابل خسارة.
- **٢-الصراع غير التكاملي:** يتميز هذا النوع من الصراع بما يمكن أن يسميه أنصار نظرية الألعاب " حاصل الصرف ". وهذا يعني أن ما يكسبه أحد الأشخاص يخسره الشخص الآخر. كما يتميز بالأهداف المتباعدة أو المختلفة لأطراف التفاوض.

**الإصغاء والتواصل:** في كلا النوعين من الصراعات التكاملية وغير التكاملية، يعتبر الإصغاء وفهم ما يقوله الآخرون أمراً مهماً. ومع ذلك فإن الإصغاء أمر صعب، لأن أفكار الخاصة ستعمل على تحويل انتباهك بعيداً عما يقوله الآخرون. وستجد نفسك في المفاوضات مشغولاً بالتحضير لحجتك في الوقت الذي يستمر فيه الطرف الآخر في الحديث. أو قد تشعر بالغضب إلى الحد الذي يصعب معه الانتظار

لتوضيح وجهة نظرك أو تدافع عنها. وهناك عوامل رئيسية تسبب التشويش في الاتصالات اللفظية، وتؤثر في قدرتك على الإصغاء إلى ما يقوله الآخرون.

- يتمثل العامل الأول فيما يعرف بـ "التصفية"، أو بتعبير آخر وجود شكل ما من أشكال التشويش النفسي يعمل على تغيير رسائل الآخرين، ومن هذه الأشكال:  
• الافتراضات. • التصورات أو المفاهيم المسبقة • التحفيز. • التوقعات. • الحالة العاطفية.

- ويطلق على العامل الثاني من عوامل التشويش اسم " الرسائل المزدوجة " وهذا العامل يجعل الإصغاء صعباً؛ لأنك تتلقى أكثر من رسالة واحدة من المرسل.

كذلك، هناك عوامل أخرى تمثل عوائق للاتصالات بحيث أنها يمكن أن تعمل على عرقلة سير المفاوضات، منها: اللغة، والروح السلبية لأحد الأطراف، وسلوكية رئيس الفريق، وعدم المعرفة الفنية بالموضوع أو بالمصطلحات المستخدمة.

**ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة ما يلي:**

- عدم التعالي على الطرف الآخر، وتفهم أهدافه وتحيزاته، والتعرف على ما يثير اهتمامه وشكوكه أو ضيقه أو غضبه.

- عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلى قلق الطرف الآخر وتوتره، وفي الوقت نفسه التغاضي عن الأسئلة المخرجة التي يوجهها إليك.

- كن مستمعاً جيداً، وذلك بأن تفرغ عقلك مما يشغله.

- تنبه إلى أن الكلمات ليس لها معانٍ. وإنما الناس هم الذين يضعون لها الدلالات، وأنها تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية، وأنها ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعية.

- أنظر إلى من يحدثك، وتحقق من سلامة فهمك، واستخدم أسلوب إعادة الصياغة لتأكيد ذلك، وأكد ما يقوله بالإيماءات.

- قم بإلقاء الأسئلة بشكل سليم: إن إلقاء الأسئلة عملية تحتاج إلى تفكير.

**ولذا يجب الحرص في استخدام الأسئلة كأداة تفاوضية، فالسؤال الذكي يبدأ قبل إلقائه بوقت طويل، إذ يمر بالمرحل التالية:**

- تحديد الهدف: ويتضمن ذلك تحديد الفائدة من إلقاء السؤال.

- صياغة السؤال بوضوح وهدوء، وجعل الطرف الآخر يدرك أن السائل ينتظر جواباً

- الإنصات للإجابة: إن الإنصات مهارة تستدعي التركيز وبذل الجهد، لأن الفرد يفكر بسرعة تبلغ سبعة أضعاف السرعة التي يتكلم بها.

- اتخاذ إجراء: بالرغم من أن كل سؤال أو إجابة لا يحتاج إلى اتخاذ إجراء ما، إذ يكتفى أحياناً

بالإنصات وإعلام الآخر أنك قد فهمت وجهة نظره، فإنك يجب أن تقوم بعمل ما وفقاً لما عرفته، لكي تجعل لسؤالك نتيجة ويعود عليك بالفائدة.

**ويمكن تحديد أنماط الأسئلة التي تفيد في الموقف التفاوضي على النحو التالي:**

- الأسئلة العامة: وتهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار عام للمناقشة.

- الأسئلة المباشرة: وهي التي توجه إلى شخص معين بصيغة محددة.

- الأسئلة الإيحائية: وهي التي تحمل في طياتها توجيه الإجابة في اتجاه معين.

- الأسئلة المحددة: وهي التي تلقى بغرض الحصول على معلومات تفصيلية.

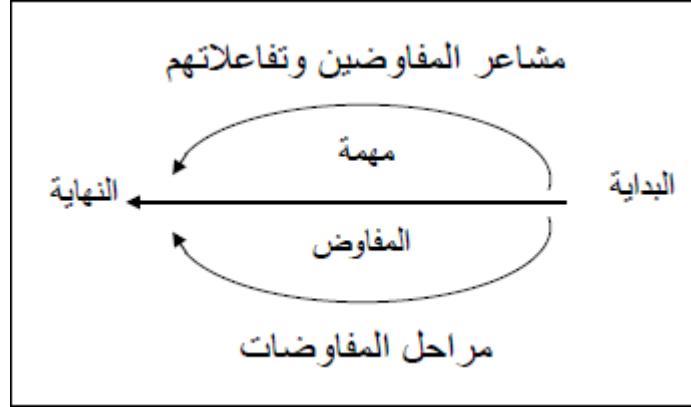
- الأسئلة المبهمة: وهي التي تحمل أكثر من معنى.

- الأسئلة الاستفزازية: وهي التي قد تستهدف إظهار الاختلاف بين آراء فريق الطرف الآخر أو إشغاله أو استثارته.

- الأسئلة التي يجاب عنها بـ "نعم" أو "لا": وهذا النمط من الأسئلة من أكثرها خطورة، ولا يوجه عادة إلا بعد تهرب الطرف الآخر من الإجابة

- الأسئلة المرتدة: وهي التي توجهها إلى سائلها للتخلص من الإجابة

مشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم  
فهم العملية التفاوضية:  
• يوضح الشكل التالي العملية التفاوضية:



يجب أن لا يتركز الاهتمام في العملية التفاوضية على النشاط الذهني لعرض الحجج والبراهين، بل لابد من مراعاة الجنب العاطفي أو غير العقلاني أو جانب المشاعر والتفاعلات، وهذا يعني أن عملية المفاوضات تتضمن جانبين هما: جانب المشاعر والتفاعلات، وجانب المهمة التفاوضية.

**أولاً: المشاعر والتفاعلات:**

- في المراحل الأولى للمفاوضات، لابد للمفاوض أن يصغي جيداً إلى الطرف الآخر؛ لكي يتسنى له معرفة مشاعره الكامنة، فهو سيكشف أحياناً عن تلك المشاعر لا شعورياً من خلال سلوكياته، وفي أحيان أخرى ربما يسعى عن قصد إلى إثارة استجابة معينة. لذا، ينبغي على المفاوض أن يكون قادراً على التوفيق أو سماع ما يريد سماعه بحيث يستطيع السيطرة على إجاباته أو التحكم بها. وكلما تقدمت عملية المفاوضات وجب على المفاوض أن يحاول التعرف على سلوكه المتعمد أو المقصود وسلوكه غير الواعي، وذلك من خلال إثارة الأسئلة التالية:

- ما هو التأثير الذي يحاول الطرف الآخر أن يحدثه؟

- ولماذا يريد أن يحدث ذلك التأثير؟

- وفي أي من المواقف تظهر عاداته الخاصة؟

- وعندما تظهر تلك العادات، فما الذي تعنيه بالنسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض؟

**كذلك لابد للمفاوض من أن يوجه لنفسه السؤالين التاليين:**

- ما هو شعوري نحو خصمي ونحو المفاوضات؟

- هل هذه المشاعر تعيق الحكم المنطقي على الأشياء؟

• فإذا كانت إجابة المفاوض بـ " لا " عن السؤال الأول، وكانت إجابته بـ " نعم " عن السؤال الآخر، فإن على المفاوض أن يفكر حينئذ في أخذ استراحة أو عطلة، وإن كان ذلك متعذراً فليحاول أن يكون مسترخياً، وليجعل تنفسه عميقاً ومنتظماً.

• إن التعرف على المشاعر والتفاعلات ومحاولة التحكم بها يمكنان المفاوض من التصرف بمرونة بحيث يستطيع تنويع تكتيكاته واستراتيجياته، بهدف أن تكون منسجمة مع تقدم المفاوضات.

**ثانياً: أدوار المفاوضين:**

• إن الهدف النهائي للطرف الآخر هو إقناعك بتقديم المزيد من التنازلات، وهو قد يكون عدوانياً أو ودياً أو دافئاً أو بارداً، الأمر الذي يفرض عليك أن تعرف ماذا يفعل، ولماذا يفعل؟

**ومن الأدوار التي يمكن أن يمارسها المفاوض ما يلي:**

**المفاوض العدواني:** ويمارس أسلوبه هذا عادة قبل أن تبدأ الجلسة التفاوضية بقصد إزعاج الطرف الآخر.

**المفاوض المتوقف قليلا:** وهو المفاوض الذي يصغي للطرف الآخر مع عدم الإجابة السريعة على المقترحات التي يتقدم بها، حتى يعطي إحياء بأنه يفكر بعمق.  
**المفاوض الساخر أو الاستهزائي:** وهو الذي يستهزئ بمقترحات الخصم.  
**المفاوض المستجوب:** ويهدف إلى اكتشاف موقف الخصم.  
**المفاوض المتدثر بثياب المعقولية:** وهو قناع للمفاوض الذي يبدو عليه التعاون، لكنه يتقدم بطلبات مستحيلة.  
**المفاوض الذي يلجأ إلى أسلوب "فرق تسد":** ويهدف إلى إيجاد الخلاف والنزاع بين أفراد الفريق الخصم، بحيث ينشغل الفريق المفاوض بتسوية خلافاته الداخلية.  
**مفاوض الـ "بلي بنتر":** يتظاهر هذا المفاوض بأنه غبي، وذلك لإزعاج الخصم.

### ثالثا: مراحل المفاوضات:

- كما أن المفاوض بحاجة إلى الاهتمام بمشاعر المفاوضين وتفاعلاتهم، فإنه بحاجة كذلك إلى معرفة المراحل التي تمر بها المفاوضات. فبالإضافة إلى أعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الأهداف والاستراتيجيات تتضمن **المفاوضات خمس مراحل:**
- ١/ **التعرف على حاجات الطرف الآخر:** إذ لا بد للمفاوض من أن يتعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.
- ٢/ **بناء التوقعات:** يجب على المفاوض خلال هذه المرحلة أن يوجد لدى الطرف الآخر شيئا من التعارض في موقفه.
- ٣/ **إيجاد الحركة:** يسعى المفاوض الفعال خلال هذه المرحلة إلى حمل الطرف الآخر على تقديم تنازلات من أجل تحريك المفاوضات.
- ٤/ **التوصل إلى اتفاق:** بعد انتهاء المفاوضات يرغب المفاوض في كتابة الاتفاقية التي تم التوصل إليها.
- ٥/ **مراجعة الاتفاقية:** إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ -كشهرين مثلا- تضمن الالتزام بها.

### إدارة الأزمات:

#### تعريف الأزمة:

- ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة.
- الأزمة حالة توتر، ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة (سلبية / ايجابية)
- الأزمة فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم.
- خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضيات الرئيسة التي يقوم عليها النظام

### الاسباب الرئيسية للأزمات:

#### اسباب عامة

١. اسباب خارجة عن قدرات الانسان
٢. اسباب ترجع للإنسان (سوء التقدير والتقييم والفهم لموضوع معين).
٣. الاخطاء البشرية خلال العمل.
٤. الاشاعات
٥. تعارض المصالح والاهداف.

### اسباب مرتبطة بالمؤسسة:

- ١ ممارسة الادارة بمفهوم ضيق.
- ٢ الاساليب الدفاعية للإدارة والمؤسسة
- ٣ المعتقدات والثقافة الخاطئة
- ٤ الضعف الاداري والمالي
- ٥ عوامل متعلقة بالمؤسسة ونموها

## أنواع الازمات:

- ازمات طبيعية: كوارث - اعاصير - فيضانات - زلازل -براكين
- ازمات مفتعلة: حرائق -شغب -مظاهرات -اضرابات -تخريب وتدمير
- ازمات مفتعلة: خطف طائرات -سفن بحرية وناقلات -تفجيرات
- ازمات مرورية: حوادث سير كبيرة -تصادم قطارات ناقلات نפט او مسافرين
- ازمات حروب

## معايير أخرى لتقسيم الأزمات:

١. أزمات كونية (الكوارث الطبيعية -الأوبئة -حرائق الغابات -الفيضانات السيول .....الخ )
٢. أزمات اجتماعية (الفتن الطائفية / إعمال الشغب).
٣. أزمات اقتصادية (نقص الطاقة / المواد الغذائية ...)
٤. أزمات سياسية (الاعتقالات -خطف الطائرات)
٥. أزمات عسكرية (التمرد -التهديد باستخدام القوة -الحروب ...)

## معايير أخرى لتقسيم الأزمات:

١. ازمات داخلية (وهي التي تهدد كيان الدولة الداخلي وأمنها القومي)
٢. ازمات خارجية (وهي الفعل أو الحدث الذي تهدف من ورائه دولة ما الى احداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن)
- ٣ ازمات الصراع المسلح.
- ٤ ازمات الارهاب الدولي

ادارة الازمات: نعني بإدارة الازمات كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

الإدارة بالأزمات: تعرف الإدارة بالأزمات بأنها علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين

## ادارة الأزمة قبل حدوثها:

١. العمل الاداري الجيد
٢. دراسة الازمات السابقة والاستفادة من الماضي
٣. عمل نظام للإنذار المبكر عن الازمات

القرار	الواقع	ازمه	لا وجود للأزمة
ازمه	التوفيق	الإنذار الكاذب	
لا وجود للأزمة	الفشل	الرفض الصحيح	

## إدارة الأزمة عند حدوثها:

### ١-الطرق التقليدية:

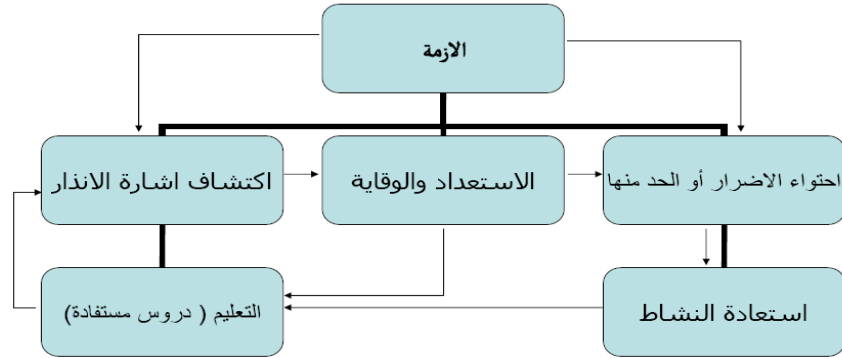
- \* انكار الازمة والتعتيم الاعلامي
- \* كبت الازمة
- \* التقليل من الآثار الناجمة عنها
- \* تنفيس الازمة \* تشكيل لجنة البحث

### ٢ -الطرق العلمية: -

اسلوب تحليل المشكلات (التشخيص-وضع البدائل-اتخاذ القرار -القرار)  
اسلوب السيناريوهات (غرفة العمليات -نظام اتصال -نظام اعلامي -معلومات -ادوات التأثير والصدام  
والحركة -فريق ادارة الازمة)

## التعامل مع الأزمة:

- ١-وقف تصعيد الازمة.
- ٢-تجنب السلبيات.
- ٣-الاستفادة من الايجابيات.
- ٤-حرمان صانعي الازمة من تحقيق اهدافهم



## بعض المهارات والاساليب في ادارة الازمات:

- خلق آليه تلقائيه تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث
- نزع فتيل الازمة
- تنمية بدائل عديدة لمواجهة الازمة
- القدرة على اختيار البديل الامثل لمواجهة الازمة دون الايقاع بردود الافعال
- التلويح بالقوة أو الضغط مع التلويح بالمكافأة واتخاذ القرار
- الوصول الى كافة المعلومات ذات الصلة
- اليقظة والحذر
- التبادل السريع للمعلومات
- التحضيرات الزمنية اللازمة لإيجاد طرق الحل
- مراعاة تلاؤم وتوافق الخطط

## القوة والصراع في التنظيمات الإدارية:

### المفهوم والأهمية:

- لكل منهما امتداده ومصادره وآثاره
- **القوة:** "هي القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف" أو "قدرة التأثير على سلوك شخص آخر لإرغامه على القيام بعمل أو فعل لا يمكن القيام به دون ذلك التأثير"

**بعض خصائص القوة:** أن هناك علاقة اعتمادية تزداد قوة حسب اعتماد الرئيس على أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض المرؤوس يتمتع من يمتلكها بدرجة من الحرية أو الاختيار

### مصادر القوة في التنظيم:

- المركز الوظيفي
- الصفات الشخصية
- نتيجة الخبرة والمعرفة وكذلك هناك قدا رت طبيعية -كسرعة البديهة -تحمل المسؤولية -الصبر (سمات شكلية)
- الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات: (٩٥ ٪ اتصال في القيادات العليا -صنع القرار يحتاج إلى جمع المعلومات ليكون القرار فعال -
- قوة احتفاظ الفرد بالمعلومات)

- اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب

➤ استخدام القوة قد يؤدي إلى ظهور مشكلات وصراعات تنظيمية في حال:

- ١- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفا (غير مبني على منهجية علمية).
- ٢- عدم وجود توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية وأهداف العاملين
- ٣- عدم وجود موافقة إجماعية على أساليب العمل والرقابة الموجود.

➤ أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على:

- نوعية وطبيعة المنظمة الإدارية
- نوعية وتركيبية القوى البشرية
- البناء التنظيمي.

➤ أسلوب القوة النفعية وهو (عدم إعطاء الفرد أي مكافأة مالم يقدم ما هو مطلوب منه) المتبع في

معظم المنظمات الإدارية

- يجب على المديرين -في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية -مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها.

• هل يمارس العاملون في المنظمات القوة؟

نعم، عندما يخفزون انتابجيتهم لعدم ثقتهم في الإدارة، أو في المواقف التي يملكون فيها معرفة علمية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية، أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء عليهم ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم الوظيفي.  
إن المرؤوسين لا يملكون القوة بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئة عملهم

**محددات القوة داخل المنظمة:**

- إن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا تتمتع بقدر كبير من القوة وهكذا يقل تمتع القسم بالقوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة الإدارية. وبالتالي فإن أهم المحددات:

١- التخصص الدقيق.

٢- الترابطات (عمل وحدة معينة مرتبط بوحدة أخرى)

٣- سرعة العمل (ضرورية لاستمرارية العمل الكلي)

**أساليب استخدام القوة:**

استراتيجيات أكثر استخداما

**التبرير:** لإضفاء منطقيّة للموضوع.

**التحالف:** للحصول على دعم من الآخرين لتحقيق الأهداف.

**التودد:** إظهار الليونة والصدقة قبل إصدار الأوامر.

**أما الاستراتيجيات الأقل استخداما:**

**المساومة والتفاوض**

**التعزيز:** المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد القيام بأعمال سبق طلبه منهم

**الصراع التنظيمي مفهومه وطبيعته:**

من الظواهر الطبيعية والتي تعتبر عند مستوى معين حافزا، وأيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي، ولكن إذا زاد عن حده فقد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.  
• سبب الصراع وجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية.

**تعريف الصراع التنظيمي:**

• هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل.

• "هو إرباك أو تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل"

**الأبعاد النظرية للصراع:**



صعوبة العيش منعزلين مما يترتب عليه ظهور صراعات نتيجة للتفاعلات.  
لا بد من وجود العدل بين الناس.  
مقاومة العدوان.

#### مستويات الصراع التنظيمي:

- ١- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:
- ٢- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:
- ٣- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:
- ٤- الصراع بين الجماعات:
- ٥- الصراع على مستوى المنظمة:

أ- الصراع الأفقي

ب- الصراع العمودي

ج- الصراع بين الموظفين والاستشاريين

د- صراع الدور (أدوار متعددة)

هـ- الصراع بين المنظمات (إيجاد معوقات لمنظمات أخرى).

- في حالة الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم يلجأ الفرد إلى:
- وسائل إيجابية أو سلبية

• **الإيجابية تتمثل في:** النمو وزيادة العمل أو التعويض في نقص المهارات والقدرات من مجال إلى آخر

• **السلبية تتمثل في:** الانسحاب التبرير، الإسقاط (إلقاء اللوم على الغير).

- في حالة الصراع على مستوى التنظيم فهو ينقسم إلى قسمين: صراع مؤسسي (اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية)، صراع طارئ

#### الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي:

**الصراع الوظيفي:** ينتج عند عدم تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم (إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية) أو على مستوى المنظمات بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.  
**الصراع الغير وظيفي:** نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف (أهداف المالك ومدير الشركة)

- **الصراع التنظيمي يمر بمراحل متعددة منها:**

\* نكران الذات: تقديم المساعدة للغير دون احتساب مصلحته الشخصية.

\* التعاون العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

\* المنافسة ممكن يكون فيه مقاومة تارة او تعاون.

\* الصراع ذاته (الاختلاف): عند عدم مطابقة الأهداف

#### مصادر الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي قد يكون بين فرد وآخر أو بين جماعة وأخرى أو بين أقسام

#### أسباب الصراع:

١ **مشكلات الاتصالات الإدارية:** (سوء الفهم، انعزالية الأفراد، خطوط وقنوات ضعف الروح المعنوية، الاتصالات غير واضحة...)

وكذلك الفروقات بين الأفراد: كالإدراك، المستوى التعليمي، الثقافي، المعرفي، الاتجاهات، قصور في المهارات الإدارية.

٢- **البناء التنظيمي:** عدم وجود هياكل تنظيمية أو ضعفها، ومن ثم عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، عدم وجود إدارة للمعلومات، عدم استقرار بيئي داخل المنظمة.

٣- **معوقات بيئية:** سواء الداخلية أو الخارجية، في اللغة المستعملة، ضعف أجهزة الاتصالات، البعد عن المنهج العلمي في الأعمال، عدم وجود مناخ صحي

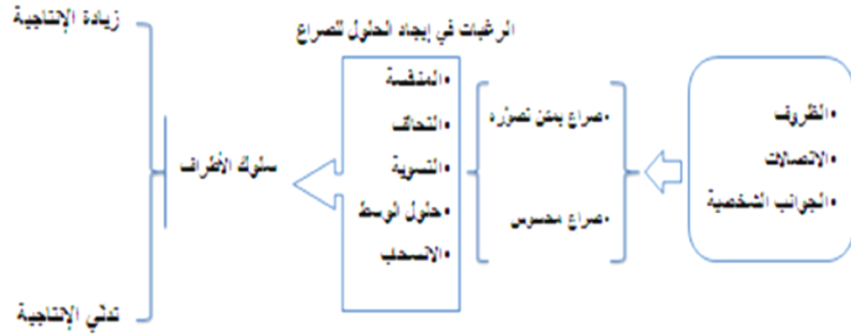
#### هناك عدة مراحل تؤدي إلى إحداث الصراع التنظيمي:

**الظروف:** عدم كفاءة الهيكل التنظيمي، سوء الاتصالات.

**إدراك الصراع:** وفقا لمفهوم ومعرفة الشخص.



## ترجمة الصراع: (رد الفعل تجاه الصراع على شكل منافسة أو تحالف)



### فهم ومعرفة عمليات الصراع وآثاره

يلاحظ أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية (زيادة انتاجية) أو سلبية (تدني الانتاجية) ... وعلى الإدارة دراسة وتحليل البيئة الداخلية بهدف التعرف على الأسباب والعمل على حلها.

#### • أنواع الصراعات داخل بيئات العمل:

١- الصراع وفقا لمستواه: داخل الفرد، بين فردين، داخل المجموعة، بين المجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات.

٢- الصراع وفقا لاتجاهاته: الصراع الرأسي، الأفقي.

٣- الصراع وفقا لنتائجه: الصراع السلبي، الإيجابي.

٤- الصراع وفقا للقضايا المتصارعة عليها.

٥- الصراع من حيث التنظيم: منظم، غير منظم

٦- الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، الغير مخطط.

#### إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل:

➤ إن أي منظمة لا تستطيع الوقوف مكتوفة اليدين أمام الصراع وهناك أسلوبا لحل وإدارة الصراع يعتمد على عنصرين هما:

• التوزيع: أن يكون أحد أطراف الصراع على علم -نتيجة لحساباته الدقيقة- بأن ما سيكسبه أحدهم سيكون على حساب خسارة الطرف الآخر (المناقصات)

• التكامل: نتيجة حساب الأطراف أن كلا منهم سيجقق مكسبا وهذا العنصر يؤدي إلى تحقيق الرضا.

في حالة ظهور الصراع الفردي لا بد من استخدام استراتيجيات معينة لحل الصراع:

١- الانسحاب: ترك المدير بعض واجبات العمل لفترة قصيرة مثل: تأجيل الاجابة على مذكرة

٢- التهدئة: تدخل المدير للتهدئة ولتوضيح عواقب الصراع

٣- حلول الوسط: بحيث لا يخسر أي من الطرفين

٤- الإيجار: واستخدام القوة القانونية، -لا يفضل استخدامه.

٥- المواجهة: الاعتراف بوجود الصراع، واللجوء إلى استخدام المنهج العلمي، التقييم، ودراسة البدائل للوصول إلى حل

#### في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات:

كما يحدث بين الإدارة العليا والوسطى، أو بين العليا والتنفيذية، أو بين إدارة التسويق وإدارة الأفراد،

وقد يكون بين التنظيم الرسمي والغير رسمي فإن الاستراتيجيات المستخدمة تكون مختلفة عن

#### المستخدمة في الصراع بين الأفراد:

١- التفاوض

٢- استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من الديكتاتورية

٣- محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية.

٤- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح الفريق

٥- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة

٦- تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة.

٧-تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي.  
٢٠% المديرين يقضوا وقتهم لحل الصراع.  
تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد العاملين طور (توماس) نماذج لإدارة الصراع  
النموذج يعتمد على عنصرين: التعاون والتشدد

هناك ٥ نماذج لإدارة وحل الصراع:  
التنافس: (يحاول طرف تحقيق مصلحته الخاصة على حساب الطرف الآخر ويكون الموقف: ربح وخسارة (إحداث تغييرات -في حالة فشل النجاح لأخرى تدني)  
التساهل: يحاول طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى ولو كانت على حساب مصلحته الموقف خسارة وربح.  
التجنب: تجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الآخر الموقف خسارة وخسارة.  
التضامن: الطرف الأول يحقق مصلحته ومصلحة الآخر الموقف ربح وربح.  
التسوية: حل وسط، تعاون وحزم من الطرفين، كل منهما يحقق ربح في جزء وخسارة في جزء، الموقف ربح وخسارة وربح وخسارة.

اختيار النموذج الجيد يتناسب حسب الموقف، والإدارة الجيدة هي التي تقوم بالدراسة العلمية والتحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية لإيجاد الحلول المناسبة  
التنافس يستخدم:

- عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع
- في حالة إحداث تغييرات
- عند تدني مستوى الثقة التنظيمية

التساهل:

- عند الرغبة في معرفة آراء العاملين.
- رغبة المنظمة في تنمية مهارات الأفراد.
- رغبة المنظمة المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
- رغبة المنظمة في حل الصراع.

التجنب:

- الصراع يحتاج لوقت طويل.
- رغبة الطرفين تهدئة الموضوع.

التضامن:

- إيجاد حلول للمشكلات المزممة.
- الحصول على اجتهادات في حل المشكلات.
- تبادل الخبرات والمشاعر.

التسوية:

- إذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي
- لإيجاد حلول مرضية للطرفين

إرشادات للمدراء لتهدئة اجواء الصراع:

- توضيح أهداف المنظمة وإمكانية تطبيقها وقبولها من الأفراد.
- الرؤية الواضحة وسعي المدير لإقناع الجميع بوجود هدف يجب الوصول إليه.
- الاتصال وتطوير قنوات الاتصال في مختلف الاتجاهات.
- القيادة: بالتأثير على الآخرين وأن دور المدير دور إيجابي عليهم.
- التعليم: بصورة مستمرة لتنمية وصقل مهارات وقدرات الآخرين

مصادر الصراعات في منظومات الأعمال:

- تداخل المهمات والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته
- غموض الاهداف للموظف وعدم التكافؤ بينها وبين قدراته (إذا اردت أن تطاع... الخ)

- ضعف وسوء الاتصال والتواصل بين الموظف ومديره من جهة وبينه وبين موظف آخر من جهة أخرى
- التنافس بين الأفراد أو الإدارات على الموارد، خاصة المحدودة منها
- التنوع الثقافي في المنظومات التي تحوي جنسيات وثقافات عديدة
- عدم التكامل بين نظم القيم داخل المنظومة
- عدم وضوح عملية صنع القرار
- عدم التكامل بين كل من الأفراد من جهة والإدارات من جهة أخرى
- تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظومة تلبيتها
- تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظومة
- وجود أهداف وسياسات مخفية
- عدم توافق الشفافية في السياسات والأنظمة والإجراءات

#### الصراع الوظيفي المحمود بين المجموعات:

- يحدث عندما يركز الموظفون على المهمات وكيفية أدائها من خلال الحوار والنقاش البناء الذي يساعد على جودة صنع القرار من أجل نتائج أفضل
- وبطبيعته أي الصراع الوظيفي الايجابي المحمود يعتبر من التوترات الخلاقة والمنتجة لأنه يطور الفكر الإبداعي بين الموظفين في منظومة العمل

#### الصراع الغير الوظيفي السلبي الهادم بين المجموعات:

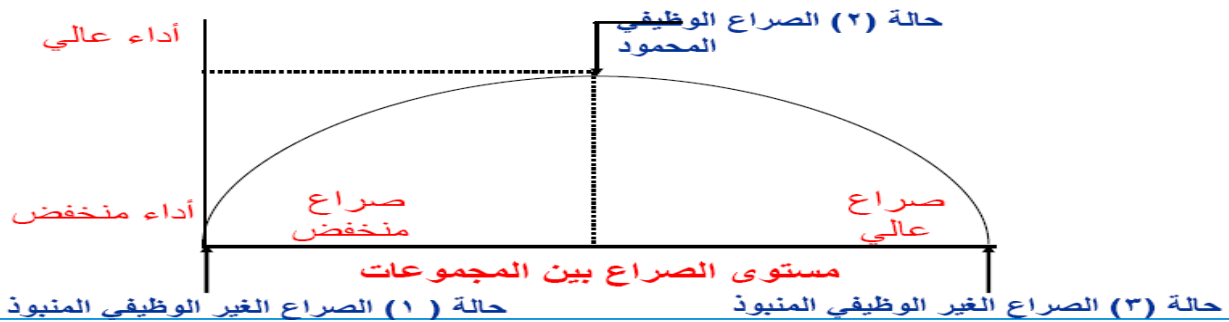
- على الإدارة في منظومة العمل التخلص منه لأنه يستنزف نسبة كبيرة من مواردها، وذلك بوضع سياسات واضحة لا تقبل تباين وجهات النظر الشخصية التي تتحول إلى صراعات في الرأي (الشتم) والسلوك (الاعتداء).

- وهذا الصراع بطبيعته سلبي يؤثر على أداء المنظومة لأنه يحول جهود الموظفين وموارد المنظومة من المهمات والوظائف إلى النزاعات وتصفية الحسابات

#### العوامل المحددة لعلاقة الصراعات بأداء منظومة الأعمال:

- قد تكون العلاقة بين الصراعات وأداء المنظومة ايجابية أو سلبية، وتعتمد على التالي:
- طبيعة الصراع
- كيفية إدارة الصراع
- مستوى وقوة الصراع الإيجابي أو السلبي
- صعوبة حدوث التغيير والإبداع
- درجة تبني بيئة التغيير
- مصادر الصراع

#### العلاقة بين أداء المنظومة وصراعات المجموعات:



#### دور المدراء في الصراع بين المجموعات:

- يحاول معظم المدراء قدر المستطاع القضاء على الصراعات داخل منظومات الأعمال سواء كانت محمودة أو مذمومة وذلك من خلال التالي:
- تعزيز القيم التنظيمية التي يساهم في تطويرها العائلة والمجتمع والنظام التعليمي والمؤسسات الدينية

- حوكمة سلوكهم الإداري في ما يتعلق بتقييم فاعليتهم وكفاءتهم في خلو منظوماتهم من الصراعات، لذا نجدهم يتفادونها ولا يحركون ما يثيرها وبالتالي يكافون على هذا الأساس.

### أنواع الصراعات في المجموعة الواحدة وعلاقتها بالإنتاجية

- عرف الباحثون في السلوك التنظيمي ثلاثة أنواع من الصراعات التي تؤثر في أداء المجموعة بالتالي:
- **صراع المهمة:** ويكون عادة عندنا يتفاوت أفراد المجموعة في تصوراتهم وأراءهم في معرفة وتحديد مهمة كل مجموعة داخل المنظومة.
- **صراع العلاقات:** الوعي والشعور بوجود عدم تكافؤ بين أعضاء المجموعة وبالتالي يؤدي ذلك إلى التوترات والإحباط والكراهية الحساسة المفرطة بينهم.
- **صراع حول كيفية إنجاز المهمة:** ويحدث هذا عندما يدرك أعضاء المجموعة بخلافات حول كيفية قيام المجموعة بإنجاز العمل عندما يدلي كل فرد بدلوه

### لماذا يحدث الصراع بين المجموعات؟

#### تداخل العمل

- التداخل الذي لا يتطلب تفاعل المجموعات مع بعضها لأن كل مجموعة تعمل باستقلالية عن الأخرى ليصب الناتج النهائي في بركة واحدة.
- التداخل المتتابع الذي لا يسمح لمجموعة بإنجاز عملها قبل أن تنجزه المجموعة الأخرى.
- التفاعل المتبادل عندما يكون ناتج عمل مجموعة مدخل لمجموعة أخرى

### أهداف مختلفة (اختلاف الأهداف)

- موارد محدودة تتنافس عليها المجموعات أو الإدارات مما يوسع رقعة وحدة الصراع ليصبح أكثر وضوحاً للمنظومة.
- تركيبة نظام الرواتب والمكافآت عندما يكون على أساس تعويض المجموعات على أدائها وليس على أساس الأداء العام للمنظومة العمل بأكملها.

### اختلاف وخطأ في التصورات للأفراد والمجموعات

- أهداف مختلفة
- تفاوت في الأزمان (الأوقات)
- ضعف التلاحم والاتصال بين الأفراد والمجموعات
- حالة عدم التماثل في الأهداف والموارد
- الطلب المتزايد على المتخصصين في مجال أعمال المنظومة

### إدارة الصراع بين المجموعات:

- التعاون بين المدير والموظفين لحل المشكلة التي ساهمت في الصراع
- وضع أهداف عليا تتجاوز الصراع ولا تعطي فرصة لقيامه
- توسيع وزيادة الموارد المتاحة
- التغاضي عن الصراع وعدم الالتفات إليه (التجاهل)
- تسهيل الأمور وتذليلها حتى لا يقوم الصراع
- التنازلات من الأطراف للوصول إلى نقطة التقاء
- تدخل السلطة المفوضة التي تملك القوة الكافية لفض النزاع أو الصراع
- ترويض العامل الإنساني الذي يشعل فتيل الصراع
- ترويض العامل الهيكلي الذي يساعد على قيام بيئة الصراع (تصميم الوظيفة)
- تحديد المصدر المشترك للصراع ومواجهته لحل المشكلة.