

## مهارة إدارة الخلاف والنزاع في بيئة العمل

### إدارة الخلاف والنزاع في بيئة العمل :

- الخلاف .. المفهوم والمراحل
- طبيعة الخلاف
- مستويات الخلاف
- الآثار السلبية للخلاف
- الآثار الايجابية للخلاف
- مراحل الصراع
- العوامل التي تؤثر على الصراع
- ادارة الخلاف
- تكتيكات مساعدة

### الصراع.. المفهوم .. والمراحل

#### أولاً: ماهو الصراع ؟

- الصراع هو خلاف بين شخصين أو أكثر تبدو مصالحهم أو اهتماماتهم غير متوافقة .
- والصراع حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الإنسان يومياً، وعندما يشعر بالصراع يسعى من أجل طريقة للتعامل مع الموقف المسبب ، وتتطلب مواجهة الصراعات رد فعل فسيولوجيا من الإنسان في الكثير من الأحيان حيث يصبح في حالة من الإثارة والاستنفار والاستمرار في هذه الحالة لفترة طويلة من الزمن يشكل ضغطاً عصبياً حيث يصبح الفرد غاضباً وحائزاً وخائفاً في نفس الوقت ، وقد يؤدي ذلك إلى عجز نفسي وبدني في بعض الأحوال .
- وبعض أنواع الصراع ربما تكون سهلة المواجهة وفيها يمكن اتخاذ القرار المناسب بالسرعة المناسبة وبأقل قدر من التردد ، وفي نفس الوقت هناك مواقف أكثر تعقيداً ويصعب التعامل معها .

#### طبيعة الخلاف :

- يعبر الخلاف عن حالة من عدم الاتفاق بين الفرد أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين المنظمات نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها
- وتختلف النظرة إلى هذا المفهوم بين اتجاهات الفكر الاداري حيث يرى الفكر الاداري التقليدي أن الخلاف شيء غريب ودخيل ، ولا يصح أن يحدث كما أن أصحاب هذا الفكر يعطون انطباعاً سلبياً في حالة وجود الخلاف ولا يجب أن يشعر به العاملون حيث تقوم هذه النظرة التقليدية للخلاف على الافتراضات التالية :
- أن الخلاف يمكن تجنبه

- يحدث الخلاف عادة بواسطة أشخاص معينين هم مثيري المتاعب
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الخلاف
- اذا حدث الخلاف فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله ، لأن الحديث عنه غير مرغوب .

وعلى العكس يرى الفكر الاداري الحديث أن الخلاف شئ طبيعي بل هو ظاهرة صحية ومطلوبة حيث أن وجوده يمنع دكتاتورية أفكار معينة ، كمت أنه دليل على حيوية المنظمة ، وبالتالي تقوم النظرة الحديثة للخلاف على الافتراضات التالية :

- أن الخلاف قدر محتوم لايمكن تجنبه
- أن الخلاف انعكاس طبيعي للتجديد والتطوير في العمل بل ومحركا للإبداع
- يمكن ادارة الخلاف
- الحد الأدنى من الخلاف يعتبر شئ عادي بل مرغوب فيه

ويمكن القول وفقا للاتجاه الاداري الحديث لا يعتبر ظاهرة سيئة فهناك بعض المزايا الناتجة عنه وهي:

- يمثل الخلاف نقطة بداية للتغيير والتطوير في المنظمة تغيير في السياسات والإجراءات والنظم .... الخ
- يتعلم وينضج الأفراد من خلال الخلافات المحيطة بهم
- يتيح الخلاف معرفة ومستويات المشاكل في المنظمة .

### مستويات الخلاف والصراع :

يمكن التمييز بين أربعة مستويات تمثل صور للخلافات المختلفة وهي :

#### ١- الخلاف داخل الفرد نفسه:

يتمثل هذا الخلاف نوعا من الخلاف الذاتي أو الداخلي في نفس الفرد نتيجة لتناقض الأهداف التي يسعى الشخص إلى تحقيقها أو تعارض الأدوار التي يقوم بها داخل العمل أو الأهداف الحيرة التي يصادفها عند الاختيار بين بديلين أو أكثر وضرورة اختيار بديل واحد للوصول إلى الهدف ويمكن تقسيم الخلاف الداخلي إلى ثلاثة أنواع تبعا لجاذبية الهدف وهي:

#### أ- صراع الإقبال:

ينشأ هذا الخلاف نتيجة لمواجهة الفرد بموقف ينبغي فيه أن يفاضل رغبتيين أو هدفين لكل منهما جاذبية ايجابية أي أن لهم مزايا وإغراءات معينة وباختيار لإحدى الرغبتيين أو الهدفين فإن يجب أن يضحي بالرغبة أو الهدف الأخر .

#### ب - صراع الأحجام:

ينشأ هذا الخلاف نتيجة لمفاضلة الشخص بين تحقيق رغبتيين أو هدفين كلاهما غير مرغوب فيه أي أن الفرد عليه الاختيار بين أمرين لكل منهما سلبيات أو تضحيات معينة مثال ذلك أن يفاضل الشخص بين البقاء في عمل لا يرغبه أو يشعر فيه بالإجهاد والتعب والملل أو يتركه ويبقى عاطلاً

**ج - صراع الإقبال والاحجام :**

يتولد هذا الخلاف نتيجة لضرورة اختيار الفرد بين هدفين كلاهما مرغوب فيه وله جاذبية وفي ذلك الوقت ينطوي كل من الهدفين على سلبيات وتوضيحية معينة أي أن لكل منها جانب ايجابي وجانب سلبي كأن يفاضل الفرد بين بقاؤه في وظيفته لها محيط اجتماعي وعلاقات طيبة مع زملائه ولكنها تعطية أجرا منخفضا وبين التعاقد للعمل في الخارج يعطيه دخلاً مرتفعاً.

ويكتنف هذا العمل الاغتراب الجماعي وشعور الفرد بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط ، ولذلك فإن الفرد الذي يوجد في مثل هذا الموقف ينشأ لديه صراع داخلي نتيجة الرغبة في تحقيق الجانب الايجابي والخوف من الجانب السلبي .

**٢- الخلاف بين الأفراد :**

يحدث هذا النوع من الخلافات بين فرد وفرد آخر أو بين مجموعة من الأفراد نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم أو نتيجة في وجهات النظر ، أو للفروق الفردية بين الناس من حيث خصائص الشخصية والقدرات و التوقعات ، وإدراك الناس للأشياء ، ويتمثل هذا الخلاف بين الإدارة والمروسين ، بين قدامى الموظفين والجدد ، بين الفئتين والإداريين بين الاستشاريين والتنفيذيين .

**٣- الخلاف بين الإدارات والأقسام :**

هنالك أيضا صراع داخل المنظمة الواحدة - رأسيا و أفقيا - مثل الخلاف بين إدارة الإنتاج و إدارة التسويق ، بين إدارة المشتريات و إدارة المخازن ، وبين إدارة الموارد البشرية من جهة وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى وهذا الخلاف له آثار سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة ، بوجه عام .

**٤- الخلاف بين المنظمات :**

ويتمثل هذا الخلاف في المنافسة بين المنظمات على أنصبه السوق والتسابق نحو المستهلكين ، ولعل هذا المستوى من الخلاف يعتبر من أفضل أنواع الخلافات لأنه يدعو المنظمات إلى الاهتمام بالتطوير وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها كما أن المستفيد الأول من هذه الخلافات هو المستهلك في صورة سلعة أو خدمة بجودة عالية وبسعر مناسب .

**الآثار السلبية و أضرار الخلاف في العمل**

- ٤٢% من وقت المدير في إدارة وعلاج الخلاف
- ضياع وقت الموظفين في الخلاف
- يؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين
- ٦٥% من مشاكل الإدارة تأتي بسبب الخلافات بين الموظفين
- ارتفاع معدل الغياب
- الموظفين الحاضرين الغائبين
- التخريب - سرقة المخزون - أضرار المكاتب
- استنفاد الطاقة في أمور غير ضرورية

- يهدم الجماعية في العمل
- يخلق جو عدائي وبتيح الفرصة لظهور الاجندة الخفية

### الآثار الايجابية للخلافات في العمل

- يظهر المشاكل الهامة من أجل معالجتها
- يحفز على إحداث التغيير
- يؤدي إلى تكامل الأفكار والمفاهيم
- التأكد من أن العمل يسير في الاتجاه المطلوب
- يفرز وجهات نظر وحلول متنوعة

### مراحل الصراع

**الصراع الكامن :** لا يدرك الفرد أو الأفراد المشكلة ولا يتعرفون عليها .. وغلبا لا يتعدى الخلاف الخفي المشاعر الداخلية الناتجة عن عدم الرضي في المعاملة .

**الصراع المتصور\الملاحظ :** يحدث حينما يدرك احد الأطراف الداخلة في النزاع الخلاف الخفي لدى الطرف الآخر وينشأ من اجله خلاف محسوس

**الصراع المحسوس :** والفرق بينه وبين سابقه هو كما الفرق بين رؤية الشئ والشعور به وفي هذه المرحلة من الخلاف يمكن لطرف ثالث لم يدخل في الخلاف أن يلاحظ أن هناك نزاع بين أطراف الخلاف وعادة ما يمكن البدء في حل الخلاف من هذه المرحلة قبل أن يستفحل الأمر إلى المرحلة التي تليه وهي مرحلة :

**الصراع الظاهر:** يقوم كل طرف بالتخطيط والسعي والعمل من أجل إحباط الطرف الآخر ويكون الصراع واضحا وتظهر إثارة الخلاف جلية إما بمشاعر متبادلة أو بأقوال حادة أو حتى بأعمال لا مسنولة .

### العوامل التي تؤثر على الصراع:

- مواصفات أطراف الصراع
- تطوير العلاقة بين اطراف الصراع
- أسباب الصراع
- المحيط الاجتماعي
- مصالح الأفراد والجماعات المتصارعة
- الاستراتيجيات التكتيكات التي تستخدمها أطراف النزاع

**مصادر الخلاف فى بيئة العمل**

- سوء الفهم من جانبك أو من جانبه
- السلوك غير الرشيد من جانبك أو من جانبه
- اختلاف الآراء بينك وبينه
- إهمال أو تهاون أو استخفاف غير مقصود من جانبك أو جانبه
- الانفعالات من جانبك أو جانبه
- عدم الارتياح
- عدم وضوح في السلطة المخولة لك وله
- اختلاف الاهداف والقيم
- ضعف التواصل
- اعتقاد كل طرف بأنه على صواب
- اختلاف الشخصيات والطباع
- ضعف الاداء
- المنافسة على الموارد

**ادارة الخلاف****❖ التنافس (مكسب \ خسارة):**

- من خلال هذا الأسلوب :
- تسعى إلى السيطرة الكاملة على الموقف
- الفوز في الصراع هو الهدف مهما كانت النتيجة
- تستخدم أية قوة متاحة لك للسيطرة الكاملة على الموقف
- تعتمد على منصب أو قدرتك على المجادلة أو الجزاءات في تحقيق الفوز
- متى يستخدم هذا الأسلوب ؟
- في الامور الهامة للشخص وتكون له مصلحة في امضائها
- عندما يملك الشخص السلطة ويكون واضحا أن هذا الاسلوب هو الافضل
- في أوقات الطوارئ حيث تكون السرعة والحسم في منتهى الأهمية
- عندما تفتقد علاقات العمل للثقة المتبادلة
- عند فشل الوسائل الأخرى في حل الخلاف
- عندما تكون هناك حاجة لتطبيق تغييرات ضرورية وغير تقليدية .

**❖ التكيف (خسارة \ مكسب):**

**- من خلال هذا الأسلوب :**

- تختار بكل رغبة وحزم وبدون خوف أن تتنازل عن موقفك أو رأيك لحساب الآخر
- تنازلك هدفه هو تجنب مواقف محتملة غير مرغوبة

**- متى يستخدم هذا الأسلوب :**

- عندما يكون الحفاظ على العلاقات أهم من الموضوع محل الخلاف
- عندما يكون الموضوع محل أكثر أهمية بالنسبة للطرف الآخر
- عندما ترغب في أن يتعلم الطرف الآخر درساً من اختياراته
- عندما تريد إظهار قدراتك من سعة الأفق

**❖ التفادي (خسارة \ خسارة):****- من خلال هذا الأسلوب:**

- يفتقد الطرفان القدرة على حل الموضوع محل الخلاف في الوقت الراهن
- يتفق الطرفان على طلب وقت مستقطع لحل الخلاف في وقت لاحق
- الانسحاب أو إنكار المشكلة لا يندرج تحت هذا الأسلوب .

**- متى يستخدم هذا الأسلوب ؟**

- إذا كان الآخرون يستطيعون حل الخلاف بكفاءة أكبر
- إذا اعتبر كلا الطرفين أن الموضوع محل الخلاف ليس ذي أهمية
- إذا كانت هناك تأثيرات سلبية و خيمة متوقع حدوثها في حالة التعامل مع الخلاف في الوقت الراهن
- إذا كان الطرفان بحاجة إلى التهدئة
- إذا كان هناك حاجة لجمع معلومات أكثر أو طلب المساعدة من آخرين

**❖ الحل الوسط ( مكسب \ خسارة - مكسب \ خسارة):****- من خلال هذا الأسلوب :**

- إبداء الطرفين لدرجة عالية من المرونة في حل الخلاف
- يحصل كل طرف على جزء مما يريد ويتخلى عن الجزء الآخر

**- متى يستخدم هذا الأسلوب :**

- عندما تتساوى قوة الطرفين ويريد كل منهما أن يحقق أهدافه
- للوصول إلى أرضية مشتركة عندما تكون أهداف الطرفين مختلفة
- لحماية العلاقات وتحقيق الأهداف في ذات الوقت
- للوصول إلى حل في ظل ظروف صعبة
- لتحقيق تسوية مؤقتة في حالة المشكلات المعقدة

## ❖ التعاون ( مكسب \ مكسب ):

## - من خلال هذا الأسلوب :

- تتحقق أفضل طريقة في إدارة الخلافات
- يتم تحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف وتقييم الحلول الممكنة واختيار أفضلها
- متى يستخدم هذا الأسلوب ؟
- في حالة وجود رغبة حقيقية لدى الطرفين في الوصول الى الأسباب الحقيقية للخلاف والتعامل معها
- لحماية الأهداف والمصالح وحماية العلاقات في ذات الوقت
- وجود ثقة متبادلة بين الطرفين
- وجود رغبة حقيقية لدى كل طرف للاستفادة من خبرة و آراء الطرف الآخر
- الرغبة في الوصول إلى حلول جديدة لا يدركها كل طرف على حدة .

تكتيكات مساعدة لحل الخلافات الشخصية:

ليس هناك عبارات سحرية وإجراءات بسيطة لإدارة الخلافات ، ولكن هناك العديد من الطرق والاستراتيجيات للتعامل معها ، معرفة متى وكيف تستعمل هذه الاستراتيجيات يزيد من فاعليتك وقوتك في ادارة الخلاف

- إن أساس حل الخلافات هو تطوير التفهم والثقة بالأهداف المشتركة ، يتطلب ذلك الانفتاح، الانضباط والإبداع، إن إظهار الاحترام للآخرين وعدم توجيه اللوم لهم يجعلهم يعملون من أجل الفائدة والمصلحة المشتركة
- افترض أن الشخص يهدف إلى الخير وأحسن الظن وبهذا سوف يقلل من فرص الخلاف وسيبدأ الحل من أرضية مريحة للطرفين
- الصراحة والصدق وهذه نقطة مهمة أيضاً ، وغالبا ما يكون عدم الصراحة سبباً في تعاظم مشكلة كانت صغيرة ويمكن إنهاؤها من البداية
- من المهم أن نتقن فن الاستماع فعن طريقة نستطيع أن نستوعب الموضوع أو نقط الخلاف وبموجبه نختار العبارات بمهارة لصالح تسوية أي خلاف
- حدد حجم الخلاف ولا تعطيه أكبر من حجمه : وهذا له شقان : الأول : عدم تكبير المشكلة و إعطائها أكبر من حجمها ، فكثيراً ما رأينا مشاكل نافية نتج عنها نتائج عظيمة،
- أما الثاني :- عدم ربط المشكلات ببعضها ، واستدعها في كل مرة يحصل خلاف فلو حصلت مشكلة بين موظفين في أمر من الأمور، ثم انتهت هذه المشكلة واستمرت الحياة ، ثم حدثت بعد ذلك مشكلة أخرى
- التغافل والتغاضي هام جدا فليتغافل كل منهما عن الآخر وليعتذر كل منهما للآخر، وليبادر كل منهما للاعتذار ؛ لأن الاعتذار هو دلالة القوة والمسئولية ، وليس الضعف والمهانة
- لا بد من تجنب الإهانات تماما باللفظ أو القول أو الحركة ؛ فتلك الإهانات تصيب الحالة العاطفية للطرف المهان بشكل عام بنوع من الشروخ يصعب إصلاحها
- التزم ، القول الحسن
- استعد، استعد ، استعد.....

- تعامل بهدوء وتحاشى الانفعال مع أي خلاف يحدث بينك وبين زميلك
- واجه الخلاف بالأسلوب المناسب، واحذر أن تحاول الهروب من الخلاف إلى الأبد
- استخدم جمل إيجابية، على سبيل المثال " أعتقد أن هناك مشكلة و أنا واثق من أننا نستطيع أن نحلها علينا الآن أن نبحث سويا عن حلول تحقق أهدافك و أهدافي في ذات الوقت "
- ابدأ بنقاط الاتفاق
- أنصت جيداً للطرف الآخر ، وأطرح عليه الأسئلة لتتعرف على وجهة نظره بالتفصيل
- حدد بالضبط وبدون تحيز وباستخدام الحقائق المشكلة التي حدثت بينك وبين زميلك
- تأكد مع رئيسك أو زميلك بأن الاتصالات بينك وبينه تمت بشكل صحيح ، وأنه لا يوجد سوء فهم منك أو منه
- عند الوصول إلى حل مناسب تأكد من أن المسؤوليات تم تحديدها بدقة (من سيفعل وماذا سيفعل؟)
- حدد الدروس المستفادة من إدارة كل خلاف يحدث بينك وبين زميلك في العمل
- استخدام الأسئلة المفتوحة تمنح الآخرين فرصة لعرض وجهات نظرهم
- ابحث بعمق وموضوعية عن الأسباب الحقيقية للخلاف
- تجنب توسيع دائرة الخلاف لكسب المؤيدين أو التعاطف من الآخرين
- إذا كان الحل يقتضي تقديم بعض التنازلات فافعل، لا تتعصب لرأيك ولا تحمل كل خلاف على محمل الكرامة والانتقام
- إذا تطلب الأمر إدخال أطراف وسيطة لحل الموضوع فلا تتردد في ذلك ، ولكن كن حذراً في اختيارك لهذه الأطراف حتى لا تكون النتائج عكسية
- يجب ألا يتأثر مستوى أدائك في العمل بسبب الخلافات حتى لو كان مع مسئولك المباشر أو الإدارة .