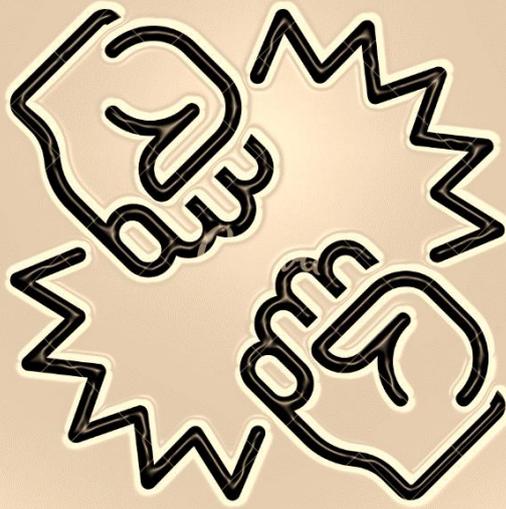


إدارة الصراع في المؤسسات الصحية



أد بوقفة رؤوف

إدارة الصراع في المؤسسات الصحية

الفهرس:

- تقديم
- مقدمة
- مسببات الصراع
- أثار الصراع
- عناصر الصراع
- نظريات ادارة الصراع
- طرق حل الصراع
- سلوك حل الصراع
- تعريف إدارة الصراع
- أساليب إدارة الصراع
- استراتيجيات إدارة الصراع
- متطلبات إدارة الصراع
- أنواع شخصية مسير إدارة الصراع
- خطوات حل الصراع
- ستة مسارات لتسوية الصراع بين الزملاء
- إدارة الصراع مع رئيسك
- إدارة الصراع مع مرؤوسك
- عوائق تسوية الصراع
- تقييمات إدارة الصراع
- خرائط إدارة الصراع
- الوساطة
- التتمر الوظيفي
- اختبار أساليب إدارة الصراع
- جهودات وزارة الصحة للوقاية وحل الصراعات الوظيفية
- لجنة الحوار الاجتماعي
- اقتراحات في إدارة الصراع
- تذكر
- الخاتمة

- قد تحب عائلتك، اصدقائك، لكن الحقيقة هي أنك تقضي الكثير من وقتك مع الأشخاص في العمل، وقد يحدث عدم توافق مع بعضهم وهو امر مرهق ومزعج بل في الكثير من الأحيان نغادر مكان العمل ولا نترك مشاكل وصراعات العمل في العمل بل نحملها معنا الى البيت وتصبح جزء من حياتنا ومعيشتنا.
 - هل وجدت نفسك طرفا في نزاع أو صراع مع مريض أو أحد أقارب مريض بصفتك طبيبا او ممرضا او مدير مناوبة؟
 - هل حدث ان طبيبان رئيسا مصلحتين يهاجمان بعضهما البعض مشافهة خلال اجتماع المجلس الطبي؟
 - هل حدث أن مدير الصحة قام بإمدادك ببعض الملاحظات بطريقة تهكمية؟
 - هل حدث ان مريض يطلب منك طلبات غير معقولة في قاعة العلاج؟
 - لا يمر اجتماع اعداد البرنامج الشهري للمناوبة الطبية الا كان هناك نزاع او صراع حول عدد المناوبات وأوقات المناوبات خاصة أيام الأعياد والعطل الرسمية.
 - صراع ونزاع داخل الفرق الشبه الطبية، من الذي يرافق عملية تحويل المريض؟
 - صراعات ونزاعات بين النقابات وإدارة المؤسسة الصحية.
 - صراعات ونزاعات بين أعضاء النقابة الواحدة او بين نقابة وأخرى.
 - طبعا تختلف حدة الصراعات ودرجة النزاعات ومستوياتها من تشنج بسيط او إشارات وإيماءات الى رفع الصوت وقد تتطور الأمور وتخرج عن السيطرة
 - هناك صراعات خفية بين المتربصين والموظفين الجدد وأعضاء الفريق القديم
 - هناك صراع بين الأجيال
 - هناك صراع بين التخصصات
 - هناك صراع بين الاسلاك والرتب
- في هذا الكتيب سنتكلم على طبيعة الصراع والنزاع في الوسط الاستشفائي عن أسبابه وكيف ننجح في السيطرة عليه وطرق الوقاية منه عن طريق إدارة الصراع

تعريف الصراع:

نستعرض بعض التعريفات المتنوعة للصراع كالتالي:

- التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الافراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية
 - عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف اخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف وبشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه
 - الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساس الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.
 - تعطل أو انهيار في سبيل صنع القرار المعياري أو في تقنياتها مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء.
 - موقف من مواقف المنافسة يعي فيه الأطراف وجود تعارض في المراكز المحتملة بالمستقبل ويرغب كل منهم في شغل مركز لا يتفق مع رغبات الشخص الاخر.
 - اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو المجموعة صعوبة في اختيار البديل.
 - نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت او وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.
- من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول:

ان الصراع هو عملية تفاعلية تحدث عند عدم الاتفاق او الاختلاف او التنافر بين الأفراد او الجماعات داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف الى أهداف الطرف الأخر ومنعه من اشباع حاجاته وتحقيق أنشطته والتدخل فيها وبخاصة في ضل رغبة الأفراد او الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما أو عند وجود حق اداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الاخر اثناء مشاركتهم بنشاط معين او عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.

الصراع هو عملية ديناميكية في أي مؤسسة، يمكن أن يكون قدرًا متواضعًا من الصراع مفيدًا في زيادة الفعالية التنظيمية، ان المراحل التي تنطوي عليها عملية الصراع، من البداية إلى النهاية، متتابعة بطبيعتها، وهي:

حالة النزاع الوعي بالموقف الإدراك إظهار الصراع حل النزاع أو قمعه الآثار اللاحقة لحالة النزاع

مسببات الصراع

- يختلف الناس لعدة أسباب، يرون الأشياء بشكل مختلف بسبب الاختلافات في الفهم ووجهة النظر، عادة ما تكون معظم هذه الاختلافات غير مهمة، قد تؤدي الاختلافات الشخصية أو الصدمات في الاحتياجات العاطفية إلى حدوث صراعات، تنشأ النزاعات عندما تتفاعل مجموعتان أو أفراد في نفس الموقف ويرون الموقف بشكل مختلف بسبب مجموعات مختلفة من الإعدادات أو المعلومات المتعلقة بالوعي أو الخلفية أو التصرف أو السبب أو النظرة، في حالة مزاجية معينة، يفكر الأفراد ويدركون بطريقة معينة.

- تختلف الأساليب والمبادئ والقيم والمعتقدات والشعارات التي تحدد اختياراتهم وأهدافهم، عندما تتعارض الخيارات، يريد الناس أشياء مختلفة ويمكن أن يؤدي ذلك إلى حالات صراع.

- الناس لديهم وجهات نظر أيديولوجية وفلسفية مختلفة، تختلف مفاهيمهم وأهدافهم وطرق التفاعل مع المواقف المختلفة وهذا غالباً ما يخلق صراعات بينهم.

- يمكن أن تنشأ حالات الصراع لأن الناس لديهم وضع مختلف.

- الناس لديهم أساليب تفكير مختلفة، مما يشجعهم على الاختلاف، مما يؤدي إلى حالات الصراع، قد تكون بعض أساليب التفكير مفيدة لأغراض معينة، ولكنها غير فعالة أو حتى محفوفة بالمخاطر في مواقف أخرى.

- من المفترض أن يختلف الناس في ظل ظروف معينة.

- الناس مهتمون بالخوف أو القوة أو العدل أو الأموال: يتعلق الخوف بالقلق الوهمي بشأن شيء قد يحدث في المستقبل، قد يخشى المرء الانتكاسات أو الخزي أو الانتقام أو العوائق التي يمكن أن تؤدي إلى حالات الصراع.

القوة عنصر ضروري في أي حالة نزاع، قد تكون القوة أخلاقية أو عاطفية، يمكن أن يكون سحب التعاون أو الموافقة، تلعب هذه القوى دوراً فعالاً في خلق النزاعات وتقويتها وإنهائها.

يشير الإنصاف إلى إحساس الفرد بما هو صواب وما هو غير صحيح، وهو عامل أساسي تم تعلمه في مرحلة الطفولة المبكرة، هذا الشعور بالعدالة يحدد القيم الأخلاقية للفرد، الناس لديهم قيم أخلاقية مختلفة وبالتالي يقدرون الموقف بطرق مختلفة، مما يخلق حالات الصراع.

يمكن أن تتسبب الأموال أو التكاليف في حدوث نزاع، ولكنها قد تفرض أيضاً استنتاجاً من خلال قبول الأطراف المتنازعة، قد تكون تكلفة الخلاف قابلة للقياس (من الناحية المالية) أو لا يمكن قياسها، حيث يتم التعبير عنها من حيث الإهمال أو فقدان الروح المعنوية واحترام الذات .

كما هناك شروط رئيسية يمكن أن تبدأ حالات الصراع في المؤسسة وهي:

- الاختصاص القانوني الغامض، والذي يحدث عندما يكون لدى شخصين مسؤوليات مترابطة ولكن حدود العمل وتعريفات الأدوار غير محددة بوضوح مثل بين طبيب رئيس مصلحة طب الداخلي وإطار شبه طبي مسؤول مصلحة طب الداخلي، أو بين منسق شبه طبي ومراقب عام

- يشير عدم توافق الأهداف وتضارب المصالح إلى تحقيق أهداف مختلفة ولكنها متضاربة بشكل متبادل من قبل شخصين يعملان معاً في نفس المؤسسة الصحية، قد تؤدي العوائق في تحقيق الأهداف وعدم الوضوح حول كيفية القيام بعمل ما إلى بدء النزاعات، تنشأ العوائق التي تحول دون تحقيق الهدف عندما يُنظر إلى تحقيق الهدف من قبل فرد أو مجموعة على أنه يمنع طرفاً آخر من تحقيق هدفه.

- حواجز الاتصال، حيث يمكن أن تؤدي صعوبات التواصل إلى سوء الفهم، والذي يمكن أن يؤدي إلى حالات الصراع.

- الاعتماد على طرف من قبل مجموعة أو فرد آخر.

- التمايز في المؤسسة، حيث تكون الوحدات الفرعية داخل المؤسسة مسؤولة عن مهام مختلفة ومتخصصة، هذا يخلق الفصل ويقدم التمايز، يمكن أن تنشأ حالات الصراع عندما لا تكون إجراءات الوحدات الفرعية منسقة ومتكاملة بشكل صحيح.

- التخصص، عندما يعمل الأفراد المتخصصون في مجالات مختلفة في مجموعة، فقد يختلفون فيما بينهم لأن لديهم أهدافاً ووجهات نظر ومنهجيات مختلفة بسبب خلفياتهم وتدريبهم وخبراتهم المختلفة.

- النزاعات السابقة التي لم يتم حلها والتي تظل غير مستقرة بمرور الوقت تخلق القلق والتوتر، مما قد يؤدي إلى زيادة حدة النزاعات القائمة، تتمثل أهم وظيفة للمدير في تجنب النتائج الضارة المحتملة للنزاع من خلال تنظيمه وتوجيهه إلى مناطق مفيدة للمؤسسة.
- كما أنه ربما تؤدي ظروف معينة إلى الصراع، كلما كنت على علم بهذه الظروف تحسنت فرصك في تصحيح وإدارة عملية أكثر سلاسة وفيما يلي بعض الظروف المحتملة للصراع:
- **الصلاحيات الغامضة:** سوف يكون الصراع كبيرا عندما تكون حدود صلاحيات (نطاق مسؤوليات الوظيفة) كل موظف غير واضحة، عندما يكون لدى شخصين مهام وظيفية مرتبطة والحدود الفعلية لكل منهما غامضة تزداد احتمالية حدوث الصراع بينهما مثل طبيب رئيس عيادة متعددة الخدمات وإطار شبه طبي مسؤول العيادة ومنسق نشاطات شبه طبية بالعيادة.
- **هناك العديد من أنواع الصراع، وكلها تتبع من الاحتياجات الأساسية:** الحاجة إلى الاعتراف أو الحاجة إلى الشفافية مثلا.
- **تضارب المصالح:** تنشأ عندما يريد موظفان نفس الشيء، على سبيل المثال ترقية أو منصب ثم يصبحون أعداء وسيسعى كل منهم لإيذاء الآخر.
- **صراع المصالح:** سوف يكون الصراع كبيرا عندما تختلف مصالح الأشخاص يريد كلا الطرفين ان يحمي مصالحه الخاصة بغض النظر عن تأثير هذا على الطرف الاخر او الموقف.
- **عوائق التواصل:** سوف يكون الصراع كبيرا عندما تتواجد عوائق امام التواصل عندما لا يستطيع الأطراف ان يتواصلوا نتيجة فواصل الوقت والمكان يمكن ان تعزز هذه الفواصل مصالح منفصلة للمجموعة بدلا من تقديم مجهد مشترك نحو الأهداف المشتركة
- **الانتكال على الطرف الآخر:** سوف يكون الصراع كبيرا عندما يكون كل طرف معتمدا على الطرف الاخر، عندما يكون الأطراف معتمدين على بعضهم يجب ان يعول كل مهم الاخر على أداء المهام ومن ثم تزداد فرصة حدوث صراع
- **التباين في المؤسسة:** كلما زادت درجة التباين او الاختلاف بين العاملين في المؤسسة زاد الصراع، ان الأشخاص العاملين في المؤسسة يكونون في مستويات مختلفة في التسلسل الوظيفي ويقومون بمهام متخصصة، فان كان هناك معاملة غير عادلة او تمييز ولا مساواة او معاملة تفضيلية دون مبرر قانوني سيكون هناك صراع
- **مشاركة الأطراف:** كلما زاد التفاعل بين الأطراف زاد احتمال الصراع، عندما يتخذ الأطراف قرارا معا تكون فرصة حدوث الصراع أكبر وهذا قد يفسر سبب ممانعة بعض المدراء اشراك الاخرين في اتخاذ القرار، يفضل هؤلاء المدراء اتخاذ القرار على مسؤوليتهم بدلا من مخاطر الاختلاف في الرأي مع زميل
- **الحاجة للإجماع:** عندما يكون الاجماع ضروريا بين الأطراف تكون فرص الصراع أكبر عندما يجب على كل الأطراف ان يوافقوا على القرار على الأقل حتى المرحلة التي لا يشعر فيها أي فرد ان القرار غير مقبول من الممكن تجنب الصراع عن طريق استخدام اليات مثل التصويت لاتخاذ القرار دون مواجهة الاجماع مثل في اعداد برنامج المناوبة الطبية
- **لوائح السلوك:** سيظهر الصراع عندما يتم فرض لوائح السلوك باعتباره يهدد حقوق مكتسبة ويعتبر هذا مقاومة التغيير ونجده مثلا عندما تم محاولة فرض البصمة الرقمية للحضور والانصراف وكذلك الامر بالنسبة لموضوع الرقمنة
- **صراعات العلاقات:** في أي علاقة، هناك اتفاق ضمني يربط بين الطرفين، يحدد هذا الارتباط طبيعة العلاقة، قد لا يتفق الشخصان على طبيعة علاقتهم: على سبيل المثال، قد يفكر المرء في وجود علاقة زميل مع زميل عندما يرى الآخر علاقة أكثر تراتبية، من موظف إلى رئيس.

- **الصراعات السابقة غير المحلولة:** عندما يزداد عدد الصراعات السابقة غير المحلولة وكلما طالت مدة التأجيل او تجاهل المشاكل، أصبحت الصراعات الجديدة أسوأ، ان قمع الصراع عن طريق استخدام القوة او التسويات التي لا يلتزم بها الأطراف يخلق حالات وتوقعات قد تؤدي الى سلوك مفض الى صراع اخر.
- **تعارضات الطرق:** تمثل صراعات مهنية تنشأ عن اختلاف في طريقة تنفيذ المهام، في بعض الأحيان، لا يعطي شخصان نفس الأهمية للطرق المستخدمة: بالنسبة للبعض، سيكون كل ما هو مهم في الأساليب، وبالنسبة للآخرين، سيكون الشيء الرئيسي فوق كل شيء هو النتيجة.
- **تضارب القيم:** تتعلق بأي حالات عدم تطابق قد تنشأ في وجهة نظر قيم المؤسسة على المستوى الشخصي أيضاً، قد لا يشترك موظفان في نفس الرؤية للأشياء في العديد من الموضوعات غالباً ما يتحول هذا الاختلاف إلى صراع داخل الفريق.
- **الصراع المعرفي** بشكل عام، العديد من أنواع الصراع هي متغيرات من الصراع المعرفي: لا يشترك الأفراد في نفس الرؤية للأشياء على سبيل المثال، يمكن تجربة التأخير في نقل المعلومات كمشكلة حقيقية لأحدهم عندما يعتبرها الآخر مشكلة قصصية أكثر بكثير.
- في هذا المثال، أكثر من المشكلة الأولية (التأخير في نقل المعلومات)، فإن مصدر الصراع هو بالأحرى التناقض في تقييم خطورة المشكلة لذلك يجب أن يكون المدير قادراً على التمييز بوضوح بين العنصر المثير لحالة الصراع في العمل وسببه الحقيقي.
- **تفاوت الصفات الشخصية** هناك افراد يميلون الى اثاره الجدل والمعارضة والبعض الاخر يميل الى القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل هادئ
- **اختلافات الإدراك:** لان قدرات الأشخاص على الفهم تختلف من شخص لأخر بناء على الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد، مما يؤدي الى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المؤسسة.
- **غياب الشفافية:** يؤدي غياب الشفافية الى حدوث صراعات ونزاعات مثلاً في الاستفادة من منحة لجنة الخدمات الاجتماعية او في اعداد برامج المناوبة، فالتسيير الضبابي هو المستتقع الأمثل لظهور النزاعات والصراعات ونموها وتضخمها
- **الشخصية العدوانية:** ذو الطباع الصعبة حقيقة من حقائق الحياة لأنهم دائماً ما يواجهون اللوم او يشكون او ينتحبون او يهربون أو ينفجرون دون مقدمات، وكلما بذلت جهداً أكبر في محاولة التعامل معهم بدأ انهم يعملون بجهد أكبر على جعل حياتك أصعب.
- **الجهل بأبجديات التسيير:** قد ينتج النزاع بسبب سوء فهم راجع الى الجهل بأبجديات التسيير، كأن تصدر من الإدارة لموظف استفسار عن سلوك معين بناء عن تقرير المراقب الطبي ، المعني يعتقد ان طلب الاستفسار هو عقوبة ويحدث شجار ، رغم انه كما هو اسمه مجرد طلب الاستفسار عن صحة الوقائع المنسوبة اليه ، فمن خلال طلب الاستفسار الإدارة تريد معرفة وجهة نظره من الحدث الذي هو جزء منه بحسب التقرير، حتى ولو كان التقرير كيدي او باطل مثلاً في تاريخ الحادثة الموظف كان في عطلة مناوبة فطلب الاستفسار ليس وقوف الإدارة مع صاحب التقرير او تحيزها بل تريد ان تسمع للرأي الثاني قبل صدور حكمها في الموضوع.
- **سوء الفهم:** يسهم سوء الفهم بين الزملاء في العمل دائماً في وجود نزاعات وصراعات وفي بعض الأحيان يخلق تفسيرنا لأحد المواقف مشكلة في رؤوسنا ليست موجودة في الواقع.
- **نظام العمل:** المواقف التي يتعرض لها الانسان تأثير كبير على سلوكه فعندما يعمل الانسان من خلال نظام يحتم عليه التنافس غير الشريف مع الاخرين بالإضافة الى عدم وجود عائد مادي مناسب، فان هذا يدفعه الى التصرف بطريقة عدائية وغير أخلاقية في بعض الأحيان، على الجانب الاخر عندما يعمل الانسان من خلال نظام عادل ومجز يسوده جو من التعاون فان هذا يدفعه الى تقديم أفضل ما لديه، لذلك فعند حوث أية مشكلة او خلاف او توتر بين افراد المجموعات المختلفة لا بد أن تسأل نفسك أولاً هل توجد مشكلة في نظام العمل؟ هل توجد أي معوقات او غموض يمنع من تطوير هذا النظام؟ هل اختلاف معايير الأداء الجيد بين مجموعة عمل وأخرى يسبب خلافات بين افراد مجموعات العمل المختلفة؟ هل توجد طريقة أفضل لأداء عمل ما؟ ما الذي يسبب الفوضى والارتباك ويشيع الكراهية بين الافراد؟

آثار الصراع

يجب حل حالات الصراع أو استخدامها بشكل مفيد، يمكن أن يكون للنزاعات آثار إيجابية أو سلبية على المؤسسة الصحية، اعتمادًا على البيئة التي أنشأها المدير حيث يدير وينظم حالة النزاع.

الآثار الإيجابية للنزاعات

بعض الآثار الإيجابية لحالات الصراع هي:

- في المؤسسات التي يشارك فيها الأعضاء في صنع القرار، عادة ما تكون النزاعات طفيفة وليست حادة لأن تقارب الأعضاء يؤدي إلى اعتدال السلوك العدواني والحازم في خلافات طفيفة، مما يقلل من احتمالية حدوث معارك كبيرة.
- تحفيز البحث عن حقائق أو قرارات جديدة، عندما يواجه طرفان يحترمان بعضهما البعض حالة نزاع، فقد تساعد عملية حل النزاع في توضيح الحقائق وتحفيز البحث عن حلول مقبولة للطرفين.
- زيادة تماسك المجموعة وأدائها، عندما يتعارض طرفان أو أكثر، فمن المرجح أن يتحسن أداء كل طرف وتماسكه، في حالة النزاع، يتم تقييم موقف الخصم بشكل سلبي، ويتم تعزيز ولاء المجموعة بقوة، مما يؤدي إلى زيادة جهد المجموعة والتماسك.
- تقييم القوة أو القدرة، في حالة النزاع، يمكن تحديد وقياس القدرة أو القوة النسبية للأطراف المعنية.
- يصبح النزاع سهل المعالجة
- منع الموقف ان يزداد سوءا او ان يتحول الى كارثة
- تقوية العلاقة في مكان العمل
- تصحيح الأخطاء والتهفوات
- اظهار المشكلات المستترة
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات
- اكتشاف قدرات وابداعات الموظفين
- تطوير الإجراءات والأساليب
- انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي
- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر
- إيجاد فرص للتغيير والتحسين
- اكتشاف مسببات الصراع يسهل معالجتها
- زيادة العلاقات الافقية بين المصالح والفرق وخلق فرص التنافس

الآثار السلبية للصراعات

تشمل الآثار المدمرة للنزاعات ما يلي:

- انخفاض الإنتاج (من حيث جودة الخدمات الصحية وعدد عملياتها) : عدم الاتفاق والمواجهات يجرّد الخدمات من فعاليتها وطاقتها
- يضعف التواصل: الصراع الذي لا تتم ادارته يفرخ الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن ارائهم ووجهات نظرهم وافكارهم
- يزيد المشاعر السلبية: المواجهات تؤدي الى جرح المشاعر وتمزيق العلاقات وظهور الإحباط، المضايقة، الضيق، الغضب، القلق، التوتر وفي أسوأ الحالات قد تفقد المؤسسة افراد جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل
- يزيد الضغوط: يدفع الافراد مشاعرهم وصمتهم ضريبة للصراع
- يقلل التعاون: قد تنقسم الوحدات التنظيمية كالفرق او جماعات العمل الى أحزاب وزمر تسعى كل واحدة منهم الى التشبث بوجهة نظرها
- يشجع طعنات الظهر: بيئة العمل المسممة ببرامج عمل مخفية وقنوات مراوغة خلفية
- العراقيل في عملية اتخاذ القرار
- تكوين الانتماءات المتنافسة داخل المؤسسة
- استنزاف طاقتك
- تدني مردوديتك
- معوقات العمل السلس

النتيجة الإجمالية لهذه الآثار السلبية هي تقليل التزام الموظفين بالأهداف التنظيمية والكفاءة التنظيمية

عناصر الصراع

عادة ما تشتمل النزاعات التنظيمية على ثلاثة عناصر، والتي يجب أن تتم مطابقتها بشكل مناسب من خلال الترتيبات التنظيمية الضرورية من أجل حل الصراع.

- **القوة** هي القدرات والوسائل التي تحت تصرف الناس لإنجاز العمل، تشمل السلطة تقدير الميزانية والتأثير الشخصي والمعلومات والوقت والمكان وحجم الموظفين والاعتماد على الآخرين، إذا تم استخدامها بكفاءة، فإن القوة تخلق جواً من التعاون، ولكنها يمكن أن تولد صراعات عند إساءة استخدامها أو حجبها أو تكديسها.
- **المطالب التنظيمية** هي توقعات الناس فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للشخص، عادة ما تكون هذه التوقعات عالية وتجعلها غير واقعية إلى حد ما، عندما لا تتحقق هذه التوقعات، يشعر الناس بالإحباط أو الغضب أو الغش وبالتالي، يمكن أن تنشأ حالات الصراع.
- **احترام الشخص لذاته**، يريد الناس إثبات جدارتهم في المؤسسة، يتحكم الرؤساء في رواتب الموظفين، وتقييم الأداء، والترقية، وما إلى ذلك، ويعكس مقدار ما يتلقاه الشخص من هذه القيمة قيمته، قد يشعر الفرد أيضاً بفقدان قيمته إذا لم يتم تلبية بعض الاحتياجات الأساسية بشكل عام.

تنشأ النزاعات من عدم التوافق بين السلطة والمطالب التنظيمية ومشاعر القيمة الشخصية.

نظريات إدارة الصراع

يتم تعريف الصراع على أنه الخلاف بين الأفراد، يمكن أن يتدرج من خلاف معتدل إلى مواجهة ربح أو خسارة، مليئة بالعواطف هناك نوعان من النظريات لإدارة الصراع.

- تستند النظرية التقليدية إلى افتراض أن النزاعات سيئة، ويسببها مثيري الشغب، ويجب إخضاعها.
- تنص النظرية المعاصرة أن الصراعات بين البشر أمر لا مفر منه، تظهر كنتيجة طبيعية للتغيير ويمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة، إذا تمت إدارتها بكفاءة، تعتبر النظرية الحالية الابتكار كآلية للجمع بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة في اندماج جديد ومختلف، إن جو التوتر، وبالتالي الصراع، أمر ضروري في أي منظمة ملتزمة بتطوير أو العمل بأفكار جديدة.

طرق حل الصراع

الصراعات لا مفر منها في المؤسسة ومع ذلك، يمكن استخدام الصراعات كمحفزات للتغيير الصحي في بيئة اليوم، تخلق عدة عوامل المنافسة؛ قد تكون أهداف الإدارة مختلفة أو الأهداف الفردية أو التنافس على استخدام الموارد أو وجهات النظر المختلفة يجب أن يتم دمجها واستغلالها بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يجب أن يكون المدير قادرًا على رؤية النزاعات الناشئة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يجب أن يفهم المدير الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع، ونتائج الصراع، والطرق المختلفة التي يمكن من خلالها إدارة التعارض في المؤسسة مع هذا الفهم، يجب على المدير تطوير نهج لحل النزاعات قبل أن يكون لتداعياتها المدمرة تأثير على الإنتاجية والإبداع لذلك، يجب أن يمتلك المدير مهارات خاصة للرد على حالات الصراع، ويجب أن يخلق مناخًا مفتوحًا للتواصل بين الأطراف المتصارعة.

عندما تواجه مجموعتان أو أفراد حالة صراع، يمكن أن يتفاعلوا بأربع طرق:

القتال، وهو ليس نهجًا مفيدًا أو سليماً أو مُرضياً للتعامل مع حالة الصراع، حيث يتضمن "التكتيكات والاستراتيجيات والمواقف الهجومية والدفاعية وخسارة المواقف وكسبها وكشف نقاط الضعف".

- **التفاوض** من أجل تسوية مع الطرف الآخر، تجري المفاوضات في ظل الوضع السائد ولا تتضمن حل المشكلات أو التصميم، تعتبر أدوار الطرف الثالث مهمة جداً في جمع الأطراف المتصارعة معاً على أرضية مشتركة للمفاوضات.

- **حل المشكلة**، والذي يتضمن تحديد سبب الصراع وإزالته لجعل الوضع طبيعياً مرة أخرى، ومع ذلك، قد لا يكون هذا سهلاً، من الممكن أيضاً ألا يصبح الوضع طبيعياً حتى بعد إزالة السبب المحدد، بسبب تأثيره على الموقف.

- **التصميم**، وهو محاولة للإبداع في جعل حالة الصراع طبيعية، إنها تعتبر النزاعات على أنها مواقف وليست مشاكل، لا يقتصر التصميم على ما هو موجود بالفعل، ولكن محاولات للوصول إلى ما يمكن إنشاؤه في ضوء الفهم الصحيح لوجهات نظر ومواقف الأطراف المتنازعة، يجب أن تكون الفكرة المقترحة مناسبة ومقبولة لأطراف النزاع، يشارك طرف ثالث بنشاط في عملية التصميم بدلاً من أن يكون مجرد حكم.

سلوك حل النزاع

اعتمادًا على نواياهم في حالة معينة، يمكن أن يتراوح سلوك الأطراف المتصارعة من التعاون الكامل إلى المواجهة الكاملة، هناك نيتان تحددان نوع سلوك التعامل مع النزاع هما/التأكيد والتعاون: التأكيد يشير إلى محاولة مواجهة الطرف الآخر؛ ويشير التعاون إلى محاولة إيجاد حل مقبول.

اعتمادًا على درجة كل نية متضمنة، يمكن أن يكون هناك خمسة أنواع من سلوك معالجة النزاع وهي:

المنافسة أسلوب يربح أو يخسر في التعامل مع النزاعات، إنه يؤكد وجهة نظر المرء على حساب احتمال الآخر، التنافس أو الإجبار لهما اهتمام كبير بالأهداف الشخصية وقليل من الاهتمام بالعلاقات، من المناسب التعامل مع النزاعات التي ليس لها خلافات، وهو مفيد أيضًا عند اتخاذ قرارات غير شعبية ولكنها ضرورية.

-يهدف **التعاون** إلى إيجاد بعض الحلول التي يمكن أن ترضي الأطراف المتنازعة، إنه يقوم على الرغبة في قبول مصالح الطرف الآخر باعتبارها صالحة مع حماية مصالح المرء الخاصة، يتم التعامل مع الخلاف علانية ومناقشة البدائل للتوصل إلى أفضل حل وبالتالي، فإن هذه الطريقة تنطوي على تعاون عالٍ ومواجهة منخفضة، يكون التعاون قابلاً للتطبيق عندما يرغب الطرفان في حل المشكلة ويكونان على استعداد للعمل معًا نحو حل مقبول للطرفين، التعاون هو أفضل طريقة للتعامل مع النزاعات، حيث أنه يسعى لتلبية احتياجات الطرفين، إنها تكاملية ولها اهتمام كبير بالأهداف الشخصية وكذلك العلاقة.

-تعتبر **التسوية** طريقة شائعة للتعامل مع النزاعات، لا سيما عندما يكون للأطراف المتنازعة سلطة متساوية نسبيًا وأهداف مستقلة بشكل متبادل، ويستند إلى الاعتقاد بوجود إيجاد طريق وسط لحل حالة الصراع، مع الاهتمام بالأهداف الشخصية وكذلك العلاقات، في عملية التسوية، هناك مكاسب وخسائر لكل طرف متصارع.

-يقوم **التجنب** على الاعتقاد بأن الصراع شرير أو غير مرغوب فيه أو فظيع، يجب تأجيله أو تجاهله، استراتيجية التجنب لديها تعاون منخفض ومواجهة منخفضة، إنه مفيد إما عندما تكون النزاعات غير ذات أهمية أو عندما يكون الطرف الآخر عنيدًا بسبب المواقف الجامدة، من خلال تجنب المواجهة المباشرة، تحصل أطراف النزاع على وقت لتهدأ.

-**التكيف** يتطلب تعاونًا عاليًا ومواجهة منخفضة، إنه يقلل من أهمية الاختلافات ويؤكد على القواسم المشتركة، يمكن أن يكون التكيف استراتيجية جيدة عندما يقبل أحد الأطراف أنه خطأ ولديه الكثير ليخسره ولا يكسبه الكثير وبالتالي، فهم على استعداد لتلبية رغبات الطرف الآخر.

تعريف إدارة النزاعات

إدارة الصراع هي العملية التي يتم من خلالها حل النزاعات، حيث يتم تقليل النتائج السلبية إلى الحد الأدنى ويتم إعطاء الأولوية للنتائج الإيجابية أو بعبارة أخرى إدارة الصراع هي مصطلح شامل للطريقة التي نحدد بها الصراعات ونتعامل معها بشكل عادل وفعال، الهدف هو تقليل الآثار السلبية المحتملة التي يمكن أن تنشأ من الخلافات وزيادة احتمالات التوصل إلى نتيجة إيجابية .

تتضمن مهارة الإدارة الرئيسية هذه استخدام أساليب مختلفة اعتمادًا على الموقف والتفاوض والتفكير الإبداعي، من خلال إدارة الصراع بشكل صحيح، تكون المؤسسة قادرة على تقليل المشكلات الشخصية، وتعزيز رضا العملاء، وتحقيق نتائج أعمال أفضل.

لا يعني التعارض في مكان العمل تلقائيًا وجود موظفين معينين على خطأ، على الرغم من أن هذا سيكون هو المشكلة في بعض الحالات، إذا كان لديك موظفون يشككون في الوضع الراهن ويضغطون لإجراء تغييرات يشعرون أنها ستكون إيجابية للمؤسسة، فقد يشير ذلك إلى أن مؤسستك تتمتع بمستوى عالٍ من مشاركة الموظفين.

يمكن أن يعني الصراع أيضًا أن الموظفين مرتاحون بما يكفي لتحدي بعضهم البعض وأنهم يشعرون كما لو أن نزاعاتهم سيتم حلها بشكل عادل من قبل المؤسسة.

ما هي إدارة الصراع؟

تشير إدارة الصراع إلى الطريقة التي تتعامل بها مع الخلافات، في أي يوم، قد تضطر إلى التعامل مع نزاع بينك وبين فرد آخر، أو بين أفراد عائلتك، أو زملائك الموظفين .

على الرغم من وجود العديد من أسباب الاختلاف بين الناس، إلا أن العديد من النزاعات تدور حول: القيم الشخصية (حقيقية أو متصورة)، التصورات، أهداف متضاربة، القوة، أسلوب الاتصال

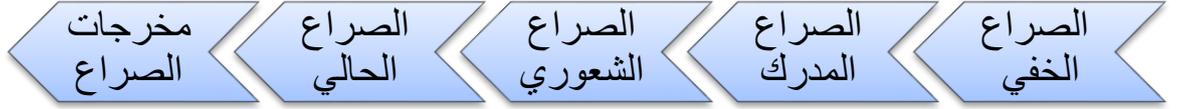
أو لنقل ان إدارة الصراع هي عملية ديناميكية، تسلسل من الاحداث في سلسلة الصراع والصراع الأول هو الصراع الخفي، أي انه يجب ان يكون هناك حالات سابقة للصراع

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد (نواب المدير، رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب ورؤساء الفرق) وذلك للحصول على التغيير البناء وادارته ولتنمية إدارة فرق العمل.

مصادر الصراع الرئيسية:

- التنافس على الموارد المالية والبشرية (منصب، ترقية، تجهيزات للمصلحة، موظفين جدد ...)
- دافع الاستقلال الذاتي
- اختلاف اهداف الوحدات الفرعية
- غياب ثقافة المؤسسة

اتجاه خط سير الصراع



أساليب إدارة الصراع

مفتاح إدارة الصراع بنجاح هو اختيار النمط المناسب لكل موقف على سبيل المثال، قد يكون من المنطقي استخدام التجنب أو التسهيل للتعامل مع القضايا البسيطة، في حين أن النزاعات الحرجة قد تتطلب نهجًا أكثر حزمًا، مثل أسلوب إدارة الصراع التنافسي، عندما تتساءل عن طريقة إدارة الصراع التي تختارها، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

ما هي أهمية احتياجاتك ورغباتك؟

ماذا سيحدث إذا لم تتم تلبية احتياجاتك ورغباتك؟

ما مدى تقديرك للشخص الآخر / الأشخاص المعنيين؟

ما مقدار القيمة التي تضعها على القضية المعنية؟

هل فكرت في عواقب استخدام أساليب مختلفة؟

هل لديك الوقت والطاقة لمعالجة الوضع الآن؟

يمكن أن تساعدك الإجابات على هذه الأسئلة في تحديد النمط الذي تختاره في موقف معين بناءً على ما تعلمته حول أساليب إدارة الصراع المختلفة .

نصائح واستراتيجيات لإدارة الصراع

تظهر النزاعات حتمًا عندما تقضي وقتًا مع أشخاص آخرين، سواء في العمل أو المنزل ومع ذلك، عندما لا يتم حل النزاعات، يمكن أن تؤدي إلى عواقب سلبية مختلفة وتشمل هذه :

تؤدي المشاعر، الاستياء والإحباط، الشعور بالوحدة والاكْتئاب، العدوان السلبي، زيادة التوتر والمشاكل الصحية المرتبطة بالتوتر، معنويات منخفضة، انخفاض الإنتاجية، انقلاب الموظفين

عندما يتعلق الأمر بالنزاع، لا يوجد حل واحد يعمل في جميع المواقف، سيكون كل موقف مختلفًا، من سبب النزاع إلى الأطراف المعنية.

يجب أن يكون المدير الماهر في حل النزاعات قادرًا على إلقاء نظرة شاملة على الصراع وتطبيق أسلوب إدارة الصراع المطلوب في تلك الحالة المحددة.

أسلوب الاستيعاب

هذا الأسلوب يتعلق ببساطة بوضع احتياجات الأطراف الأخرى قبل احتياجات المرء، أنت تسمح لهم "بالفوز" والحصول على ما يريدون.

مخصص للمواقف التي لا تهتم فيها بشدة بالمشكلة مثل الشخص الآخر، إذا كان إطالة الصراع لا يستحق وقتك، أو إذا كنت تعتقد أنك قد تكون مخطئًا، هذا الخيار يتعلق بالحفاظ على السلام، وليس بذل جهد أكبر مما تستحقه القضية، ومعرفة متى تختار المعارك.

في حين أنه قد يبدو ضعيفًا إلى حد ما، يمكن أن يكون السكون هو الخيار الأفضل المطلق لحل نزاع صغير والمضي قدمًا في القضايا الأكثر أهمية، هذا الأسلوب تعاوني للغاية من جانب المدير ولكن يمكن أن يؤدي إلى الاستياء.

تميل الطريقة الملائمة لإدارة الصراع إلى أن تكون عالية في التعاون ولكنها منخفضة في الحزم، عندما تستخدم هذا الأسلوب، فإنك تحل الخلاف بالتضحية باحتياجاتك ورغباتك من أجل احتياجات الطرف الآخر .

قد يفيد أسلوب الإدارة هذا عمك عندما تكون النزاعات تافهة وتحتاج إلى المضي قدمًا بسرعة .
الإيجابيات: يمكن التعامل مع الخلافات الصغيرة بسرعة وسهولة بأقل جهد .

يمكن للمدير بناء سمعة كشخص متسامح، وسيعرف الموظفون أنه يمكنهم التعبير عن آرائهم بشأن المشاكل دون انتقام.

السلبيات: قد يُنظر إلى المدير على أنه ضعيف إذا استوعب كثيرًا .

لن يؤدي استخدام هذه التقنية مع مشكلات أكبر أو أكثر أهمية إلى حل أي مشكلات بطريقة ذات مغزى ويجب تجنبها تمامًا.

أسلوب التجنب

يهدف هذا الأسلوب إلى تقليل الصراع بتجاهله أو إبعاد أطراف النزاع أو التهرب منه بطريقة ما، يمكن إزالة أعضاء الفريق المتنازعين من المشروع الذي هم في نزاع عليه، أو تأجيل المواعيد النهائية، أو حتى إعادة تعيين الأشخاص إلى أقسام أخرى.

يمكن أن يكون هذا أسلوبًا فعالًا لحل النزاع إذا كانت هناك فرصة أن تكون فترة التهدئة مفيدة أو إذا كنت بحاجة إلى مزيد من الوقت للنظر في موقفك من النزاع نفسه.

ومع ذلك، لا ينبغي أن يكون التجنب بديلاً عن الحل المناسب؛ يمكن أن يؤدي رد الصراع إلى أجل غير مسمى إلى مزيد من الصراعات (وتضخمها وامتدادها).

عند التجنب، تحاول تفادي الصراع أو تجاوزه. هذا النمط في إدارة النزاعات منخفض في الإصرار والتعاون، التجنب غير مفيد للتعامل مع معظم النزاعات لأنه قد يجعل الطرف الآخر يشعر وكأنك لا تهتم، أيضًا إذا تُركت دون حل، تصبح بعض النزاعات أكثر إزعاجًا.

ومع ذلك، فإن أسلوب التجنب في الإدارة يعمل في المواقف التي:

- أنت بحاجة إلى وقت للتفكير في الخلاف.
 - لديك مشاكل أكثر إلحاحًا للتعامل معها أولاً.
 - مخاطر مواجهة مشكلة تفوق الفوائد.
- الإيجابيات: إن منح الناس وقتًا للهدوء يمكن أن يحل قدرًا مدهلاً من المشكلات .

يمكن أن يوفر الزمان والمكان منظورًا في أمس الحاجة إليه لمن هم في صراع، وستحل بعض المشكلات نفسها بنفسها.

يُظهر المديرون أنهم يتقنون في الموظفين للتصرف مثل البالغين وحل المشكلات.

السلبيات: إذا استخدمت في المواقف الخاطئة، فإن هذه التقنية ستجعل الخلافات أسوأ .

قد يبدو المديرون غير أكفاء إذا أفرطوا في التجنب لأن الموظفين سيعتقدون أنهم غير قادرين على التعامل مع الخلافات.

أسلوب المساومة

يسعى هذا الأسلوب إلى إيجاد حل وسط من خلال مطالبة الطرفين بالتنازل عن بعض جوانب رغباتهما حتى يمكن الاتفاق على حل.

يُعرف هذا الأسلوب أحيانًا باسم الخسارة، حيث يتعين على كلا الطرفين التخلي عن بعض الأشياء من أجل الاتفاق على القضية الأكبر، يستخدم هذا عندما تكون هناك أزمة زمنية

يمكن أن تؤدي التسوية إلى الاستياء، خاصة إذا تم استخدامها بشكل مفرط كتكتيك لحل النزاع، لذا استخدمه باعتدال.

تتطلب المساومة إصرارًا وتعاونًا معتدلين من جميع الأطراف المعنية مع هذا النوع من الدقة، يحصل كل شخص على شيء يريده أو يحتاجه يعمل هذا الأسلوب في إدارة الصراع بشكل جيد عندما يكون الوقت محدودًا نظرًا لضيق الوقت، فإن التسوية ليست دائمًا إبداعية مثل التعاون، وقد تكون بعض الأطراف أقل رضا من الآخرين .

الإيجابيات: يمكن حل المشكلات بسرعة، وسيترك أطراف النزاع فهمًا أكبر لمنظور الشخص الآخر .

يمكن أن تمهد التسوية الطريق للتعاون وتسمح للطرفين بالشعور بأنهما مسموعان.

يُنظر إلى المديرين الذين يستخدمون هذا التكتيك على أنهم يسهلون الاتفاق، ويكونون عمليين ويجدون الحلول.

السلبيات: لا أحد يغادر سعيدًا تمامًا، في بعض الحالات، قد يشعر أحد الأطراف وكأنه قد ضحى كثيرًا، ولا يرغب في تقديم تنازلات مرة أخرى في المستقبل .

سيحرق المديرين الذين يعتمدون على هذه التقنية حسن نية موظفيهم وسيُنظر إليهم على أنهم غير قادرين على تنفيذ التعاون.

أسلوب المتنافسة

هذا الأسلوب يرفض التسوية وينطوي على عدم الاستسلام لوجهات نظر أو رغبات الآخرين.

يقف أحد الأطراف حازمًا فيما يعتقد أنه المعالجة الصحيحة للموقف، ولا يتراجع حتى يحصل على ما يريد.

يمكن أن يحدث هذا في المواقف التي تملي فيها الأخلاق اتخاذ مسار عمل معين، عندما لا يكون هناك وقت لمحاولة إيجاد حل مختلف أو عندما يكون هناك قرار غير شعبي يتعين اتخاذه يمكنه حل النزاعات بسرعة، ولكن هناك فرصة كبيرة لتقليل الروح المعنوية والإنتاجية.

عندما تستخدم أسلوب إدارة نزاع تنافسي (يسمى أحياناً "إجبار")، فإنك تضع احتياجاتك ورغباتك الخاصة على تلك الخاصة بالآخرين .

هذا الأسلوب عالي في الحزم ومنخفض في التعاون بمعنى آخر، إنه عكس التكيف على الرغم من أنك قد تعتقد أن هذا الأسلوب لن يكون مقبولاً أبداً، إلا أنه في بعض الأحيان يكون مطلوباً عندما تكون في موقع قوة أعلى من الأطراف الأخرى وتحتاج إلى حل النزاع بسرعة .

الإيجابيات: يظهر المديرون الذين يستخدمون هذا الأسلوب أنهم أقوى ولن يتراجعوا عن مبادئهم، يتم حل النزاعات بسرعة، حيث لا يوجد مكان لأي خلاف أو مناقشة.

السلبيات: سيُنظر إلى المديرين الذين يستخدمون هذا الأسلوب على أنهم غير منطقيين وسلطويين

إن التعامل مع الخلافات بسحق أي معارضة لن يؤدي إلى موظفين سعداء ومنتجين، ولن يؤدي إلى إيجاد أفضل الحلول في معظم الحالات.

أسلوب التعاون

ينتج عن هذا النمط أفضل النتائج على المدى الطويل، وفي نفس الوقت غالباً ما يكون الوصول إليه أكثر صعوبة ويستغرق وقتاً طويلاً.

يتم أخذ احتياجات ورغبات كل طرف في الاعتبار، ويتم إيجاد حل يربح فيه الجميع بحيث يشعر الجميع بالرضا، غالباً ما ينطوي هذا على جلوس جميع الأطراف معاً، والتحدث من خلال الصراع والتفاوض على حل معاً.

يتم استخدام هذا عندما يكون من الضروري الحفاظ على العلاقة بين جميع الأطراف أو عندما يكون للحل نفسه تأثير كبير.

يتطلب أسلوب إدارة الصراع التعاوني مستوى عالٍ من التعاون من جميع الأطراف المعنية. يجتمع الأفراد في النزاع معاً لإيجاد حل محترم يفيد الجميع. يعمل التعاون بشكل أفضل إذا كان لديك متسع من الوقت وكنت على نفس مستوى القوة مثل الأطراف الأخرى المعنية. إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد يكون من الأفضل لك اختيار نمط آخر .

الإيجابيات: يغادر الجميع سعداء، تم العثور على حل يحل مشاكل الصراع بالفعل، وسيُنظر إلى المدير الذي ينفذ هذا التكتيك على أنه ماهر.

السلبيات: هذا النمط من إدارة الصراع مستهلك للوقت، قد يتعين تأخير المواعيد النهائية أو الإنتاج أثناء العثور على الحلول، الأمر الذي قد يستغرق وقتاً طويلاً، اعتماداً على الأطراف المعنية ويمكن أن يؤدي إلى خسائر.

استراتيجيات لإدارة النزاعات

اقترح طرق لإدارة النزاعات، وهي من خلال:

- **الأنماط:** قد يتم تشجيع أنماط سلوك التعامل مع النزاع (مثل المنافسة أو التعاون أو التسوية أو التجنب أو التكيف) بشكل مناسب، اعتماداً على الموقف.
- **تحسين الممارسات التنظيمية:** بعد تحديد سبب حالة الصراع، يمكن استخدام الممارسات التنظيمية المناسبة لحل النزاعات، بما في ذلك: وضع أهداف فوقية، الحد من الغموض، التقليل إلى أدنى حد من الخلافات المتعلقة بالسلطة والمجال، تحسين السياسات والإجراءات والقواعد، إعادة تقسيم الموارد الحالية أو إضافة جديدة، تغيير الاتصالات، حركة الأفراد.
- **تقنيات المواجهة:** تهدف تقنيات المواجهة إلى إيجاد حل دائم ومقبول للطرفين من خلال التعاون والتسوية، يتم ذلك على أمل أن تكون الأطراف المتنازعة جاهزة لمواجهة بعضها البعض بشكل ودي، وتستلزم التوسط والمساومة والتفاوض والوساطة وإسناد وتطبيق أسلوب القرار التكاملي، وهو أسلوب تعاوني يقوم على فرضية وجود حل، والتي يمكن قبولها من قبل الطرفين، إنها تنطوي على عملية تحديد المشكلة والبحث عن بدائل وتقييمها واتخاذ القرار بالإجماع.

متطلبات إدارة الصراع

تتطلب عملية إدارة الصراع الوقت والصبر والطاقة وفهم الحقائق وراء هذا الصراع وفهم العواطف والمشاعر كذلك وسنفضل في نقاط كيفية إدارة الصراع كالاتي:

كن هادئاً وحاول إقامة حوار

يعد الهدوء عنصراً أساسياً في أي محادثة ناجحة، خاصةً إذا كنت تتعامل مع قضايا خلافية.

عندما تدير النزاعات داخل مكان العمل، فإن سلوكك هو الخطوة الأولى، أما الخطوة التالية فهي كيفية ارتباطك بمن يتعاملون مع الخلافات.

قد يكون من الصعب بناء علاقة أثناء حل المشكلات في نفس الوقت، ولكن ستجد أنه يجعل العملية يرمتها أسهل بكثير ويساعدك على الوصول إلى حل يشعر الجميع بالرضا عنه.

باختصار، إذا لم يكن هناك حوار، فلن تكون لديك فرصة لحل النزاع.

لإنشاء هذه المحادثة المفتوحة المطلوبة لحل النزاع، تحتاج إلى التعاطف مع الشخص الذي تتحدث إليه، وإنشاء نوع من الرابطة.

بينما قد لا توافق على ما يقولونه، لا يزال بإمكانك قبوله، اقبل وجهات نظرهم وآرائهم على حقيقتها، وامض قدماً في رؤيتك الجديدة.

تذكر أن أي نوع من الخلافات، حتى تلك التي لا تشارك فيها، يمكن أن تكون مرهقة للتعامل معها كبشر، غريزتنا هي تجنب تلك المواقف التي تجعلنا نشعر بعدم الارتياح والقلق.

ومع ذلك، بصفتك وسيطاً، فهذه مناسبة يجب أن ترتقي إليها بدلاً من تخيل المشاكل التي قد تحدث، حاول إنشاء رؤية لنفسك تشعر فيها بالراحة والرضا بشكل لا يصدق في التغلب على هذه العقبة.

الانصات الفعال

يختلف الانصات عن الاستماع فالاستماع استخدام حاسة السمع في العملية اما الانصات فهو استخدام جميع الحواس والقدرات الذهنية من تركيز وتفاعل المشاعر فالإنصات هو الحضور والتوجه الكلي للمتكلم ولأجل انصات فعال:

- توقف عن التحدث فلا يمكنك الانصات إذا كنت تتحدث
- يسر الأمر على المتحدث، ساعده بالحرية للتحدث، هذا يسمى محيط متسامح
- اره أنك تريد ان تنصت، ابدأ ومارس الاهتمام، لا تقرأ بريدك بينما يتحدث أنصت من اجل الفهم بدلا من الرد.
- ابتعد عن المشتتات، لا ترسك او تنقر على المكتب او تعبت بمفاتيح المكتب او بشاشة هاتفك ...
- تعاطف معه حاول أن تضع نفسك مكانه لكي ترى الأمور من وجهة نظره.
- كن صبور، امنحه فسحة من الوقت، لا تقاطعه ولا تكن اول من يتجه للباب أو ينصرف.
- تماالك أعصابك، ان الشخص الغاضب يفهم دائما معنى خاطئا من الكلمات.
- كن متسامحا في المجادلات والنقد، هذا يجعله في وضع دفاعي، لا تجادل حتى ولو ربحت المجادلة فقد خسرت صديق او حليف.
- اطرح الأسئلة، هذا يشجعه ويظهر أنك تنصت

لا تنحاز إلى أي جانب

يمكن لأي تعارض أن يسبب العداء، ومن المهم أن تظهر أنك طرف ثالث محايد، مع الحفاظ على سلوك هادئ، يجب أن تكون حريصًا أيضًا على عدم إظهار تفضيل أي من الطرفين.

حتى لو بدا أن شخصًا واحدًا على حق، فأنت بحاجة إلى تجنب إبداء رأيك، تذكر أن مهمتك هي أن تكون وسيطًا يساعد في حل النزاع.

حتى عندما يصاب أحدهم بالإحباط، يجب أن تسعى جاهدًا للحفاظ على مظهر هادئ، إذا شعرت أنت أو نفسك بالإحباط أو الانفعال، فسيكون من الصعب على الأشخاص الذين يواجهون النزاع أن يهدئوا ويحلوا خلافاتهم.

قد يكون من الصعب بشكل خاص عدم الانحياز إلى أحد الأطراف عندما يكون أحد الأشخاص المتورطين في النزاع، هو نفسه، مديرًا أو مشرفًا.

على سبيل المثال، قد يشعر الموظف كما لو أن المشرف يستهدفهم بشكل غير عادل لاتخاذ إجراءات تأديبية - يتأخر أقرانهم طوال الوقت، ولكن لا يتم التحدث مع أقرانهم أبدًا حول التأخر عندما يتم تذكير الموظف نفسه دائمًا عندما يكون متأخرًا.

قد يكون السبب وراء ذلك في الواقع هو أن المشرف يُظهر محاباة بعض الموظفين - ومع ذلك، قد يكون السبب أيضًا أن الموظف المعني لديه سجل أطول بكثير من التأخر في حين أن الآخرين لديهم ببساطة كان بطيئًا عدة مرات.

في بعض الحالات، سيكون من الجيد إشراك الموارد البشرية في المحادثة، خاصةً عندما يحدث التعارض مع مدير الموظف.

باختصار: حافظ على حيادك أثناء التحدث إلى كلا الطرفين والتحقيق في المشكلة، حتى لو بدت المشكلة صريحة إلى حد ما في البداية.

التحقيق في أصول ومصدر الصراع

يمكن أن يكون هذا بالتأكيد أحد أصعب جوانب إدارة الصراع في مكان العمل، كما هو الحال مع أي خلاف، من المحتمل أن يكون لكل شخص وجهة نظره الخاصة حول ما حدث، ومن هو على حق.

المهمة الصعبة حقًا وراء ذلك ليست بالضرورة تحديد الإجراء الذي تسبب في وصول كلا الطرفين إلى نقطة الغليان - بل إنها تحديد المشكلة الحقيقية المطروحة، وما إذا كانت هناك أشياء أخرى أدت إلى تحول هذه النقطة الواحدة إلى قضية كبيرة.

على سبيل المثال، قد يبدأ شخص واحد في الصراخ في وجه زميله في العمل لأجل مناوبة عيد الفطر ومع ذلك، هناك احتمالات بأن مناوبة العيد ليست هي المشكلة الوحيدة التي تغلي تحت السطح لهذين العاملين اعداد

برنامج المناوبة ليست مهمته وحده بل هناك لجنة تعدها، في مثل هذه الحالة، قد يشعر أحد الزملاء بالإهانة لأن الآخر يأخذ الفضل في عمل المصلحة، مناوبة العيد تصادف أن تكون نقطة الانهيار.

اعتمادًا على مكان حدوث التعارض المعني والمدة، قد تحتاج أيضًا إلى التحدث إلى موظفين آخرين، ابحث عن أكبر عدد تريده من المصادر الموثوقة في تحديد السبب.

تحدث إلى كلا الجانبين

في هذه الخطوة، يجب عليك التحدث إلى كلا الطرفين بشكل منفصل، في مكان خاص حيث لن يسمعك أحد.

اعتمادًا على ما يقوله كل طرف عن بدء النزاع، قد تحتاج حتى إلى الرجوع إلى الوراء لتوضيح بعض أجزاء القصة.

في بعض الأحيان يمكنك التحدث إلى كلا الطرفين معًا، على الرغم من أنه من الأفضل تجنب مناقشة أولية مع كلا الطرفين في وقت واحد، قد لا يشعر الناس بالراحة عند التحدث بصراحة مع الشخص الآخر في الغرفة.

قد تحتاج إلى تدوين ملاحظات حول نسخة كل شخص من الصراع، تذكر، على الرغم من أنك تتحدث إلى كلا الشخصين بشكل فردي، ما زلت بحاجة إلى الاحتفاظ بموقف محايد حتى لا يشعر أي شخص كما لو كنت تنحاز إلى جانب.

اسأل كل شخص عن سبب النزاع، إذا كانت هناك نزاعات سابقة، واطلع على آرائهم حول كيفية حل الموقف ومنع المشكلات المستقبلية.

بعد الاجتماع مع الموظفين في حالة نزاع، قد تحتاج أيضًا إلى مناقشة النزاع وخطة حله مع أعضاء الإدارة المعنيين، هذا يبقي الجميع على اطلاع، ويسمح للمديرين والمشرفين بالمساعدة في ضمان استمرار كل طرف في نهايته للصفحة.

تحديد كيفية حل المشكلة

بعد العثور على الأصول الحقيقية للصراع، تحتاج إلى البحث عن حل.

في وضع مثالي، يمكنك إيجاد حل يناسب كل طرف على قدم المساواة على سبيل المثال، إذا كان الطرفان يتجادلان حول مساحة المكتب، ففكر في نقل موضعهما في المكتب للحصول على حل سهل في هذه الحالة، من المتوقع أن يتحرك كلا الطرفين، لذلك لا يشعر أي شخص كما لو أنه تم تمييزه.

في حالات أخرى من النزاعات الصغيرة، يمكن أن يكون مجرد اعتذار كل شخص والمضي قدمًا حلاً مقبولاً.

لسوء الحظ، فإن إيجاد حل مقبول للطرفين ليس دائماً ممكناً.

يمكن أن يحدث هذا إذا كان أحد الموظفين يحرص بوضوح على الصراع، على سبيل المثال، في مثل هذه الحالة قد تحتاج إلى "كتابتها" أو وضعها في إشعار تأديبي أو خطة تحسين الأداء السلوكي.

بالطبع، كل هذا يعتمد على شدة النزاع (على سبيل المثال، إذا كان الموظف يهين الآخرين باستمرار ولا يحترمهم).

إنها لفكرة جيدة أن تسأل كل طرف بشكل مستقل عما يشعر أنه سيكون الحل المناسب والعادل ومحاولة دمج كل فكرة في الحل الخاص بك.

حاول إيجاد هدف مشترك والاتفاق على الحل

بينما مهمتك هي تحديد الحل، لا تزال بحاجة إلى موافقة كل طرف على الحل.

قد يتضمن ذلك شرح فوائد الاتفاقية إذا كان أحد الموظفين أكثر ترددًا ومع ذلك، طالما أنك تجد حلاً عادلاً، يجب أن يكون من الممكن التفكير مع كل طرف وحملهم على الموافقة على المضي قدماً والعمل نحو هدف مشترك.

حدد ما يُتوقع من كل موظف القيام به كجزء من حل النزاع، بحيث يعرف كل طرف ما هي الخطوة التالية وما يتعين عليهم القيام به.

مراجعة كيفية تنفيذ القرار المتفق عليه

يمكنك الآن جمع كلا الطرفين معاً ومناقشة الإجراء الذي سيتخذه الجميع لحل النزاع.

يجب أن يكون واضحاً الآن ما هو متوقع من كل طرف ولماذا تم اتخاذ القرار.

كما يقول المثل، "روما لم تُبنى في يوم واحد" هذه طريقة جيدة للتفكير في حل النزاع يسهل إصلاح بعض المشكلات، وقد يستغرق البعض الآخر وقتاً طويلاً ومع ذلك، لا يجب أن تتوقع موافقة الجميع ثم تفترض أن كل المشاكل المستقبلية ستختفي.

خطط لتسجيل الوصول مع كل طرف ومشرفيهم (بافتراض أن المشرف المباشر ليس متورطاً في النزاع، وإذا كان كذلك، فاتصل بالإدارة العليا و / أو الموارد البشرية للحصول على ملاحظاتهم).

ذكر كل طرف بالتزاماته بموجب الاتفاقية الأصلية، واطلب رأيه في التقدم المحرز حتى الآن، وما إذا كان النزاع قد تم حله حقاً.

يمكن أن يساعدك سؤال المشرفين بعد التحدث إلى الطرفين المتنازعين في الحصول على تقييم أكثر حيادية للتقدم المحرز وما إذا كان كل شخص يحافظ على نهايته في الصفقة.

اكتشف كيفية تجنب مثل هذه الصراعات في المستقبل

كل نزاع هو فرصة للتعلم وخلق مكان عمل أفضل للغد.

سيعتمد الحل الذي تجده لتجنب النزاعات المستقبلية بشكل كبير على الصراع الذي ساعدت في حله للتو.

من الأفضل حل بعض النزاعات، مثل المشكلات الشخصية بين الموظفين (قد تمتد إلى مكان العمل أو تنشأ خارجه) عن طريق إبقاء الموظفين على مسافة من بعضهم البعض ووافق كلاهما على الحفاظ على موقف احترافي في العمل.

يمكن أن تكون النزاعات الأخرى، مثل تلك التي تدور حول المساحات أو المعدات المشتركة، فرصًا تعليمية جيدة لتجنب المواقف المماثلة في المستقبل.

لا تكن جزء من المشكلة:

افترض أنك تقوم بمعالجة مشكلة مرؤوسيك، بدلا من مساعدتهم في تعلم كيفية حل هذه المشكلات بأنفسهم، قد تجد نفسك تعمل وقتا إضافيا بدرجة أكبر بينما يتراكم عملك الإداري وتبدأ ضغوط العمل، لأنك بدل ان ترافقه في عمله انت أنجزت عمله، لذلك ان كانت هناك مشكلة فيجب حلها بحل أسباب المؤدية اليها لا ان تنقل المشكلة من المنطقة ألف الى المنطقة باء او تصبح انت جزء من المشكلة.

فهم الصراع هو بداية الحل

يعد تحديد طبيعة النزاع والطرق المختلفة التي يتصرف بها الناس في النزاع خطوة أولى أساسية نحو حل الموقف، تم تحديد سلوكيات نموذجية في حالة النزاعات:

- الاستسلام، حيث يستسلم أحدهم للآخر.
- المنافسة، حيث يسعى المرء للسيطرة على الآخر.
- التجنب، حيث يتصرف المرء كما لو أن الصراع غير موجود
- التعاون، حيث يسعى المرء إلى "العمل مع الآخر" لحل المشكلة.
- الحل الوسط، حيث يسعى المرء إلى إيجاد حل سريعًا.

من المهم أن نفهم أصل الصراع من أجل إيجاد الحل الصحيح لحله بشكل عام، غالبًا ما يأتي الصراع في العمل من شخصية مختلفة تمامًا بين شخصين مما يؤدي إلى تضارب في القيم ويمكن أن تنشأ ردود الفعل المتضاربة شيئًا فشيئًا.

الشيء الرئيسي هو عدم الانحياز لطرف في نزاع لأن لكل فرد مشاعره الخاصة، وعواطفه الخاصة، ومن المهم أن نفهم من أين يأتي المصدر العميق للصراع، بصفقتك مديرًا، يجب أن تكون وسيطًا ممتازًا، وحكمًا عادلًا موجودًا

إيجاد حل يناسب كلا الشخصين بهدف مشترك هو الجمع بين هؤلاء الأشخاص أو على الأقل جعلهم يعيشون معاً ، بهدف التمتع بصحة جيدة و تماسك الفريق.

رد فعل قبل تطور الصراع

الآن بعد أن عرفنا ردود الفعل المحتملة للأفراد الذين يواجهون صراعاً في العمل، فإن الأمر يتعلق بتطبيق قاعدة أساسية: التفاعلية في كثير من الأحيان، ينشأ الصراع من موقف معقد أو متوتر يستمر لبعض الوقت يؤدي الى شد الزناد (حدث يمكن أن يكون تافهاً أو خطيراً) إلى تحويل الانزعاج إلى مواجهة.

عندما يتم الإعلان عن هذا الصراع، فمن المستحسن قول الأشياء بوضوح والسعي إلى تحليل الأسباب بسرعة لإيجاد طرق لحلها من الضروري عقد اجتماع بين الأشخاص المتورطين في هذا النزاع، ربما تحت إشراف شخص "محايد" شخص من الموارد البشرية أو زميل أو رئيس.

إثارة المناقشة

التبادل هو بالتأكيد أفضل طريقة لحل النزاع في العمل لكن كن حذراً، هذا التبادل يجب أن يكون بناء

يتمثل الموقف الصحيح في المقام الأول في السماح للمشاعر بالمرور، وخاصة المشاعر السلبية مثل الغضب والعدوانية والاستياء وما إلى ذلك من الأفضل منح الناس بضع ساعات للاسترخاء بدلاً من مواجهتهم عندما تغمرهم عواطفهم.

أثناء المقابلة، الهدف هو التمسك بالحقائق أولاً سواء كنت من أصحاب المصلحة في النزاع أو مراقباً ، لخص الأحداث المختلفة وحاول الحصول على دعم أولي حول هذه العناصر الواقعية.

من هناك، يمكنك الانتقال إلى فصل "التفسيرات". "حان الوقت لتحرير الناس للتحدث: كيف اختبروا القرار؟ كيف يرون سلوكاً ما؟ ... إنها أيضاً اللحظة التي يستخدم فيها الناس "أنا" ويحررون أنفسهم من الوزن وهكذا تقال الأشياء ويصبح من الممكن توضيح الموقف مع الأبطال الذين سيضعون أنفسهم في مكان الآخر هذا التعاطف هو الطريق الملكي للتوصل إلى حل وسط ووضع هادئ وبناء مرة أخرى .

الانخراط مع فريقك

سيسمح لك الاجتماع مع أعضاء فريقك بالحصول على عناصر لم تأخذها في الاعتبار ولفهم حالة النزاع التي يجد الأشخاص أنفسهم فيها بشكل أفضل ستكون قادراً على فهم ما يقوله الجميع بشكل أفضل .

يحتاج الأفراد المحاصرون في النزاع إلى الشعور بالاستماع إليهم، وفهمهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم دون حكم، وبحرية حول الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه، خطط للأسئلة ذات الصلة التي ستسمح بتطور الموقف ويكون التبادل أكثر إيجابية .

بمجرد سماع وجهات نظر الجميع، قم بتنظيم لقاء بين الأشخاص المتورطين في النزاع والغرض من المواجهة هو استعادة الثقة والحوار بين هؤلاء الناس .

دورك؟ تأكد من أن الجميع يسمع ما يقوله الآخر، يجب أن تكون المقابلة بداية جديدة وفهمًا جديدًا بين المتعاونين .

كن محترفًا

تجاهل الجانب العاطفي أمر ضروري، سيسمح لك ذلك بمراقبة الهدف، احرص أيضًا على عدم السماح للمحاورين بالوقوع في الهجمات الشخصية والخروج عن السيطرة .

تقدير النجاحات والمهارات المهنية

أثناء إدارة الصراع في العمل، من الصعب أن تكون إيجابيًا ومع ذلك فهو أحد مفاتيح إدارة الصراع، تذكر النجاحات التي حدثت معًا في الماضي أو الأعمال التي نفذت كفريق لاقت النجاح .

سيعطي تقييم المهارات المهنية للموظفين طاقة إيجابية لمقابلة إدارة الصراع هذه وبالتالي سيكون المناخ أقل عداء وأكثر انفتاحًا على المناقشة .

التصرف قبل الخلاف في العمل يضر

الخطأ الأكثر شيوعًا هو ترك الوقت يأخذ مجراه في إدارة النزاعات المهنية، يجب على المدير ألا يدع الموقف يتصاعد، مما يعرض للخطر إنتاجية الفريق بأكمله.

بمجرد اكتشاف المشكلة من قبل المدير، يجب أن يتفاعل الأخير من خلال الحوار، ما هي المشاكل المصادفة؟ ما هو العنصر الذي يؤدي إلى الصراع في العمل؟ كيف يتم تسوية الخلاف المهني بسرعة؟

من خلال بضعة أسئلة فقط، يمكن للمدير فهم المشكلة والتعامل معها من المصدر قبل أن تصبح حقًا نزاعًا على مستوى المؤسسة.

تعرف على فريقك لتوقع النزاعات في العمل

حين تتعرف على شخصية كل فرد من فريقك وتعرف نمط سلوكه فأنت ستتجنب الكثير من المشاكل والنزاعات بين أفراد فريقك وستقوم بتكليف كل فرد من الفريق بما يتناسب من مهام مع طبيعته.

تحدث مع فريقك لإدارة الصراع في الشركة

عندما يكون هناك تعارض في الفريق، فإن الطريقة التي سيتواصل بها المدير مع أعضاء الفريق ستكون مهمة للغاية.

ابدأ بالاجتماعات الفردية حيث لن يخجل المتعاون من التعبير عن نفسه بحرية بشأن حالة النزاع التي يكون فيها أحد أطرافها.

أظهر للمتعاونين معك أنك تريد مساعدتهم قدر الإمكان: اطرح أسئلة، ولا تتردد في طلب تفاصيل حول الموقف والمشكلة الأولية، إن معرفة كيف يشعر الموظفون حيال الصراع المهني هو أيضاً مؤشر مهم جداً لتحديد أفضل طريقة لتسوية النزاع في المؤسسة.

بعد المقابلات الفردية، اقترح مقابلة جماعية حيث سيحضر كلا الطرفين.

الهدف هنا هو استعادة الحوار بين الاثنين: أن يشرحا بعضهما البعض بكل أمانة.

يجب على المدير إدارة هذه المواجهة لتترك حرية تعبير كافية لكلا الطرفين دون السماح لها بالتدهور.

هذه المقابلة هي نقطة البداية لإدارة الصراع في العمل بالمعنى الدقيق للكلمة، من هناك، يمكن للمدير اقتراح الحلول والتسويات والاتفاقيات.

التراجع عن حالة الصراع في الفريق

أثناء المناقشة، يجب على المدير أن يتبنى سلوكاً مثاليًا لإدارة الصراع في العمل، هذا هو سلوك المرأة: بالبقاء هادئاً ومنهجياً ودقيقاً، فهو يشجع معاونيه على فعل الشيء نفسه.

لذلك، في مواجهة موظف غاضب، لا تستسلم لردود الفعل المتمثلة في رفع صوتك: ابق هادئاً، واشرح لماذا لن يؤدي الغضب إلى أي شيء، وامنض قدماً.

المدير لديه بالفعل هذا الدور الذي يحتذى به في الحياة المهنية.

من خلال التزام الهدوء واللباقة، فإنك تجبر كلا الطرفين على فعل الشيء نفسه: فأنت تقترب خطوة من تفاوض هادئ لإدارة النزاع يؤدي إلى هدف ملموس

ابق الخلافات المهنية في دائرة الاختصاص

تتمثل إحدى مهام المدير المسؤول عن حل النزاعات في العمل في الحفاظ على فاعلية فريقه، على وجه الخصوص، يجب عليه الحفاظ على احترام معين في العلاقات بين الموظفين.

في حالة وجود نزاع في العمل، من الصعب أحياناً عدم أخذ الموقف على محمل الجد وعدم الانفعال، العواطف هي مركز الانزعاج الذي يشعر به الطرفان.

لذلك يجب أن نتعلم كيفية التعامل مع هذه المشاعر، مع تأمين الجانب الشخصي.

بعيداً عن القواعد الاجتماعية الأساسية (قل "مرحباً"، تحية بأدب، اسأل شيئاً بلباقة ...) لمدير الفريق ألا يتسامح مع الهجمات التي تؤثر على الفرد على المستوى الشخصي. الهدف هو منع الصراع المهني من التحول إلى شعور عام بالضيق للموظف: تجنب الإرهاق، أو حتى الاكتئاب، هي الأهداف المنشودة كأولوية لمدير الفريق.

ضع نفسك كقائد للمفاوضات واقترح حلول وسط واضحة وواقعية لحل النزاع

ليس هدف المدير أن يقرر ويحدد من هو على صواب أو مخطئ، بشكل عام، يكون الطرفان مسئولين بشكل مشترك، لذلك من المهم المطالبة بتسويات من كلا الجانبين خلاف ذلك، فإن الموظف الذي سيكون بمفرده في تقديم التنازلات سيشعر بالحزن والخيانة من قبل رؤسائه: هذا هو أساس نزاع جديد في العمل

يجب أن تكون التسويات التي تقترحها واضحة ودقيقة ومتساوية من كلا الجانبين من حيث الجهد المطلوب لتحقيق التعاون.

استخدم الصراع في العمل لإبراز المهارات المهنية للموظفين

بعد حل النزاع في العمل، سيكون من العار أن ننسى كل ما تم القيام به للوصول إلى هناك.

مهما كانت المرحلة، هناك دائماً وقت يضطر فيه الموظفون الذين يعانون من خضم الصراع في المؤسسة إلى إظهار شجاعة معينة للتعبير عن مشاكلهم، أو شرح مصدر الانزعاج الذي يشعرون به أو ببساطة للتصالح مع مشاعرهم، حول الصراع في العمل.

لا تتردد في تقدير هؤلاء الموظفين، لهذا المثال الجيد جداً على المهارات الشخصية

هذا التواصل الإيجابي يخفف التوترات ويسمح بتقدير الموظفين. استخدم أيضاً هذا المثال لإدارة الصراع في الأعمال لمنع الأزمات المستقبلية: سيساعدك على حل الصراع التالي.

تشجيع ثقافة الثقة والتعاون

غالبًا ما تكون النزاعات في الأعمال أمرًا لا مفر منه: بناءً على هذه الملاحظة، من الطبيعي السعي إلى جني الفوائد منها.

أوضح شيء أن الخلاف يسلط الضوء على مشكلة في البيئة المهنية: هل خيارات المؤسسة يفهمها الموظفون؟ هل الاتصال الداخلي فعال؟ هل يشعر الموظفون بأن التسلسل الهرمي يستمع إليهم أو، على العكس من ذلك، مهملون تمامًا؟

بعد حل نزاع في العمل، قد يكون من المثير للاهتمام تنظيم جلسات عصف ذهني حيث يتم تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم بشأن أي شيء يمكن أن يشكل خطرًا للصراع المهني.

النتائج الإيجابية عديدة:

يتم تسليط الضوء على مصادر التوتر التي تولد التوتر وبالتالي النزاعات المهنية هذا يعزز رد الفعل الوقائي من جانب المدير لحل نزاع في العمل قبل أن ينشأ.

يشعر الموظفون بالاستماع إليهم، وهم يعلمون أن آرائهم تؤخذ في الاعتبار: سيكون التبادل طبيعيًا أكثر فأكثر بين الفريق والإدارة.

يتيح شرح المشكلات التي تمت مواجهتها أثناء جلسات العصف الذهني لموظفي المؤسسة أن يكونوا أكثر قدرة على إدارة النزاعات كفريق واحد، دون الحاجة إلى تدخل طرف ثالث، يتحملون المسؤولية عن أنفسهم.

ماذا تفعل عندما تكون متورطاً في نزاع في العمل؟

يحدث عدم التوافق مع زميل أو مديره أو عميل ومع ذلك، من المهم التحكم في عواطفك لتقليل التأثير على عملك أو معنوياتك، وحتى لا يعاني الفريق بأكمله.

تصرف ببرود

إذا كان أحد الزملاء هو صاحب سلوك لا يعجبك بشدة، فتعلم أنه ارتكب خطأ أو بدأ شائعة، خذ الوقت الكافي لتهدأ وتفكر فيما يزعجك ولماذا، إذا كان الآخر على خطأ، فيمكنك إخباره، من ناحية أخرى، إذا أدركت أن غضبك ناتج عن أسباب خارجية (مشاكل عائلية، ليلة سيئة، إلخ) أو أنك مخطئ، استرخ أو اعتذر.

اشرح نفسك بهدوء

إذا شعرت، بعد قليل من التأمل، بأنك تعرضت للظلم أو أن لديك أي انتقادات لتوجيهها، اذهب لرؤية الشخص المتورط في هذا الصراع في العمل واطرح له نفسك بهدوء ووضوح، كلما قللت من رفع صوتك، زاد الاستماع إليك وسماعك. اشرح أسباب غضبك، وتحدث عن خصوصيات وعموميات الأفعال / الكلمات التي تعتبرها مستهجنة.

تحدث عن الأفعال والمشاعر بدلاً من الشخص

أفعال اللوم بدلاً من سمات الشخصية، بدلاً من قول "أنت تخيب ظني"، قل "أشعر بخيبة أمل من هذا السلوك، استخدام "أنا" بدلاً من "أنت" يتجنب النبرة الاتهامية، وبالمثل، تحدث عن مشاعرك، من المرجح أن يضع الآخر نفسه مكانك ويفهمك إذا شرحت تأثيره عليك.

في سياق التعارض في العمل، احفظ بقية الفريق لمنع الخلاف من الوصول إلى الفريق، تجنب مطالبة الآخرين بالانحياز إلى جانب، أو صرف غضبك عليهم، أو رفض الاتصال بهم حتى لا ترى الشخص الذي تتعارض معه في العمل، إذا تم ارتكاب خطأ جسيم، فيمكنك بالطبع أن تطلب رأي زملائك وتمرير المعلومات.

ماذا تفعل عندما تشهد صراعاً في العمل؟

غالبًا ما ينتقل الصراع في العمل إلى الآخرين، إن مشاهدة الزملاء وهم يجادلون أو يتجنبون بعضهم البعض ليس أمرًا ممتعًا أبدًا، هذا يخلق مناخًا من التوتر يمكن أن يؤثر على الفريق بأكمله، قد يكون من الصعب معرفة كيفية التصرف عندما تكون شاهداً على نزاع في العمل.

لا تتدخل

إذا صادفت زملاء عمل في حالة نزاع في العمل، فلا تتدخل في المحادثة، تراجع وثق بهم للتعامل مع سوء فهمهم، يمكنك التحدث معهم لاحقًا، بالطبع، إذا شاهدت أعمال عنف جسدي أو نفسي، فأبلغ رؤسائك بالمعلومات مباشرة.

تجنب الانحياز

هذا لن يؤدي إلا إلى زيادة نسب الصراع، حاول أن تضع نفسك مكان الجميع لفهم وجهة نظرهم، يمكنك المناقشة بشكل فردي مع الأشخاص المعنيين، وعرض عليهم أن يتفقا فيما يحدث ولكن إذا استمعت إلى أحدهما، فاستمع دائماً إلى الآخرين للحصول على وجهة نظر موضوعية.

اقترح على زملائك اجتماعاً للتقييم

إذا كانت حالات النزاع في العمل عديدة ومتكررة، فقد يكون هناك سبب لذلك، لكن لكل مشكلة حل، إذا كانت هناك مشكلة في جو الفريق، فابحث عن طرق لتحسينها، تنظيم الأعمال اللاحقة، والقيام بنشاط معاً، والتعرف على بعضكم البعض بشكل أفضل... ربما تكون التوترات ناتجة عن مشاكل أخرى مثل الإجهاد المحيط، ونقص التواصل، والتي سيتعين عليك العمل عليها.

لا تجبر الصفة

في بعض الأحيان لا يحب شخصان بعضهما البعض في هذه الحالة، لا تحاول فرض الاتفاق لن ترغب في أن تضطر إلى التظاهر بالصدقة مع شخص لا تتطابق شخصيته مع شخصيتك. قد يكون من الحكمة السعي إلى حل وسط بدلاً من فرض وجهة نظر المرء: من المهم شرح أسباب رد فعلك لتجنب التفسيرات أثناء السعي لفهم الآخر. هذا يتجنب أي إحباط من الجانب

ضع الأشياء دائماً في سياقها

سواء كنت طرفاً أو متفرجاً على صراع في العمل، ضع الأشياء دائماً في سياقها: مدى الصراع (الصراعات)؟ ما هي الأسباب؟ هل تم ارتكاب خطأ جسيم؟ تحلى بالصبر في حالة حدوث نزاع صغير لمرة واحدة، وتصرف إذا كانت مسألة تكرار و / أو صراعات كبيرة.

أنواع شخصية مدير الصراع

التفكير مقابل الشعور:

أولئك الذين يميلون إلى التفكير يفهمون آراء جميع الأطراف ويبتكرون حلولاً بديلة منطقية وثابتاً في موقفهم ويركزون على التحليل والتسامح مع الآخرين في الموقف.

أولئك الذين يميلون إلى الشعور بالتعاطف مع مصالح جميع الأطراف، ويخلقون حلولاً للنمو، ويفضلون التغيير على تغيير الآخرين، ويركزون على قبول الآخرين وتقديرهم.

الحكم مقابل الإدراك:

أولئك الذين يميلون إلى التحكيم يتخذون قرارات بناءً على معايير منقح عليها، ويأخذون الوقت اللازم لحل المشكلات بكفاءة، ويكون لديهم فكرة واضحة عن النتيجة، ويقررون متى يراجعون، ولا يرغبون في إثارة الخلاف مرة أخرى بمجرد حدوثه.

يستخدم أولئك الذين يميلون إلى إدراك الحقائق والتحقق من الافتراضات، ويمارسون التفاوض، ويستمعون بنشاط، ويأخذون فترات راحة، ويبحثون عن وسطاء لضمان الانسجام.

التفكير - الحكم

تتعامل مع الصراع بشكل منطقي وتحاول الوصول إلى حل عاجلاً وليس آجلاً. ومع ذلك، قد لا تأخذ الوقت الكافي للاستماع إلى آراء الجميع وقد تتسرع في حل غير مستقر. قد يعني هذا أيضاً أنك تعتبر المشاعر المتضمنة في الصراع مشتتة وتختار تجاهلها.

نظراً لأنك حازم جداً في معتقداتك وغالباً ما تتجاهل معتقدات الآخرين، فقد تجد نفسك تتخذ أسلوباً تنافسياً باستخدام أسلوب تنافسي، تحصل على حل سريع وتحافظ على احترامك لذاتك واحترامك لذاتك عندما تكون ثابتاً على معتقداتك لكنك قد تدمر العلاقات مع خصومك، وتفوتك نقاط القوة في حجتهم، وتصبح منهك بعد الصراع.

التفكير - الإدراك

إذا كنت خبيرًا، فأنت تتركس وقتًا طويلاً للتعامل مع النزاعات، تحلل جميع الخيارات بالكامل وتساعد في التوصل إلى حلول إبداعية مع ذلك، قد تتجاهل الاحتياجات العاطفية للآخرين في بعض الأحيان أو تطيل الصراع لفترة طويلة.

نظرًا لأنك تتركس الكثير من الوقت لصراعاتك وتستمتع بالعصف الذهني للحلول الإبداعية، فقد تجد نفسك تتخذ أسلوبًا تعاونيًا باستخدام أسلوب التعاون، يمكنك التوصل إلى حلول مربحة للجانبين، وتحقيق الاحترام والثقة المتبادلين، وتقاسم المسؤولية بالتساوي، واكتساب سمعة كمفاوض جيد لكنك تحتاج إلى مزيد من الوقت والطاقة للحصول على التزام جميع الأطراف.

قد لا يكون الأسلوب التعاوني عمليًا إذا كنت تريد إرضاء الجميع، ولا ينجح إلا إذا اتفقت جميع الأطراف على الثقة المتبادلة والعصف الذهني الإبداعي.

الشعور بالحكم

تسعى جاهدا من أجل السلام ووضع نهاية ودية للصراع. ومع ذلك، قد تؤدي حاجتك إلى إنهاء النزاع بشروط ودية إلى إنهاء النزاع مبكرًا جدًا أو الاستياء من أولئك الذين يحاولون التحليل المنطقي للنزاع وإطالة أمده.

نظرًا لأنك تهتم كثيرًا بالحفاظ على الانسجام ووضع علاقاتك مع الآخرين في المقام الأول، فمن المحتمل أنك تفضل أسلوبًا ملائمًا باستخدام أسلوب الاستيعاب، تتعلم التخلي عن القضايا غير المهمة، ووضع احتياجات الآخرين المهتمين بالقضية أولاً، والسماح لنفسك برؤية الأشياء من منظور الآخرين.

قد يؤدي أسلوب الاستيعاب إلى استفادة الناس منك إذا علموا أنك تتخلى بسهولة عن حجتك. نتيجة لذلك، قد تفقد الثقة بالنفس، وقد لا تؤخذ وجهات نظرك على محمل الجد في المستقبل.

لا استخدام أسلوب استيعاب إدارة الصراع بنجاح، قم بتقييم كل موقف على حدة. إذا كانت القضية أكثر أهمية للآخرين منك، فمن المنطقي أن تضع مخاوفهم أولاً لأنك لا تريد إفساد علاقة ذات مغزى بسبب صراع تافه.

نظرًا لأنك ترغب في الحفاظ على السلام وإنهاء النزاعات قبل الأوان في بعض الأحيان، فقد تتخذ أسلوب تجنب باستخدام أسلوب التجنب، يمكنك منح نفسك مزيدًا من الوقت للاستعداد للمشكلة قبل الغوص فيها. أسلوب التجنب هو نهج منخفض التوتر عندما يبدو الصراع تافهًا، ولكن الانسحاب من الصراع يمكن تفسيره على أنه اتفاق مع الجانب الآخر. يمكن أن يفسد أيضًا علاقة ذات مغزى مع شخص يحتاج إلى التحدث عن الخلافات.

الشعور - الإدراك

تستمع بنشاط إلى جميع وجهات النظر في النزاع وتعطي الآخرين فرصة متساوية لشرح آرائهم ومع ذلك، يمكن أن تشعر بالإحباط من أولئك الذين يحاولون الوصول إلى حل سريع وتجنب التحليل المنطقي لما تعتبره بدائل سلبية.

نظرًا لأنك تستمع بصبر إلى ما يقوله الآخرون بشأن مشكلة ما وتدفع بسرعة للخيارات السلبية، فمن المحتمل أنك تفضل أسلوب التسوية، يعد أسلوب التسوية خيارًا أسرع من محاولة الوصول إلى وضع مربح للجانبين، ويمكن أن

يوفر حلاً مؤقتاً حتى يتم العثور على حل أفضل، ويقلل من التوتر بين الأطراف لأن لكل شخص رأي في الحل النهائي.

خطوات حل الصراع:

النزاعات أمر لا مفر منه في الحياة اليومية للشخص. وعندما تحدث، فإن الفكرة ليست محاولة منعها ولكن بالأحرى حلها وإدارتها بطريقة فعالة، عندما يستخدم الأشخاص أدوات الحل المناسبة لمعالجة المشكلات، فسيكونون قادرين على منع اختلافاتهم من الارتفاع إلى مشكلات كبرى، فيما يلي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها إدارة وحل النزاعات في مكان العمل.

توضيح ما هو مصدر الصراع

الخطوة الأولى في حل النزاع هي توضيح مصدره. سيمكنك تحديد سبب الصراع من فهم كيفية تطور المشكلة في المقام الأول. بالإضافة إلى ذلك، ستتمكن من الحصول على موافقة الطرفين على ماهية الخلاف. وللقيام بذلك، تحتاج إلى مناقشة الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها على جانبي القضايا، أيضاً، أنت بحاجة إلى ضمان التفاهم المتبادل، تأكد من حصولك على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول نظرة كل جانب، استمر في طرح الأسئلة حتى تتأكد من أن جميع الأطراف المتنازعة تفهم المشكلة.

اعترف بالمشكلة

إذا جاءك شخص ما بنزاع يبدو تافهاً بالنسبة لك، فتذكر أنه قد لا يكون تافهاً بالنسبة له، استمع بنشاط لمساعدة الشخص الآخر على الشعور بأنه مسموع، ثم قرر ما يجب فعله حيال الموقف.

اجمع المعلومات الضرورية

لا يمكنك حل التعارض إلا إذا قمت بالتحقيق في جميع جوانب المشكلة. خذ الوقت الذي تحتاجه لفهم كل المعلومات الضرورية، بهذه الطريقة، ستختار أفضل أسلوب لإدارة الصراع وستجد الحل الأمثل.

ضع المبادئ التوجيهية

إن وضع بعض الإرشادات قبل أن تبدأ أمرًا ضروريًا، يجب أن يوافق المشاركون على التحدث بهدوء والاستماع ومحاولة فهم وجهة نظر الشخص الآخر، وافق مقدمًا على أنه إذا لم يتم اتباع الإرشادات، فستنتهي المناقشة وتستأنف في وقت لاحق.

ابحث عن مكان آمن وخاص للحديث

كثيرًا ما يتساءل الكثير من الناس ويسألون، "ما هو نهج حل المشكلات سلميًا؟" لإجراء محادثة بناءة، تحتاج إلى إيجاد بيئة آمنة للتحدث فيها، يمكنك هذا المكان أيضًا من تحمل المخاطر اللازمة للتواصل الصادق فيما يتعلق بالقضايا المطروحة .

لذا، قبل محاولة حل أي مشكلة، لا تختبر مكتب أي من الطرفين أو موقع بالقرب منهم وأثناء وجودك في هذا المكان، تأكد من حصول كل طرف على الوقت الكافي للتعبير عن آرائه بشأن هذه المسألة.

استمع بنشاط ودع الجميع يقول كلمتهم

بعد جعل الطرفين يلتقيان في مكان خاص وآمن، دع كل منهما تتاح له الفرصة للتعبير عن آرائه وتصوراته فيما يتعلق بالقضية المطروحة، امنح كل طرف وقتًا متساويًا للتعبير عن أفكارهم واهتماماتهم دون تفضيل الطرف الآخر، اعتنق نهجًا إيجابيًا وحازمًا أثناء الاجتماع، إذا لزم الأمر، ضع القواعد الأساسية، إن اتباع هذا النهج سيشجع كلا الطرفين على التعبير عن أفكارهما بطريقة منفتحة وصادقة بالإضافة إلى فهم أسباب الصراع وتحديد الحلول.

ابعد العاطفة عن المناقشة

قد ينهي اندلاع الغضب الصراع، لكنه مؤقت فقط، تحدث عن الأمور بهدوء لتجنب ظهور الخلاف مرة أخرى .

التحقيق في الموقف

بعد الاستماع إلى مخاوف الطرفين، خذ وقتًا وتحقق في القضية، لا تحكم مسبقًا أو تتوصل إلى حكم نهائي على أساس ما لديك، تعمق أكثر واكتشف المزيد عن الأحداث والأطراف المعنية والقضايا وكيف يشعر الناس، قم بإجراء محادثة فردية وواثقة مع المشاركين واستمع بطريقة حريصة لضمان فهمك لوجهات نظرهم، يمكنك القيام بذلك عن طريق تلخيص بياناتهم وتكرارها مرة أخرى، حاول أيضًا العثور على أي مصادر تضارب أساسية قد لا تكون واضحة أو ملحوظة بسرعة .

تحديد طرق تحقيق الهدف المشترك

عند الصراع، يجب أن يكون لديك هدف مشترك، وهو حل المشكلة والتأكد من عدم ظهورها مرة أخرى . ولحل أي مشكلة، يجب أن تكون على دراية بمراحل الصراع المختلفة، سيمكنك هذا من البحث عن الطرق المثالية لتحقيق الهدف المشترك، بعد توضيح مصدر النزاع، والتحدث إلى كلا الطرفين، والتحقيق في الموقف، تحتاج إلى الجلوس مع كلا الطرفين ومناقشة الطرق المشتركة التي يمكنك تنفيذها لتحقيق الهدف المشترك، وهو إدارة المسألة المطروحة وحلها، استمع وتواصل واطرح الأفكار معًا حتى تستنفد جميع الخيارات فالعثور على مصدر الصراع هو الخطوة الرئيسية لحل أي مشكلة.

اتفق على الحل الأفضل وحدد المسؤوليات التي يتحملها كل طرف في القرار

سيجد الموظفون سهولة في التفاعل مع الآخرين لأنهم يدركون أن لديهم هدفًا واحدًا وهو تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك، بعد التحقيق في الموقف وتحديد الطرق التي يمكنك من خلالها حل المشكلة، يحتاج الطرفان إلى وضع استنتاج بشأن أفضل حل للمشكلة وللاتفاق على الأفضل، تحتاج إلى تحديد الحلول التي يمكن لكل طرف التعايش معها، إيجاد أرضية مشتركة، بعد ذلك، حدد المسؤوليات التي يتحملها كل طرف في حل النزاع، أيضًا، من الضروري استغلال هذه الفرصة لتحديد السبب الجذري والتأكد من عدم ظهور هذه المشكلة مرة أخرى.

كن حاسماً

بمجرد التحدث في نزاع وتقييم أفضل نهج، اتخذ إجراءً بشأن الحل الذي حددته، السماح للآخرين بما تقررهم يجعلهم يعرفون أنك مهتم وأنك تمضي قدماً .

تقليل الاختلافات

ان تقليل الاختلافات ضروري عند التعامل مع الاشخاص الذين لا تستطيع احتمالهم ويعتمد النجاح في التواصل على العثور على أرضية مشتركة ثم محاولة إعادة توجيه التفاعل نحو نتيجة جديدة.

الأرضية المشتركة

لا أحد يتعاون مع أي شخص يريدوا أنه ضده في العلاقات الإنسانية ليست هناك منطقة وسط، ان الناس بوعي أو بدون وعي يرغبون في ان يعرفوا إجابة للسؤال: هل انت معي أم ضدي انهم ينظرون لك على أنك معهم واما على أنك ضدهم، اما على أرضية مشتركة او بعيد كل البعد.

قيم كيف تسير الأمور وقرر الاستراتيجيات الوقائية للمستقبل

لا نفترض أبداً أن القضية حاسمة، يجب أن يهيمن التواصل الفعال في المؤسسة الصحية، لذا اسأل نفسك، "ما هي الخطوة الثانية للتواصل الفعال؟" ستساعدك معرفة ذلك على ضمان عمل الموظفين معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية لذلك، استمر في مراقبة المشكلة وتقييم ما إذا كان الحل فعالاً، إذا ظهرت المشكلة مرة أخرى، فاتخذ الإجراء اللازم .

أيضاً، اتخذ قراراً بشأن الاستراتيجيات الوقائية للمستقبل، يسأل الكثير من الناس، "ما هو التعارض الأساسي في الاستخدام اليومي؟" قد لا يتفق بعض الناس على كل شيء، وقد تكون هذه مشكلة، لذا، ابحث عن الدروس التي يمكنك تعلمها من الصراع وكيفية التعامل معه، سيساعدك هذا على معرفة ما يمكنك القيام به عند ظهور المشكلة مرة أخرى بالإضافة إلى تمكينك من تطوير مهاراتك في إدارة الصراع وتعزيزها من خلال التدريب .

الطرف الثالث

الصراع ليس غاية في حد ذاته، انه وسيلة للتنافس على شيء ما، لذلك من المفيد دائماً التساؤل عما إذا كان من الممكن تحقيق احتياجات المنافسة الأساسية بطريقة أخرى غير الصراع

الطرف الثالث ليس إضافة او مساعدة ولكنه جزء لا يتجزأ من العملية، ان دور الطرف الثالث هو اكتشاف مبادرات الصراع هذه ونزع فتيلها على الفور

دور الطرف الثالث هو تهيئة المشهد والحالة المزاجية حتى تتمكن الأطراف المشاركة في الصراع من التفاعل بطريقة مقبولة

يطلب الطرف الثالث من طرفي النزاع تحديد نقاط مجالات الاتفاق والخلاف وعدم الأهمية

أقبل بالتوتر الناجم عن التنوع

لا شك في ان التنوع نقطة قوة لأي مؤسسة اذ ان اختلاف الآراء والأساليب والاختصاصات يعد نقطة قوة لفريق العمل ولعملية حل المشكلات لكن هذه الاختلافات قد تسبب أيضا نوع من التوتر فلا تحاول تقليل هذا التوتر او تخفيفه ويتعين عليك بدلا من ذلك استخدامه بصفة قوة من أجل تحقيق الإنتاجية والابداع معا واجعل موظفيك مستعدين لفهم الاخرين من غير اصدار لأحكام في الاختلافات وانشأ بيئة تضم الجميع بحيث يشعر الموظفون فيها بتقدير مهاراتهم ويتعين عليك أيضا تعزيز المهارات المكملة التي يأتي بها ذلك التنوع واخيرا اعترف بالنجاحات التي تنتج من التنوع واشيد بها فمن خلال قبول ذلك التوتر بدلا من محاولة تخفيفه قد يصبح الفريق قادرا على الخروج بمزيد من النتائج الإبداعية التي تعبر عن المخيلة الغنية

تجنب فخ التفكير أحادي الجانب

يريد موظفوك منك ان تتصرف وتتخذ القرارات لكن القرارات الذكية تستلزم مدخلات من اجل اتخاذها وإذا كنت على غرار معظم المديرين فمن المرجح ان تطلب هذه المدخلات من الأشخاص الذين تعرفهم أكثر من غيرهم من الممكن ان يجعلك هذا السلوك تجمع أفكار عظيمة لكن أفكار اتية ممن يشاركونك وجهة نظرك ما نتيجة ذلك؟ انه التفكير الاحادي الجانب حيث يتبنى الجميع وجهة النظر نفسها ان التفكير أحادي الجانب مناسب لجمهور مشجعي في الملاعب الرياضية لكنه قد يوقع المؤسسة في المتاعب ولكي تتجنب هذا الفخ احرص على اشعار الموظفين بالحريّة والأمان أيضا في التعبير عن آرائهم وافكارهم التي تخالف الاتجاه السائد في المجموعة واخرج عن مسارك المعتاد وابحث عن آراء بديلة تتضمن منهجيات مختلفة للتعامل مع المشكلات حيث تأتي هذه البدائل من المفكرين الكبار ومن الأشخاص الذين لا تعرفهم أيضا

دافع عن موظفيك

يشعر الناس بالضعف في الأوقات الصعبة ومن الممكن ان يتخبر احساسهم بالأمان والثقة بسهولة وهذا هو الوقت الذي يصبح عنده الحرص على الموظفين والدفاع عنهم امرا عظيم الأهمية اذ ان المدير الذي يساند موظفيه يمنحهم راحة مادية ومعنوية ولا تفترض ان موظفيك يعرفون تلقائيا أنك لن تتخلى عنهم

قل لهم بوضوح أنك ستحمي ظهورهم، ولما كانت الأفعال أكثر فصاحة من الأقوال دائما فعليك استغلال كل فرصة كي تظهر مساندة ثابتة للموظفين وكي تتجنب المواقف التي يهتم كل شخص فيها بحماية نفسه فقط

اعط التوجيهات الصحيحة

في أحيان كثيرة يبذل الناس جهدا حقيقيا في مشروع من المشروعات من غير ان يفهموا تماما كيف تسهم جهودهم هذه في تحقيق اهداف المؤسسة بصورة عامة لذا عندما ترى ان وجهة عمل الفريق غير واضحة تماما عندهم عليك ان تقوم بهذه الخطوات الثلاثة:

- لا تفترض ان كل فرد في الفريق يدرك الاستراتيجية العامة: لا ترتكب خطأ الافتراض ان الناس يفهمون استراتيجية المؤسسة مجرد ان المديرين التنفيذيين قد عرضوا أمامهم

- تأكد من وجود الفهم المشترك: ارسـم لأفراد الفريق مخططا يبين مكان المؤسسة الان والى أي تعتزم الوصول ودع مديرك وافراد فريقك يطلعون على هذا المخطط لتتأكد انكم على موجة واحدة كلكم
- صل بين النقاط: اشترك مع افراد الفريق كلهم في وضع قائمتين اثنتين الأولى للمشروعات الرئيسية والأخرى لأهداف المؤسسة وارسم خطوطا تصل بين مفردات هاتين القائمتين وإذا اتضح ان هناك مشروعات ليس لها ما يقابلها في قائمة الأهداف فعليك بإعادة النظر في هذه المشروعات بحيث تصحح الأمر او تلغي المشروع الذي لا يحقق هدفا

ثق بفريقك

على الرغم من ان للتشكك بعض المزايا والفضائل فان الثقة امر حاسم الأهمية من اجل فاعلية عمل الفريق وحتى تزرع الثقة بينهم وتجعلهم يثقون بك ينبغي لك الثقة بهم أولا لذا اظهر لهم ايمانك بكفاءتهم وقدراتهم واطهر تقديرك لمساهماتهم وثقتك بهم عن طريق تكليفهم بمهام تحمل تحديات اكثر من ذي قبل وعن طريق منحهم الاستقلالية التي لا بد منها حتى يتألقوا ، حيث ان القادة الذين يختبرون موظفيهم يغارون بحدوث ضرر جدي لحسن حال الفريق كله فالثقة طريق ذو اتجاهين وكلما باكرت بالسير في الاتجاه المخصوص بك اسرع موظفك بالسير لملاقاتك

حل النزاعات

من الممكن ان يكون العمل ضمن فريق تجربة تبعث عن الإحباط والقنوط ولا سيما عندما تتحول النزاعات الى خلافات شخصية واضحة وعندما يبدأ موظفوك في مرة قادمة بتبادل الكلمات الكلامية فقم بهذه الخطوات الثلاثة لتوقفهم عن القتال وتصرفهم الى العمل:

- تدخل في وقت مبكر: كلما أوقفت الأمر في وقت أبكر كان ذلك أفضل للجميع لان اختلاف بسيط قد يتحول الى مشكل جدية في ثواني معدودة، عندما تكون المشاعر محتدة
- شدد على معايير الفريق: أشر الى شيء يمكن ان يتفق عليه الطرفان او قد اتفق عليه مسبقا واستخدم معايير الفريق من اجل توجيه السلوك ومساعدة الطرفين على تحديد الأرضية المشتركة بينهما
- توصل الى اتفاق مشترك: كي تتوصل الى توافق بين الطرفين حث افراد الفريق على التحدث في هذا الأمر وعندما يضع الجميع اوراقهم على الطاولة ساعدهم على التوصل الى نتيجة ودية في نظر الجميع وتجنب الحلول التي تعتمد على تحقيق القاسم المشترك الأدنى بينهم وبدلا من ذلك جد حولا تحقق مصالح المعنيين جميعهم

عالج شكاوى العملاء

تعتمد المؤسسات كلها على ملحوظات العملاء لتحسين خدماتها واكتساب رضاهم لكن شكاوى العملاء تستهلك مقدارا من وقت المؤسسة ومالها ولا يحصل العميل على ما يريد على الرغم من ذلك، اليك ثلاث نصائح من اجل تسريع شكاوى العملاء والمحافظة على رضاهم

- فهم السياق كاملا: حاول أكبر قدر ممكن مما يتعلق بالشكوى فكلما كانت معلوماتك أكثر كان من السهل عليك ان تحدد أصل عدم الرضا
- اقترح حلا: حاول ان تعرف ما يجعل الوضع أفضل عند العميل واقترح طرقا تستطيع بها حل المشكلة

- اظهار الاحترام: عادة ما يكون العميل الذي يقدم الشكوى منزعجا او غاضبا لذا عليك تدريب موظفيك الذين يتلقون الشكاوى على ابداء التعاطف وإعادة صياغة الانتقادات القاسية التي تصلهم بحيث تجعلها ملحوظات بناءة مفيدة

حارب مقاومة التغيير

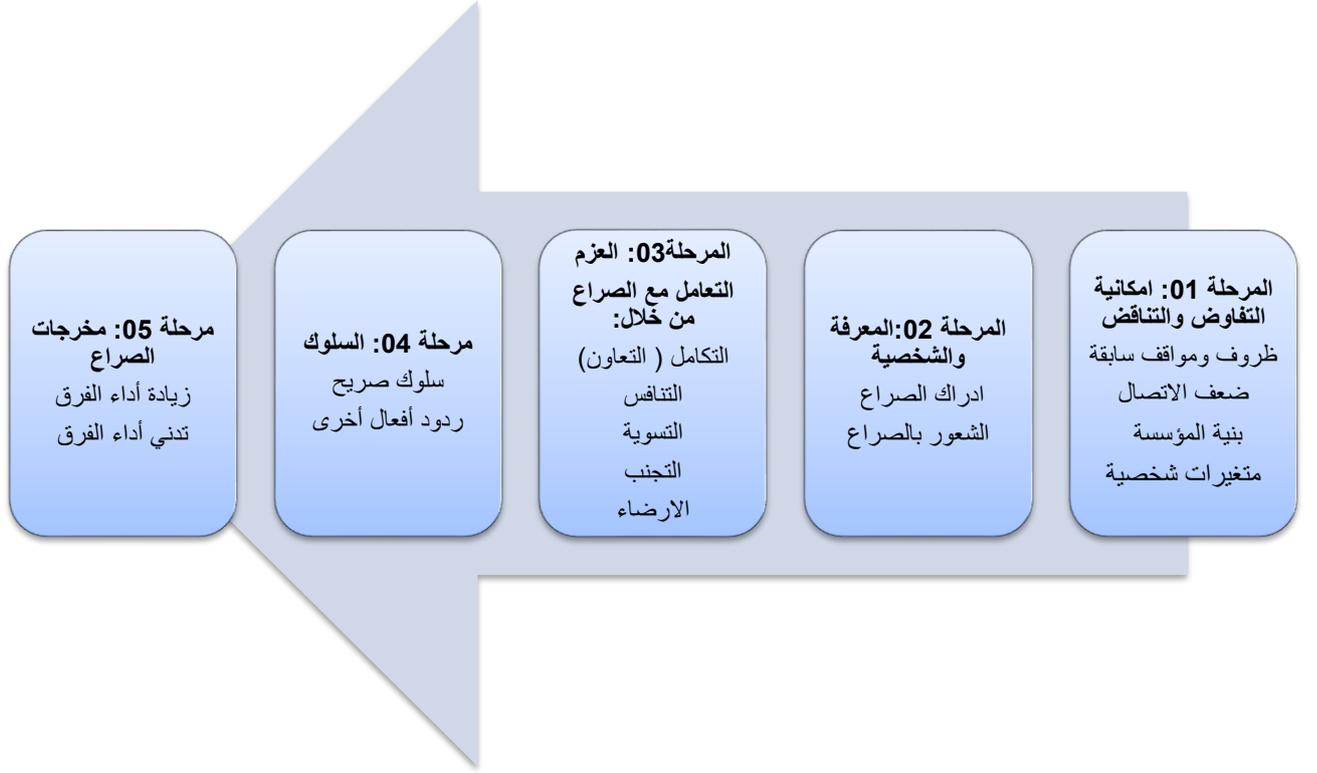
من المرجح ان يواجه أي جهد يسعى الى التغيير بعض الأشخاص الذين يقاومون التغيير ومع الأسف يستطيع هؤلاء الأشخاص وان كانوا قلة او متباعدين ان يتوصلوا سريعا الى احداث نوع من التراجع في قوة الاندفاع بحيث يتوقف مسار عملية التغيير وفيما يأتي أربع أدوات لمساعدتك على جعل الجميع ينظمون الى قافلة التغيير

- الحقائق الواضحة: استخدم الأدلة لتبين ان التغيير امر ضروري وانه ممكن أيضا واجلب هذه الحقائق من مصادر متعددة مع العرض على التفاصيل لأن من شأن خطأ صغير في هذا الجانب ان يفقد مصداقية دفاعك عن التغيير
- الحجج المضادة: يجب ان تعرف ما لذي يقوله خصومك وان تكون مستعدا للإقرار بشرعية مخاوفهم وطرح حجج مقنعة في مصلحة قضيتك
- الصورة الكبيرة: التغيير امر غير مريح على المدى القصير فانظر الى الصورة الكبيرة و اشرح ما يجعل التغيير امر صحيح على المدى البعيد
- التكرار والضغط: حافظ على ثبات الرسالة التي تريد اصالتها وكرر حججك القوية المقنعة واستخدم الضغوط الضرورية من اجل تعديل مواقف الأشخاص المناوئين للتغيير

تخلص من السلبية

في كل مؤسسة او مصلحة او فريق العمل محاسن ومساوئ وعندما تكون مديرا فهل يكون تأكيد الإيجابيات والتخلص من السلبيات جزء من عملك؟

يجب ان تقوم بالأمرين معا لكن الدراسات تبين ان للمعلومات والتجارب السلبية وللأشخاص السلبيين أيضا تأثير عميق يفوق تأثير الجوانب الإيجابية حيث ان الاستخدام الأمثل لوقتك ولطاقتك يتمثل في الحرص على إزالة السلبيات من مؤسستك الى اقصى حد ممكن وقد يعني هذا إزالة الحواجز او حماية العاملين من تأثير السلوكيات المعيقة إضافة الى ان التثاقل والكسل وسوء التصرف أمور معدية ومن خلال الحد من هذه الجوانب السلبية يمكنك منح موظفيك منح فرصة أفضل للنجاح



الأساليب الشخصية لتخفيض الصراع:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن ان يلجأ اليها الافراد للتعامل مع الصراع ويتم تحديد هذه الأساليب في ضوء مدى رغبة الفرد في تحقيق رغباته مقارنة برغبته في تحقيق رغبات الاخرين ومن ذلك الأساليب التالية للتعامل مع الصراع

التحاشي: ينسحب الفرد من الصراع لأنه لا يرغب في مساعدة نفسه او لأن ايمانه بأهدافه ليس قويا ومن أهم المواقف التي يمكن ان يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- إذا كان الصراع تافها او في حالة موضوعات أقل أهمية
- في حالة التأكد من عدم القدرة على اشباع الرغبات الشخصية
- التأكد من أن المشاكل الناتجة عن الحل أكبر من العائد على الحل ذاته
- الرغبة في ترك الاخرين الى ان يهدؤوا
- إذا كان الاخرون أقدر على حل المشكلة.

المجامل: يميل الفرد الى مساعدة الاخرين في حين لا يهتم بإشباع حاجاته الخاصة ولذلك فان المجامل غالبا ما يسهل معه في مواقف الصراعات التنظيمية ومن اهم مواقف التي يستخدم فيها هذا الأسلوب ما يلي:

- عندما يشعر الفرد انه أخطأ
- عندما تكون الموضوعات الأخرى اهم من الموضوعات الشخصية
- لتدعيم العلاقات الاجتماعية مع الاخرين
- لتقليل حجم الخسائر في حالة نجاحك في الصراع
- إذا ازدادت الأهمية النسبية للاستثمار الجماعي
- السماح للغير من العلم من الاخطاء

التفاوض: يستخدم هذا الأسلوب في حالة الرغبة في التوصل الى حل وسط او في الحالات التي يسعى فيها الفرد الى تحقيق اهداف الغير وأهدافه في نفس الوقت وغالبا ما يحقق هذا النمط اشباعا تاما لأحد الطرفين وانما يتحقق قدر من الاشباع لكلا الطرفين والمفاوض الماهر هو من يحقق أكبر قدر من المكاسب مع تقليل حجم التنازلات او الوعود بمكاسب للغير ومن اهم المواقف التي يمكن ان يستخدم فيها أسلوب التفاوض ما يلي:

- عندما تكون الأهداف مهمة جدا وبالتالي لا يجب التمسك بالرغبات الشخصية
- في حالة تساوي القوى
- لتحقيق تسوية مؤقتة لمشكلة معقدة
- في حالة الرغبة للتوصل لحل سريع تحت ضغط الوقت
- استخدامها في حالة فشل التعاون او القوة

القوة: يستخدم أسلوب القوة في المواقف التي تتميز بدرجة عالية من تباين القوى او في حالة عدم الرغبة في الاستجابة لمطالب الآخرين ويعكس هذا الأسلوب الرغبة الحقيقية في تحقيق المصالح الشخصية بصفة أساسية ومن اهم المواقف التي يستخدم فيها هذا الأسلوب:

- المواقف التي تستدعي قرارا سريعا وحاسما مثل المواقف الإدارية الطارئة
- في المواقف التي تحتاج افعالا غير نمطية للتنفيذ (مثل تخفيض التكاليف، تنفيذ إجراءات عمل جديدة)
- تحقيق صالح المؤسسة بشرط التأكد من صحة وسلامة الاجراء المتخذ
- ادراء عقابي للأفراد المرتكبين لأخطأ وظيفية.

التعاون: يتضمن هذا الأسلوب تقيما لرغبات واهداف الفرد والغير والهدف الحقيقي من وراء هذا الأسلوب هو التوصل الى حلول مقنعة للطرفين ويلاحظ ان الفرد في هذه الحالة ينظر الى الصراع على أنه شيء طبيعي لذلك يجب ان يظهر الثقة والاحترام لأراء الآخرين مع تعضيد حرية الفرد في عرض أفكاره وارهه ومن اهم المواقف التي يستخدم فيها هذا الأسلوب ما يلي:

- عند الرغبة في اجاد حل شمولي خاصة في حالة زيادة الأهمية النسبية في طرفي الصراع
- عندما يرغب الفرد في التعلم من الآخرين
- عندما الفرد في التعرف على وجهات الآخرين
- في حالة الرغبة في ضمان التزام الأطراف المختلفة عند التنفيذ.

أساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل:

ان النوع الأخطر من الصراعات التنظيمية هو ذلك الصراع بين جماعات العمل (الأقسام والمصالح والمكاتب) وقد يندشأ نتيجة الصراع على الموارد التنظيمية او تعارض الأهداف او لأسباب شخصية ومن اهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض الصراع بين جماعات العمل ما يأتي

الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية: ومن ابسط اساليب حل الصراع بين الإدارات الرجوع الى القوانين واللوائح التنظيمية للعمل.

الاحتكام الى الإدارة العليا: في الحالات التي يصعب فيها الاحتكام الى القوانين واللوائح يمكن الاحتكام الى الإدارة العليا لحسم الصراع وغالبا ما يكون هذا الأسلوب إيجابيا في الحالات التي تتم في الاجتماع

سنة مسارات لإدارة الصراع بين الزملاء

ضع نفسك مكان زميلك:

- حاول ان تفهم وجهة نظره ودوافعه وردة فعله للصراع
- اطلب امثلة لتوضيح المواقف، اعد صياغة وقول او تلخيص ما قيل
- ركز على كلمات وتصرفات الشخص الأخر
- أكثر من تركيزك على افتراضاتك تفقد العيوب او الخلل في موقفك

أوجد حلا بمشاركة الآخرين:

- حدد دوافع الآخر، أهدافه، متطلباته
- ابحث عن أشياء مشتركة ويعتمد كل منكما على الآخر
- ابدأ بأشياء بسيطة ثم اعمل على حل الأشياء الأكثر صعوبة
- اشتركوا في اقتراح حلول ممكنة دون مناقشة تلك الحلول ثم اعملوا على اختيار أفضل حلين أو ثلاث قوموا باختيار الحل أو مجموعة الحلول التي تناسب متطلب كل واحد منكم

عبر عن مشاعرك بإجابيه:

- انتبه للنقاط الساخنة تأكد ان تعبيرك على مشاعرك يعزز الإجراءات بين كيف تشعر ولماذا
- اختر كلماتك بعناية
- حافظ عليها مهذبة ومهنية
- تجنب اللوم، عبر عن رغبتك في الفهم
- اسأل فيما إذا كان الطرف الآخر يفهم مشاعرك
- شجع الطرف الآخر عن التعبير عن مشاعره
- تحمل مسؤوليتك طرف في الصراع
- اسأل ما الذي تستطيع عمله للإصلاح
- إذا كنت قد تسببت في جرح مشاعر أحد فاعتذر بجدية وتأكد بانك تقصد ذلك الاعتذار

التواصل مع الآخرين:

- فكر كيف ينظر اليك الآخرون بعد انتهاء التصارع
- قم بالمتابعة مع الشخص الذي كان طرفا في التصارع معك
- انتهز الفرصة ان تتكلم بصيغة غير رسمية مع انداك خارج نطاق العمل في المناسبات الاجتماعية (حفل زواج، عزاء)

تأمل وحاول ان تفهم:

- لاحظ ردة فعلك الأولية للصراع وحلل لماذا تصرفت بتلك الطريقة
- ضع في اعتبارك تأثير الاختلاف في الطريقة وفي الأفكار بينك وبين زملائك
- راجع الخيارات واكتب ميزات وعيوب كل خيار
- حث الآخرين على الاسهام واثارة بعض المواضيع
- رتب افكارك واستراتيجياتك
- اسمح ببعض الوقت لزميلك ليتأمل موقف الصراع
- ذكر نفسك باستمرار بأن التأخر في إعطاء الجواب أو التفاعل ليس مثل تجنب أو تجاهل الصراع

جاري التيار:

- انظر الى الامام ولا تلتفت الى الخلف
- انظر الى الإيجابيات في الناس وفي الموقف
- تتطلع دائما الى الرضا والقبول
- تواصل وتفاعل مع الآخرين بتفاؤل
- ابحث عن زملاء أو أصدقاء متعاطفين معك حينما تحتاج الى الفضفضة
- لو تضاءلت فرص التوصل الى تسوية للنزاع فلا تيأس بل حاول مرة أخرى
- حافظ على ان تكون مهنيا في توجيهك وكلماتك وتصرفك
- تجنب السخرية وحافظ على روح اللطافة.

إدارة الصراع مع رئيسك:

عندما يحدث الصراع بين الناس في مختلف المستويات في المؤسسة يكون من الصعب رؤية الطريق لتسوية الصراع وقبل ان تستطيع إدارة الصراع مع رئيسك ، من المهم ان تراجع تعريفك للصراع معتقداتك حول الصراع وتصرفاتك اثناء موقف الصراع كما يتطلب الامر أيضا منك تقييم ادراك وتوقعات رئيسك منك في مجال اداءك لعملك ، كما قد يكون لرئيسك توقعات تتعلق بأسلوب تكوينك وادارتك لعلاقات العمل ، كير من الرؤساء يعيرون

الكثير من الاهتمام لولاء مرؤوسيههم وانفتاحهم وتحملهم وتركيزهم واذا لم تستطع ان ترقى الى مستوى تلك التوقعات فان من المتوقع ا يحدث الصراع بينك وبين رئيسك وبالمثل يجب ان تكون على وعي على توقعاتك انت فيما يتعلق بما تريده من رئيسك بالنسبة للأداء،
المساندة والتغذية المرتدة عندما تعرف تلك التوقعات من الجانبين سيكون لديك فهما اشمل للأرضية التي يكمن فيها الصراع وتكون أكثر استعدادا للعمل على ادارته وتتضمن خطة الخطوات السبع لإدارة الصراع:

- تكوين الوعي الذاتي
- صقل وجهة نظرك حول الصراع
- معرفة وجهات نظر الاخرين
- العصف الذهني
- إيجاد خطة عمل
- تطبيق خطة العمل
- التأمل ومراجعة الخطوات لمعرفة العملي منها من غير العملي

إدارة الصراع مع مرؤوسك:

يمكن ان يحدث النزاع عندما يعمل مرؤوسك على مستوى أدني من توقعاتك، او عندما يواجه صعوبات في التكيف مع مهمات غير مألوفة ويخطي الكثير من المديرين الظن ان مرؤوسهم القادر على أداء العديد من المهام بشكل ممتاز يستطيع أداء كل المهام بالسرعة نفسها، الوجه الاخر لهذا النوع من التفكير، يصور المرؤوس الذي لا ينفذ بعض المهام بشكل مقبول على انه لا يستطيع تنفيذ أي مهمة على الاطلاق المديرين الذين يحملون مثل هذا المنظور يبقون عرضة أخطأ الإدارة المصغرة ويرفضون عادة تفويض الصلاحيات ومرؤوسيههم

نموذج يفوض هؤلاء مرؤوسيههم صلاحية أداء مهمة ما لكن عندما لا تلبى النتيجة توقعاتهم يأخذون على عاتقهم أداء المهمة بأنفسهم فيتحملون أعباء عمل إضافية ويفقدون الثقة بقدرة مرؤوسيههم، الامر الذي يثبط عزيتهم ويفقدهم الثقة بأنفسهم ويدفعهم الى مستويات أداء أدنى من المتوقع

لكي تمنع حدوث صراع جراء هذا النوع من الحالات من المهم ان تكون واضحا جدا في توقعاتك وطبيعة النتائج التي تسعى الى تحقيقها، عليك في الوقت ذاته التحلي بما يكفي من المرونة لإعطاء مرؤوسيك المباشريين مهلة كافية لتحقيقها، حاول ان تنظر الى المهمة الموكلة إليهم من وجهة نظرهم وقدر اسلوبهم في تنفيذ العمل، قد لا تكون طريقتهم هي الطريقة المثلى التي تختارها، لكن ان حققت النتائج التي تتوقعها فعليك ان تتراجع وتعترف بجهودهم، بدلا من القيام بالعمل نيابة عنها واثارة صراع لا داعي منه

عوائق تسوية الصراعات:

التوجهات الذهنية المتعنتة

ان الشخص الذي يثير مواجهات سخيفة في العمل هو الشخص أي يحب من الناحية النفسية ان يفوز لكي يدعم ذاته، سوف يحاول ان يهين الشخص الاخر ويذكره بهذا دائما عندما يفوز ومن ثم لا يطبق الشخص الاخر الانتظار حتى ينتقم، لكن إذا انتهت المواجهة بملحوظة إيجابية بحيث يكتسب كلاهما شيئا ما فسوف يكون على الأرجح أكثر رغبة في الانصات اليك في المرة القادمة التي تعارضه فيها.

مهارات المواجهة الهزيلة

تتضمن تجنب القبول والاحتفاظ باختلاف مع شخص آخر، عدم القدرة على اثاره المواضيع على الاطلاق واثارة الموضوعات بطريقة عدوانية تجعل الاخر في وضع دفاعي

التوقيت السيء

تحتاج ان تكون حساسا بالنسبة لموضوع التوقيت بالنسبة لك وبالنسبة للطرف الثاني وبالنسبة لكليهما، يمكنك ان تستفيد من مهارات الانصات اللفظية وغير اللفظية لديك لتكتشف متى يكون الشخص مستعد للانصات

التوجهات الرديئة نحو الصراعات

بمجرد ان نقرر الخوض في موقف صراع فان التوجه الذهني الذي ندخل اليه ربما يكون أكثر أهمية في تحديد النتائج من أي وصفة سلوكية أخرى لذلك حتى نتفادى هذا يجب ان نتقبل حقيقة ان الصراع جزء طبيعي من العلاقات الإنسانية وان الحل في التعاون والخروج (فائز-فائز) وليس (رابح-خاسر)، لأن خروج أحد الطرفين منهزم معنى ذلك الاستعداد لمعركة جديدة حتى ينتقم ويأخذ بثأره.

التواصل الجسدي / اللفظي المهدد

يتضمن التواصل الجسدي المهدد الإشارات بالأصبع وتحريك القبضة والحملقة في غضب، تستخدم صوتك بطرق معقدة لتسبب في الألم للآخرين أيضا، تسيطر بالصوت المرتفع وتنتشجر بالصوت الحاد، رغم ذلك ربما تضل غير مدرك لطريقة تصرفك وأيضا تكلفة ذلك للآخرين ولك ولعلاقتك.

الاستخدام السيء للغة

ان العجز الكبير في المهارات يتضمن عدم القدرة على تحديد ما تفكر فيه وتشعر به بوضوح، اختر كلماتك بحذر وكن لبقا وتذكر أيضا ان نغمة الصوت مهمة بقدر أهمية الكلمات حتى أكثر الكلمات حكمة عندما تقال بلهجة صارخة او ساخرة يمكن ان تضخم من الصراع العادي وتحوله الى معركة طاحنة.

سحر الكلمة

الكلمات تمكّنك من بناء جسور او انشاء حواجز، الكلمات لها القدرة على خلق الصراع أو الانسجام، يحكى انه في قديم الزمان كان يعيش ملك عظيم ذو مال وجاه، وذات ليلة رأى في منامه أنّ كلّ أسنانه قد تكسّرت وسقطت، فأمر بحضور كل مفسّري الأحلام في البلد ليقفوا بين يديه، وحكى لهم الخُلم الغريب كما كان! وطلب منهم تفسيره.

فقال المفسّر الأول: أمّاكُ أنت مما تقول يا مولاي؟

قال الملك: نعم.

فقال له المفسّر: هذا معناه أنّ كلّ أهلك سيموتون قبلك؟

فغضب الملك وتغيّر وجهه وأمر على الفور بسجن هذا المفسر

ثم جاء بمفسّرٍ آخر وقصّ عليه الخُلم، فقال له المفسر الثاني نفس كلام المفسر الأول.

فما كان من الملك إلا أن سجنه أيضا

بعد ذلك جاؤوه بمفسّرٍ ثالثٍ للرؤى والأحلام، لكنه كان يملك فن البلاغة وأكثر وعياً وأبعد إدراكاً وفهماً، فلما قصّ عليه الملك الخُلم كما هو.

قال المفسّر: إن كان كما تقول يا مولاي، فهنيئاً لك هذا الخُلم الجميل

تعجّب الملك وسأله: لماذا؟

فقال المفسّر مسروراً مزهواً: تأويل خُلمك يا سيدي أنّك ستكون أطول أهلك عُمرًا!! وسيمدُّ الله لك في عُمرِكَ وملكِكَ سنين طويلة.

فرح الملك وأكرمه وأجزل له في العطاء

انه نفس الفكرة لكن الأسلوب مختلف، انه سحر الكلمة، الكلمة هي التي تزيد في اشعال النزاع او هي التي تطفئ ناره.

انتبه لأسلوبك

الصراع يتعلق بالأسلوب أكثر من الموضوع، ان تصعيد الصراع او انتشاره يتعلق بالأسلوب والكلمات والطاقة العاطفية المستخدمة وليس بسبب الصراع نفسه.

ما تخفيه الأكمة

عندما تندلع حادثة صغيرة في نزاع كبير فمن المحتمل ان تكون هناك قضية أعمق وأكثر تعقيدا على المحك، الدخول دون طرق الباب، العبث بشاشة الجوال في اجتماع، فجأة تشعر أنك دسست على لغم ارضي، ربما بركان الغضب المنفجر ليس سببه الحقيقي هو الظاهر من عدم طرق الباب قبل الدخول او تصفح هاتفك ولكنه حاجة أعمق لم يتم الوفاء

بها، بما ان القضية مخفية، فقد لا ندرك ما يزعجنا حتى نتحدث عنه، الى ان نكتشف الحاجة الأساسية، فسوف نبقي نتعامل مع الاعراض ونصبح أكثر احباطا وتباعدا.

انت لست أذن

لا تكن أذن فتتصرف على حسب ما تسمع دون غريلة ولا تمحيص ولا تبين واعلم ان نسبة كبيرة من الاخبار التي تصلك كمدير كاذبة وكمية معتبرة من التقارير التي ترفع لك اما مغلوطة او كيدية او فيها أنصاف الحقائق فقط.

خصص وقتا ممتعا

يمكن ان يكون تخصيص وقت جيد للمناقشات المنتظمة هو أفضل طريقة لإزالة سوء الفهم

إشارات التحذير

اقرأ علامات التحذير في لوحة قيادة السيارة، وانتبه للشقوق الصغيرة في السد، هذه العلامات والاشارات تخبرك ان كارثة ستقع بعد مدة ان لم تتصرف الان، لذلك لا تهمل قراءات إشارات وعلامات المواقف، مثل تقرير او لغة جسد

المرشحات (غريلة المعلومات)

كل شخص لديه مرشحاته الخاصة، كل ما تراه وتسمعه وتقلبه يجب ان يمر من خلال المرشحات الخاصة بك يمكن لهذه المرشحات تلوين المعلومات او تشويهها او تضخيمها بطرق إيجابية او سلبية، مرشحاتك هي مظهر من مظاهر الهوية الذاتية، انه ايمانك بمن أنت كشخص والخصائص التي تضعها على نفسك

دورة المشاعر

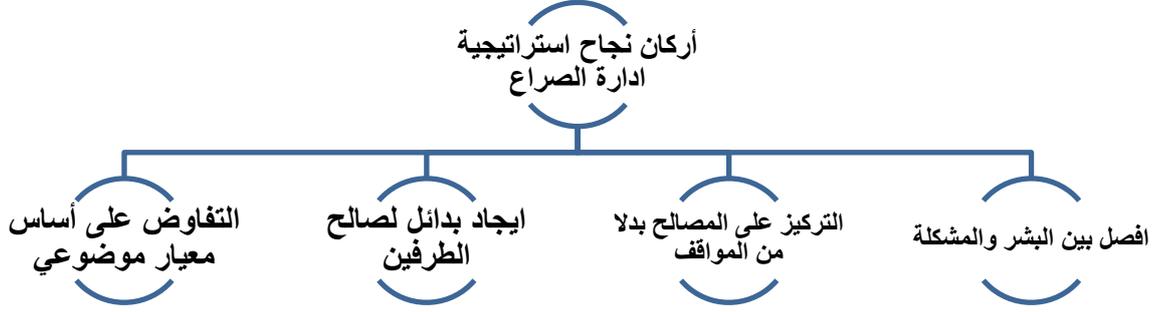
كن على دراية بدورة المشاعر القوية، عندما يصل الناس الى قمة سلم الصراع فإنهم في وضع الزمة وعواطفهم تجعل من المستحيل عليهم التفكير بوضوح، المنطق يسهل على أي شخص الوصول اليه قبل ان يصل الى نقطة الأزمة او بعد انتهاء الأزمة، كن على دراية بالدورة وامنح الفرد بعض الوقت حتى يهدأ

حجب المشاعر

الغضب هو عاطفة أكثر تعقيدا مما يدركه معظم الناس، يميل الغضب بشكل طبيعي الى إخفاء أو حجب المشاعر الأخرى التي قد يشعر بها الشخص على سبيل المثال قد تغضب زميلة العمل من مزحة جعلتها تبدو سيئة، إذا تعمقت أكثر فإن احساسها الأساسي هو الاحراج والغضب هو التعبير الخارجي عن ذلك.

الإشاعة

اغلق باب النميمة عندما تسمعها، لا تدع زملاؤك يذشرون معلومات سلبية ومؤذية وشجع جميع الموظفين على احترام بعضهم، تدور النميمة حول شخص او مجموعة من الموظفين وعادة ما تكون غير سارة، الاخبار الإيجابية او التي تحمل اخبار مفرحة لا تذهب بعيدا بينما القيل والقال والاشاعات تنتشر بشكل أسرع وعادة ما تكون محرجة وفاضحة يمكن ان تكون اثار الاشاعات ضارة على جميع المستويات، احترم الذات ومردديته في أداء العمل والذي يؤثر على فريق العمل ككل، لا تنخرط ابدا في سلوك غير مهني (صراخ، تهديد، نميمة...) كن أفضل من ذلك لا تسمح للسلوكيات السيئة بأن تصبح هي القاعدة.



تقييمات إدارة الصراع

قد يكون من المفيد فهم أسلوب إدارة الصراع الذي يستخدمه المدير.

أثناء عملية المقابلة، يمكن أن يسلط اختبار إدارة النزاع الضوء على الموظفين المحتملين الفعالين في إدارة النزاعات وحلها، وأيهم يحتاجون إلى بعض العمل.

بشكل عام، سيطلب تقييم إدارة الصراع من المديرين أن يصنفوا على مقياس من 1 إلى 5 عدد المرات التي يقومون فيها بعمل معين.

باستخدام هذه المعلومات، يمكن للمؤسسة أن تقرر ما إذا كان من الضروري متابعة التدريب على إدارة الصراع. بالنسبة لهذا النوع من الاختبارات، يجب أن يكون هناك ما بين 15 و30 سؤالاً لإعطاء نظرة شاملة لمهارات إدارة الصراع لدى الشخص.

خرائط إدارة الصراع

النموذج دائرة الصراع

دائرة الصراع هي نموذج يقوم بتشخيص وتصنيف الأسباب الكامنة أو "الدوافع" للصراع المعين. ويصنف هذه الأسباب والدوافع إلى واحدة من خمس فئات: القيم، والعلاقات، والحالات المزاجية/الظواهر الخارجية، والبيانات، والبنية. علاوة على ذلك، يقدم النموذج اقتراحات ملموسة للعمل مع كل من هذه الدوافع، ويوجه الممارس نحو البيانات والبنية والفئة السادسة، الاهتمامات، باعتبارها محور الحل.

نموذج مثلث الرضا

نموذج المثلث هو امتداد لدائرة الصراع، عـ الرغم من أنه يعمل بسهولة كإطار مستقل للممارس. يعمل هذا النموذج عـ تعميق مجال الاهتمامات، مما يوحي بوجود ثلاثة أنواع متميزة من الاهتمامات: النتيجة أو الاهتمام الجوهري. المصالح العملية أو الإجرائية، والمصالح النفسية أو العاطفية. يقدم النموذج استراتيجيات محددة للعمل مع الأنواع الثلاثة المختلفة من المصالح في حالات الصراع

نموذج الحدود

يقوم نموذج الحدود، المشابه للدائرة، بتقييم السبب الجذري للصراع من وجهة نظر هيكلية وسلوكية، ولكنه يشير إلى أن الصراع يحدث بسبب كيفية ارتباط الناس بالحدود وتفاعلهم معها. حياتنا مليئة بأنواع عديدة من الحمل، وقد تشمل القواعد والقوانين والعقود والتوقعات الثقافية والأعراف والحدود من أي نوع. ويشير إلى أن الصراع يحدث عندما تختلف الأطراف عـ الحدود، أو توسع الحدود أو تكسرها، أو ترفض قبول السلطة والولاية القضائية المتأصلة في الحدود. كما يقدم أساليب محددة للتعامل مع الصراع الناجم عن قضايا الحدود.

نموذج المصالح/الحقوق/السلطة

لا يقوم نموذج المصالح/الحقوق/السلطة بتقييم الأسباب الجذرية للصراع، بل يركز بدلاً من ذلك عـ العمليات المختلفة التي يستخدمها الناس للتعامل مع الصراع، ويصنف جميع أساليب التعامل مع الصراع باعتبارها واحدة من ثلاثة أنواع – عـ أساس المصالح، أو عـ أساس الحقوق، أو عـ أساس السلطة. يقوم نموذج R/P/ببتشخيص خصائص كل نوع من الأنواع الثلاثة. وأخيراً، يقدم النموذج اتجاهاً واسدًا للعمل مع كل من الثلاثة المختلفة العمليات، إلى جانب دليل لاختيار أنواع العمليات الفعالة لحل النزاع.

النموذج ديناميكيات الثقة

ينظر هذا النموذج إلى ديناميكيات الثقة وكيف ننسب اللوم. تم تلخيص نظرية الإسناد، وهي واحدة من أهم مجالات البحث النفسي، لمساعدة الممارسين عـ فهم كيفية كسر الثقة، وكيف يمكن للوم وانعدام الثقة أن يجعل الحل صعباً إن لم يكن مستحيلاً. كما يمنح النموذج الممارس استراتيجيات محددة لإعادة بناء الثقة الكافية لتسهيل عملية الحل، من خلال أنشطة مثل تدابير بناء الثقة، (CBMs) والثقة الإجرائية، وإعادة التدريب عـ الإسناد.

نموذج الأبعاد

يلقي نموذج الأبعاد نظرة أوسع عـ تشخيص الصراع من خلال اقتراح أن الصراع يحدث عـ طول ثلاثة "أبعاد" مختلفة. هذه الأبعاد الثلاثة هي البعد المعرفي (كيف نتصور ونفكر في الصراع)، والبعد العاطفي (كيف نشعر تجاه الصراع) والبعد السلوكي (كيف نتصرف أو ما نفعله تجاه الصراع). فاعل). ويحدد النموذج كيف يمكن لفصل الصراع إلى هذه الأبعاد أن يساعد الممارس عـ التدخل، ويقدم استراتيجيات محددة للعمل مع كل بعد من الأبعاد.

نموذج الأنماط الاجتماعية

يختلف هذا النموذج اختلافاً كبيراً عن بقية النماذج لأنه يركز على فهم صراع الشخصية، والصراع المتعلق بأساليب الاتصال الشخصية. استناداً إلى بحث مشابه لمؤشر نوع الشخصية مايرز بريجز ولكنه يقدم إطاراً أبسط بكثير لتقييم الأنماط الشخصية، يقترح نموذج الأنماط الاجتماعية أربعة أنماط أو أنواع أساسية للشخصية والتواصل، ويقدم مهارات ومهارات واضحة.

نموذج تجاوز الصراع

يأتي أحد العوائق الرئيسية التي تحول دون التوصل إلى حل عندما لا يتمكن الناس من ترك الصراع يستمر والمضي قدماً في حياتهم. يمكن أن يصبح النزاع جزءاً مهماً من حياة الفرد لدرجة أنه لن يسمح له بالانتهاء. يبدو الأمر كما لو أن شيئاً مهماً قد ضاع. وهذا يشبه إلى حد كبير عملية الحزن، ويساعد نموذج الانتقال إلى ما بعده على تحديد المراحل أو الخطوات التي يجب على الأطراف أن تمر بها في كثير من الأحيان من أجل السماح لها بالمضي قدماً وتجاوزها.

اختبار أساليب إدارة الصراع

قيم عدد المرات التي تستخدم فيها أنواع الإجراءات التالية بمقياس من 1 إلى 5:

1. عندما يكون هناك جدال، سأترك الموقف في أسرع وقت ممكن
2. في النزاعات، أناقش الوضع مع جميع الأطراف لمحاولة إيجاد الحل الأفضل
3. أستخدم التفاوض كثيراً لمحاولة إيجاد حل وسط بين الأطراف المتنازعة
4. أعرف أفضل طريق يجب اتباعه وسأجادل في ذلك حتى يرى الآخرون أنني على صواب
5. أنا أفضل أن أحافظ على السلام، على أن أجادل للحصول على طريقي
6. سأبقي الخلافات مع نفسي، بدلاً من طرحها
7. أجد أنه من الأفضل الحفاظ على الاتصال نشطاً عندما يكون هناك خلاف، حتى أجد حلاً يناسب الجميع
8. أستمتع بالخلافات وأجد الرضا في الفوز بها
9. تجعلني الخلافات قلقة وسأعمل على تقليلها
10. أنا سعيد لمقابلة الناس في منتصف الطريق
11. من المهم بالنسبة لي التعرف على توقعات الآخرين وتلبية توقعاتهم
12. أنا فخور بنفسي لرؤية جميع أطراف الصراع وفهم جميع القضايا المعنية
13. أستمتع بمناقشة قضيتي حتى يقر الطرف الآخر بأنني على صواب

14. الصراع لا يشركني، أفضل حل المشكلة والانتقال إلى عمل آخر
15. لا أشعر بالحاجة إلى مناقشة وجهة نظري، فمن الأقل إرهافاً أن أنفق مع الآخرين

نصائح:

- توضح الأسئلة 1 و6 و9 أسلوب التجنب
 - توضح الأسئلة 5 و11 و15 أسلوباً ملائماً
 - الأسئلة 3 و10 و14 توضح أسلوب المساومة
 - توضح الأسئلة 4 و8 و13 أسلوباً منافساً
 - توضح الأسئلة 2 و7 و12 أسلوباً تعاونياً
- اجمع درجاتك لكل نمط، وسيظهر لك هذا الأنماط التي تعتمد عليها أكثر.

الوساطة

هناك اعتراف متزايد بدور الوساطة في حل النزاعات في مكان العمل، يمكن للوساطة ان تمنع تصاعد الخلافات في الرأي الى الحد الذي تصل فيه أروقة المحاكم وهي متعلقة بالخلاف الجماعي في العمل وقد عرفها القانون الجزائري بانها اجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي على اسناد مهمة اقتراح تسوية ودية للنزاع الى شخص من الغير يدعى الوسيط ويشتركان في تعيينه¹

التمتع الوظيفي

¹ قانون رقم90-02 المؤرخ في 6فبراير1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب، معدل ومتمم بالقانون رقم 91-27 المؤرخ في 21ديسمبر1991
انظر مرسوم تنفيذي رقم 23-363 المؤرخ في 17 أكتوبر 2023 يحدد مهام الوطاء في تسوية النزاعات الجماعية للعمل وكذا كفاءات تعيينهم واتعابهم
انظر مرسوم تنفيذي رقم 23-364 المؤرخ في 17 أكتوبر 2023 المحدد لشكيلة وكفاءات تعيين أعضاء اللجنة الوطنية واللجنة الولائية للتحكيم في مجال النزاعات الجماعية للعمل وكذا تنظيمها وسيرها

يعتبر التنمر الوظيفي لون من ألوان الصراع في المؤسسات الصحية، للأسف في الدول العربية لا توجد إحصاءات دقيقة على التنمر الوظيفي وخاصة في المؤسسات الصحية عكس الدول الغربية ومع هذا فالتنمر لا يحظى إلا بالقليل من الاهتمام أو الإجراءات الفعالة.

يصف مصطلح التنمر في مكان العمل مجموعة واسعة من السلوكيات، وهذا التعقيد يجعل معالجتها صعبة وغير فعالة في كثير من الأحيان وسنناقش هنا الأنواع المختلفة من التنمر، والأسباب التي تمنع القادة من معالجتها، وكيف يمكن للمؤسسات التدخل بشكل فعال وإنشاء مكان عمل أكثر أماناً.

أنواع التنمر المختلفة

لتطوير أنظمة أكثر شمولاً لمنع التنمر ودعم الصحة النفسية للموظفين، يحتاج القادة أولاً إلى أن يكونوا على دراية بأنواع التنمر المختلفة وكيفية ظهورها، لقد تم تحديد 15 سمة مختلفة للتنمر، بناءً على التصنيفات القياسية للعدوان، وبيانات من معهد التنمر في مكان العمل، وأبحاث وممارسات باحثين مختصين التي تركز على معالجة العدوان والتمييز والفظاظة في مكان العمل لإنشاء تنظيم سليم الثقافات.

يمكن تعيين هذه الميزات الخمسة عشر لبعض النماذج الأولية الشائعة للمتتمرين. لنأخذ على سبيل المثال "الصارخ"، الذي يرتبط بالصراخ والضرب بقبضة اليد، أو "المخطط" الأكثر هدوءاً ولكنه بنفس القدر من الخطورة والذي يستخدم المؤامرات المكيفيلية، وحملات التشهير لتجريد الآخرين من الموارد أو طردهم من الفريق أو المصلحة أو المؤسسة.

لا يتمتع المخادع بالضرورة بموقع قوة شرعية ويمكنه أن يظهر كزميل مبتسم ومتلهم للمساعدة أو حتى كمتدرب بريء المظهر، في حين أن الدافع العدائي والتكتيكات العنلية تتماشى مع نموذج المتتمر الصارخ، والتنمر الآلي وغير المباشر والخفي هو نموذج للمخطط، يمكن أن يكون للمتتمر دوافع متعددة ويستخدم تكتيكات متعددة -بوعي أو بغير وعي.

أساطير التنمر في مكان العمل

الخرافات الشائعة حول التنمر -على سبيل المثال، أنه ببساطة "إلزام الناس بمعايير عالية" أو امتلاك "شخصية تنافسية" -تشير إلى أن التنمر لا يضر، بل قد يحفز الأداء. ومع ذلك، فإن التنمر والخرافات المتعلقة به تعيق النتائج.

الافتراض الشائع هو أن المتتمرين غالباً ما يكونون من ذوي الأداء المتميز وأن الأداء العالي يبرر السلوك السيئ. ومع ذلك، من المرجح أن يكون أصحاب الأداء المتميز أهدافاً أكثر من كونهم متتمرين. عادةً ما يكون المتتمرون مؤدبين متواضعين وقد يبدو وكأنهم نجوم، بينما في الواقع غالباً ما ينالون الفضل في عمل الآخرين. علاوة على ذلك، فإن المتتمرين لا تحركهم أهداف تنظيمية. إنهم مدفوعون بالمصلحة الذاتية، وغالباً ما يكون ذلك على حساب المؤسسة. تشير الأبحاث إلى أن المتتمرين غالباً ما يحسدون ويستهدفون سرّاً أصحاب الأداء العالي الذين يركزون على المؤسسة - أولئك الذين يتمتعون بالقدرة الخاصة، والاهتمام، والضمير. ليس المتتمرون ليسوا نجومًا فحسب، بل موظفون سامون أيضاً ينفي مكاسب أداء النجمين ومن المحتمل أن يخلق تكاليف إضافية.

إن أسطورة "الدافع" تبرر التنمر على أنه "إدارة" أو "دافع"، مما يساعد الأفراد ذوي الأداء المنخفض على التحسن. في الواقع، من المرجح أن يتعرض أصحاب الأداء المنخفض للتنمر أكثر من ذوي الأداء المتوسط، لكن ذلك لا يساعدهم على التحسن. وبدلاً من ذلك، يمكن أن يعيق الأداء والإبداع والتعاون وتحقيق أهداف العمل بسبب ضائقة الموظفين.

التدخلات غير الفعالة

لقد وثقت الأبحاث بدقة أن التنمر يضر بإنتاجية الأفراد والنتائج التنظيمية. ولسوء الحظ، حتى عندما تحاول المنظمات معالجة هذه المشكلة، نادراً ما تكون التدخلات فعالة.

تميل الأساليب التقليدية لمعالجة التنمر إلى عدم لعدة أسباب رئيسية:

- يعالج النهج التفاعلي التنمر بعد حدوث ضرر فردي وتنظيمي بالفعل. ومع ذلك، فإن خط الدفاع الأول ضد جميع الضغوطات في مكان العمل يجب أن يكون الوقاية. يساعد منع حدوث الضرر في المقام الأول على تجنب التكاليف الفردية والتنظيمية للتنمر.
- إن وضع عبء الإثبات ومكافحة التنمر على الهدف يتجاهل حقيقة أن التنمر هو صدمة، وأنه بالنسبة لمعظم الناس، فإن توثيق الصدمة التي تعرضوا لها أثناء حدوثها مع الحفاظ على الإنتاجية هو مطلب مستحيل، في بعض المواقف الأكثر صعوبة هي عندما يُطلب من الأشخاص المتنمرين "فقط إصلاح الأمر/معرفة الأمر" مع المتنمر. وتفرض هذه العملية ضرائب غير متناسبة على أولئك المحرومين بالفعل والذين لديهم موارد أقل للتكيف (مثل الموظفين المصابين بالتوحد، الذين يتعرضون للتنمر أكثر من غيرهم؛ وأولئك الذين لديهم تاريخ طويل من الصدمة أو الاكتئاب؛ فضلاً عن أولئك المحرومين اقتصادياً). (من المرجح أن تغادر الأهداف لأنهم لا يملكون الموارد اللازمة للقتال خلال عملية التوثيق وإعداد التقارير المؤلمة مع أمل ضئيل في تحقيق نتيجة عادلة، بينما ينتقل المتنمرون إلى أهداف جديدة).
- يحاول التركيز على المستوى الفردي معالجة التنمر من خلال " إصلاح " الخصائص الشخصية للأهداف والمتنمرين من خلال التدريب على الحزم أو التدريب على ضبط النفس/إدارة الغضب، على التوالي. لا يتجاهل هذا استقرار خصائص الشخصية فحسب، بل يتجاهل أيضاً إلى حد كبير الخصائص التي يصعب معالجتها والتي تنطوي عليها أشكال مختلفة من التنمر، مثل الشعور بالاستحقاق الأناني أو الأنا الهشة.
- إن التركيز على التنمر العلني والعدائي لا يفعل شيئاً لمعالجة التنمر السري والفعال.

نهج نظامي لإنشاء مكان عمل أكثر أماناً

قيل أن 94% من المشكلات في مكان العمل هي مشكلات نظامية، و6% فقط تعزى إلى عوامل خاصة على المستوى الفردي. تتطلب المعالجة الفعالة لجميع أنواع ومظاهر التنمر اتباع نهج نظامي يركز على الوقاية.

في حين أن خصائص المتنمر مهمة، فإن التنمر هو سلوك فرصة يتيحها البيئات التنظيمية التي تسمح له بالحدوث والاستمرار. لا تستطيع المنظمات إزالة الأنانية من الطبيعة البشرية، ولكن من الممكن إنشاء أنظمة يتم فيها تثبيط السلوك الأناني بدلاً من تعزيزه.

لا يلزم تصميم الأنظمة التنظيمية الفعالة لمنع التنمر من الصفر. إن الآليات التي تدعم الإنتاجية من خلال العمل غير المتزامن وتسهل عمل المنظمات الشاملة والصحية نفسياً تؤدي واجباً مزدوجاً في منع التنمر. إن الآليات الفعالة لمكافحة التنمر متجذرة في العدالة التنظيمية والشفافية والتركيز على النتائج واستخدام الأدوات الصالحة في صنع القرار. وهي مدعومة بأدوات تسهل العمل الشامل والمرن؛ صوت؛ والمشاركة.

معالجة التنمر العدائي – إيقاف الصارخ

يمكن تحقيق درجة معينة من الوقاية من التنمر العدائي/العاطفي على المستوى الفردي، من خلال الاختيار والتدريب. يمكن للمنظمات أن تستبعد بناءً على الخصائص السلبية المرتبطة بشكل واضح بالأداء الضعيف، مثل الغطرسة في القيادة.

يعد تدريب الموظفين على التواصل غير العنيف أداة مهمة أخرى .على سبيل المثال، يمكن أن يكون التواصل بشأن العمل دون المستوى الأمثل عنيفًا/تتمرًا: "هل تسمي هذا بلاغًا؟ هذه القمامة مهينة .أنت لا تعرف كيف تكتب ." نفس النقطة التي تمت صياغتها بشكل غير عنيف هي: "أشعر بخيبة أمل لأنني لا أستطيع إعادة توجيه/استخدام مسودة التقرير هذه .أحتاج إلى الوضوح .يرجى ترتيب البيانات الرقمية في الجداول وكتابة أربع أو خمس نقاط واضحة."

ومن الناحية النظامية، عادة ما ينجم العداء عن ندرة الموارد والضغط العام .إن الحد من الضغط الناتج عن المواعيد النهائية غير الواقعية، والنقص المزمّن في الموارد الذي يؤدي إلى "ألعاب الجوع" في مكان العمل، والإدارة بالخوف، والتسويات الأخلاقية، يمكن أن يساعد في تقليل التمر العدائي.

معالجة البلطجة الآلية – إيقاف المخطط

لمنع التمر الآلي وغير المباشر والسري، يجب على المؤسسات ضمان طرق شفافة وعادلة ومنصفة ومشروعة للحصول على المكافآت .ينبغي اتخاذ الترقيات وتخصيص الموارد والقرارات الحاسمة الأخرى بناءً على نتائج أداء شفافة ومُفاسدة بدقة

علاوة على ذلك، فإن ضمان العدالة في اتخاذ القرارات التنظيمية يتطلب وجود آلية لتصحيح القرارات عالية المخاطر عند الضرورة (مثل ما إذا كانت المعلومات التي استندت إليها غير كاملة أو خاطئة)، قد تساعد آليات التظلم والتحقق والتوازن في تثبيط الاعتماد على التمر الآلي للمضي قدمًا.

المتزامنة، مثل لوحات المهام والمستندات المشتركة، في منع التمر الآلي في شكل الحصول على الائتمان أو التقييمات غير العادلة .وإلى جانب عرضها كأدوات إنتاجية، فإنها تخدم وظيفة إضافية تتمثل في توثيق الأداء والمساهمات.

إن آليات التوظيف والاختيار وإدارة المواهب الصالحة والمصممة بشكل جيد والتي تركز على المهارات المثبتة والنتائج والقدرة على دعم الآخرين (بدلاً من القدرة على التحدث عن أنفسهم) تلعب أيضاً دوراً مهماً في إنشاء مناخ تنظيمي إيجابي. يمكن أن يساعد ذلك في منع توظيف وترقية المتقدمين ذوي الثقة المفرطة ولكن غير الأكفاء من خلال تحديد الإشارات المبكرة لسلوك التمر المحتمل لشخص ما .على سبيل المثال، إن مطالبة المرشحين بوصف تجاربهم في الفشل أو في تمكين الآخرين من النجاح سوف يكشف عن درجات من التواضع، والوعي الذاتي، والتوجه نحو الآخرين.

منع التمر النزولي

ولمنع التمر الهبوطي، حيث يستهدف المتتمر شخصاً أقل مرتبة منه، يجب على الموارد البشرية والإدارة العليا أن تولي اهتماماً وثيقاً للإشارات الخفية .في حين أن التقييمات الشاملة والمسوحات مفيدة ويجب قراءتها بعناية، إلا أنه في بعض الأحيان تكون المعلومات الأكثر قيمة بين السطور .قد يخشى الشخص الذي يتعرض للتمر أو التهديد من أن مشاركة واقعه -حتى في استطلاع "مجهول" -قد يعرض وظيفته للخطر أو يتعرض لتداعيات من رئيسته .يقدم العديد من الموظفين إجابات غير مثل "ليس لدي أي أفكار لمشاركتها هنا" أو "لست في وضع مؤهل للرد على هذا" أو "أعتقد أنني أجبت على ذلك مسبقاً" أو "أعلم أن هذا الشخص هو تحت قدر كبير من الضغط لإنجاز المهمة -لديهم مهمة صعبة للغاية للقيام بها" هي علامة حمراء.

يمكن أن يتضمن تقييم نقاط الضعف التنظيمية الإضافية تحليل المسوحات للكشف عن سياق أكبر أو القضايا الأساسية بواسطة الفريق أو القسم إ

منع التمر التصاعدي

ولمنع التمر التصاعدي، حيث يستهدف المتتمر شخصاً أعلى منه مرتبة، تحتاج المؤسسات إلى ثقافات الشفافية ذات الأدوار الواضحة والتوقعات السلوكية. عند الإعداد، يجب على الموظفين فهم مسؤوليتهم في المساهمة في البيئات الإيجابية. يجب أن يتضمن تدريب المديرين الجدد التعامل مع سيناريوهات شخصية متعددة، بما في ذلك التمر التصاعدي. على سبيل المثال، القادة الذين يكافحون من أجل مواجهة الأداء الضعيف أو السلوك العدواني قد يقومون عن غير قصد بتمكين أولئك الذين يتمنون عليهم. إن التأكد من أن القادة لديهم الثقة والمهارة اللازمة للتعامل مع السلوكيات غير المحترمة أو المتلاعب أو العدوانية بشكل مباشر يساعد على الحد منه في وقت مبكر. يمكن أن يساعد لعب الأدوار في مثل هذه السيناريوهات في تطوير الثقة والمهارات والنصوص العقلية اللازمة. بالإضافة إلى التظلم ويجب أن تدعم أنظمة الشكاوى المشرفين وكذلك الموظفين غير الإشرافيين.

منع التمر الأفقي والمختلط

لمنع التمر الأفقي والمختلط، حيث يقوم فرد بالتمر على أقرانه أو مجموعة من التمر في اتجاهات متعددة، يجب على المؤسسات تجنب خلق بيئات من المنافسة الداخلية غير الصحية. إحدى الطرق الرئيسية للقيام بذلك هي تجنب تقييم الأداء العشوائي، الذي يشجع السلوك العنيف.

تأكد من توزيع الموارد بطرق عادلة وشفافة وتحقيق التوازن بين المكافآت على مستوى الفريق والمكافآت الفردية. تأكد أيضاً من التركيز على مقاييس مشتركة لتحفيز التعاون. بالإضافة إلى ذلك، تطوير آليات للتعبير بشكل بناء ومعالجة التوترات الطبيعية الموجودة في الطبقات التنظيمية. على سبيل المثال، قم بعقد اجتماعات منتظمة مع أولئك الذين يجب أن يتعاونوا للوصول إلى نتائج مشتركة - في بيئات آمنة نفسياً. وأخيراً، تثبيط مثلثات الدراما والتلاعب من خلال ضمان الشفافية وتقديم القدوة.

جميع العلاقات لديها القدرة على أن تسوء. حتى المديرين ذوي الخبرة قد يفتقرون إلى فهم الفروق الثقافية أو النفسية التي تنطوي عليها مواقف معينة. من الناحية المثالية، في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الرفاهية النفسية، سيتم دعم المديرين والموظفين من قبل متخصصين مدربين على تطوير والحفاظ على الصحة النفسية والعلائقية وفي مكان العمل والذين يمكنهم العمل كأطراف محايدة.

إن معالجة التمر ليست بالأمر السهل، ولكن القيام بذلك بشكل منهجي يدعم الرفاهية والانتماء وقد يمنع من تدهور المؤسسة. إن تجاهل أو استرضاء المتتمرين يؤدي إلى فقدان أصحاب الضمير. وبمرور الوقت، سوف تتسم تلك المؤسسات بسبب كتلة حرجة من الأفراد السامين وثقافة حفرة الثعابين.

مجهودات وزارة الصحة الجزائرية لأجل الوقاية من الصراعات الوظيفية وحلها: 482

لم تدخر وزارة الصحة الجزائرية جهداً في الوقاية من النزاعات والصراعات في العمل من خلال التعليمات الوزارية التي تؤكد من خلالها على تعزيز وتفعيل الحوار والاستماع وسياسة الباب المفتوح مع الشركاء الاجتماعيين ومرتبدي المرافق الصحية

فتح قنوات الحوار وتسهيلات العمل مع الشريك الاجتماعي لحل المشاكل العالقة أو التشاور حول المسائل المهمة التي تخص الحياة المهنية لمستخدمي القطاع.

² مذكورة رقم 01 المؤرخة في 03مارس 2021 بخصوص ضرورة اللقاءات الدورية للحوار والتفاوض وتسهيل أنشطة الشريك الاجتماعي

³ تعليمية الوزارية رقم 16 المؤرخة في 21 سبتمبر 2020 الصادرة عن السيد الأمين العام لوزارة الصحة

⁴ تعليمية الوزارية رقم 14 المؤرخة في 15 سبتمبر 2020 الصادرة عن السيد الأمين العام لوزارة الصحة

تبني الحوار والتشاور كأسلوب عملي لحل النزاعات والتفاوض حول كل المسائل التي تخص مستخدمي الصحة

تنظيم لقاءات دورية مع الشركاء الاجتماعيين المعتمدين على مستوى مديريات الصحة والمؤسسات العمومية للصحة

عدم الانفراد في اتخاذ القرارات دون الرجوع الى ما تفرضه أحكام القوانين والأنظمة السارية المفعول

السهر على معالجة العرائض من شكاوى وتظلمات في أقصر الأجال

الاستقبال الحسن مع الاصغاء والاعلام والتوجيه والمرافقة ان استدعت الحالة ذلك

تخصيص يومين أسبوعيا لاستقبال المرتفقين

اتخاذ كافة التدابير الكفيلة لتعزيز الحوار الداخلي والخارجي

ضمان التكوين للمكلفين بالاستقبال لتمكينهم من تكييف سبل التواصل مع المرتفقين

توفير كل المعلومات المطلوبة للمريض ومرافقيه

لجان الحوار⁵

في اطار تعزيز الحوار مع الشركاء الاجتماعيين وإرساء قواعد عمل مشتركة هادفة لتطوير القطاع وتحقيق التكفل الأنجع بانشغالات المستخدمين وتعزيز مكتسبات موظفي الصحة وكذا تحسين ظروف عملهم، صدرت تعليمية وزارية تنص على تعيين لجنة الحوار وتسوية النزاعات على مستوى كل مؤسسة صحية يعهد اليها دراسة وحل كل المشاكل المتعلقة بالحياة المهنية لمستخدمي القطاع والتي بقت عالقة دون حل كما يمكن لأي موظف اللجوء اليها في حالة ما استنفذ كل طرق التظلم والطعن لدى الإدارة المعنية وفي نفس الاطار تتقيد مديريات الصحة والسكان بتعيين لجنة ولائية للتظلم تبت في كل النزاعات التي لم يفصل فيها على مستوى لجنة الحوار وتسوية النزاعات الخاصة بمؤسسات الصحة الخاضعة لسلطتها

لجنة الحوار وتسوية النزاعات

بتاريخ 20 سبتمبر 2020 صدرت تعليمية من الأمانة العامة لوزارة الصحة والسكان الجزائرية تحت رقم 785 تنص على:

تنشأ على كل مستوى مؤسسة عمومية للصحة بقرار من مديرها العام او مديرها لجنة الحوار وتسوية النزاعات تدعى في صلب النص: لجنة

مهامها:

- السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية
- تستشار اللجنة في حل المشاكل المتعلقة بالحياة المهنية الفردية والجماعية التي تخص الموظفين
- تقدم اقتراحات لترقية الحياة المهنية وحماية المستخدمين من شتى الاخطار المهنية
- تقدم رأي استشاري بخصوص المشاكل المطروحة أمامها ولها ان تستمع لطرفي النزاع وان تستعين بكل من تراه مناسب لتأدية مهامها

تتكون اللجنة من:

- المدير العام او مدير المؤسسة كرئيس ويمكن ان يفوض لأحد نوابه رئاسة اللجنة
- مدير مكلف بالموارد البشرية
- مدير مكلف بالمصالح الصحية
- رئيس المجلس الطبي
- ممثل عن العمال عضو مجلس الإدارة
- ممثل الأطباء عضو مجلس الأطباء
- ممثل عن شبه الطبي عضو مجلس الإدارة
- رئيس مصلحة طب العمل

تجتمع اللجنة دوريا كل ثلاثة أشهر وبناء على طلب رئيسها كل ما استدعت الضرورة

تعد اللجنة نظامها الداخلي في اول اجتماع لها

تعد اللجنة محضر عن كل لقاء تبين فيه المشاكل المطروحة وتشير الى أبرز الإجراءات والحلول المقترحة

توجه اللجنة محضر اجتماعها الى مدير المؤسسة ونسخة الى لجنة التظلم الولائية

يمكن للموظف الذي عرض مشكلة على لجنة التوافق وتسوية النزاعات على مستوى المؤسسة ان يتقدم امام اللجنة الولائية في اجل أقصاه 15 يوم من تاريخ دراسة ملفه

لجنة التظلم الولائية

تنشأ على مستوى مديرات الصحة والسكان بقرار من مديرها لجنة ولائية للتظلم تدعى في صلب النص لجنة ولائية

يعهد الى اللجنة الولائية

دراسة مجمل الطعون الواردة اليها من موظفي القطاع بخصوص الإجراءات التي تم اتخاذها على مستوى اللجنة

السعي الى حل المشكل وفق اليات الصلح الداخلية (جلسات الصلح، مراجعة الإجراءات التأديبية الدعوة الى جلسات عمل لفض النزاع)

دراسة مجمل التظلمات الواردة اليها من موظفي القطاع

تتكون اللجنة الولاية من:

- السيد مدير الصحة والسكان للولاية رئيسا ويمكن ان يفوض الرئاسة لأحد رؤساء مصالحه
- رئيس مصلحة الموارد البشرية
- ريس مصلحة الهياكل الصحية
- رئيس المجلس العلمي للمؤسسات الاستشفائية الجامعية ان وجدت في الولاية يختارها مدير الصحة
- رئيس مجلس الطبي للمؤسسة العمومية المتخصصة يختاره مدير الصحة
- رئيس مجلس الطبي للمؤسسة العمومية عمومية استشفائية يختاره مدير الصحة
- رئيس مجلس الطبي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يختاره مدير الصحة
- منسق الأطباء المفتشين على مستوى مديريةية الصحة
- رئيس مصلحة طب العمل للمؤسسة الصحية الجوارية مقر الولاية

تعد اللجنة محضر عن كل لقاء تبين فيه المشاكل المطروحة وتشير الى أبرز الإجراءات والحلول المقترحة لحلول المشاكل

توجه اللجنة محضر اجتماعها الى مدير الصحة ونسخة الى السيد المفتش العام للوزارة عن طريق مدير الصحة

الاحكام النهائية

- يلتزم أعضاء كل لجنة بواجب السر المهني فيما يخص الاحداث والوثائق التي اطلعوا عليها بهذه الصفة وكل اخلال بهذا الالتزام يشكل خطرا جسيما يمكن ان يترتب عليه الاقصاء من اللجنة بصفة تلقائية دون المساس بالعقوبات التي يمكن ان يتعرض لها طبقا للتنظيم الساري المفعول
- يوفر رئيس اللجنة كل الظروف والوسائل البشرية والمادية الكفيلة لأداء اللجنة لمهامها على أكمل وجه
- تعد كل لجنة تقريراً سنوياً عن نشاطها توجه منه الى السيد مدير المؤسسة مدير الصحة المفتش العام للوزارة
- مدة عمل اللجنة ثلاث سنوات قابلة للتجديد كما يمكن لرئيسها استخلاف أي عضو يتعذر عليه المشاركة بصفة نهائية بسبب نهاية العهد الانتخابية الاستقالة الوفاة أو أي وضع تأديبي يخضع له جراء ممارسته لمهامه العسوية في اللجنة

لجنة الحوار الاجتماعي⁶:

تنشأ في كل مؤسسة عمومية للصحة لجنة للحوار الاجتماعي

تتشكل اللجنة من عدد متساو من أعضاء دائمين وأعضاء إضافيين يمثلون المؤسسة الصحية وكذا المندوبين النقابيين ويتولى رئاسة اللجنة بالتداول كل ستة أشهر خلال العهدة المحددة، عضو يمثل المؤسسة الصحية وعضو يمثل العمال كما يعين ممثلو المؤسسة الصحية من قبل إدارة المؤسسة الصحية أما المندوبون النقابيون فيعينون من قبل المنظمة النقابية التمثيلية المعنية وتحدد عهدة أعضاء اللجان بثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة

يتم تجديد عهدة اللجان من طرف إدارة المؤسسة الصحية في أجل شهر قبل انقضاء العهدة وفي حالة عدم تجديد عهدة اللجنة عند انقضائها يتم تمديدتها الى غاية تجديد اللجنة في أجل لا يتعدى ثلاثة أشهر وفي حالة فقدان احد الأعضاء صفة العضوية يتم استخلافه حسب الاشكال نفسها في التعيين

وتنعد اجتماعات اجبارية لدراسة وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية والظروف العامة للعمل حصريا داخل المؤسسة الصحية بين ممثلين مؤهلين للمؤسسة الصحية وممثلي العمال

تعقد لجنة الحوار الاجتماعي اجتماعاتها اجباريا في مقر المؤسسة مرة واحدة لكل ثلاثة أشهر

ترسل المنظمات النقابية التمثيلية او الممثلون المنتخبون عن العمال الى الهيئة المستخدمة المسائل التي ترغب في معالجتها وذلك في أجل ثلاثين يوما قبل تاريخ الاجتماع

لا تصح اجتماعات اللجنة الا بحضور نصف أعضائها على الأقل وفي كل الحالات يجب ان يكون عدد ممثلي الإدارة مساويا لعدد ممثلي العمال وفي حالة عدم اكتمال النصاب يؤجل اجتماع اللجنة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين من كل طرف

وتسجل إدارة المؤسسة الصحية في جدول الأعمال بالتشاور مع ممثلي العمال المسائل المقترح دراستها من طرف ممثلي النقابة وكذلك المسائل التي تقترحها إدارة المؤسسة الصحية

تعد لجنة الحوار الاجتماعي نظامها الداخلي الذي يحدد قواعد سيرها وكيفيات الاستدعاء وإجراءات تنظيم اجتماعاتها وتصادق عليه

تعد لجنة الحوار الاجتماعي تقريرا سنويا عن نشاطاتها وترسله الى السلطة السلمية

⁶ مرسوم تنفيذي رقم 23-362 مؤرخ في 17 أكتوبر سنة 2023 المحدد لنوعية الاجتماعات الاجبارية المتعلقة بدراسة وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية والظروف العامة للعمل داخل المؤسسات والإدارات العمومية .

اقتراحات في إدارة الصراع:

- ان اختبارات الصراعات بوعي تام رغم ان ذلك قد يكون مؤلماً، يمكن ان يكون أمراً لا يقدر بثمن، كلما واجهنا صراعاتنا أكثر وبحثنا عن حلولنا الخاصة أكثر اكتسبنا حرية وقوة داخلية أكبر
- أدارك ان الصراعات ليست بالضرورة سيئة، لاحظ ان تسوية الصراعات ليست مرادفاً لإزالة الخلافات، سوف يظل هناك دائماً اختلافات وحتى عدم الاتفاق بين الموظفين / انها مسألة طبيعية وحتمية.
- في تسوية الصراع، نتمنى ان نقلل المجابهة الهدامة غير المنتجة وليس ان نتخلص من الاختلاف والتنوع في مواقف الصراع يتهدم التواصل الى حد ما وبالتالي نحتاج لإعادة اصلاح الضرر بسرعة وأول مهمة يجب ان تكون هي إعادة ترسيخ الثقة المتبادلة لأن الثقة تكون هي ما كسر على الأرجح.
- ان الهرب من مواقف الصراع أو رفض مواجهة القضايا تخلق مشكلات أكبر من حلها، هذا يعني أننا يجب ان نتعامل معها بانتظام وان قرارات التأجيل الدورية لا تساعد بالأحرى يجب ان نركز على اننا في حاجة للرغبة في التواصل، ان نقول ما يدور بعقولنا وننصت لما يقوله الطرف الثاني.
- ان مفتاح وجود الصراع المنتج هو الثقة داخل المجموعة، يجب ان يشعر الأعضاء بالراحة وعدم الخوف من اظهار موافقتهم بشكل مثالي، يجب ان يشعر الأعضاء بحرية تقديم آرائهم بغض النظر عن اختلاف مناصبهم عن الآخرين رغم ذلك فان أسلوب اظهار عدم الموافقة مهم جداً لبناء الثقة.
- يمكن ان يساعد الصراع في تحفيز عدد من الحلول المختلفة لمشكلة المجموعة، إذا تم الانصات لأعضاء المجموعة ذوي الآراء المختلفة فسوف يكونون قادرين على اقتراح عدد من الحلول الخلاقة الفردية للمشكلة التي يواجهونها.
- قم بتدريب وتمكين الموظف للتعامل مع الموقف بنفسه حتى يكتسب المهارات اللازمة للتعامل مع المواقف المستقبلية بشكل أفضل وتحسين علاقات العمل وتوسيع المهارات التي تؤدي الى تقليل الصراع بشكل عام

تذكر:

- قد يكون السبب في التصرفات غير المنطقية لبعض الأشخاص هو نقص مهاراتهم او شجاعتهم او رؤيتهم المستقبلية لنتائج تصرفاتهم
- يهيمن على الانسان اتجاهاً للتفكير أحدهما سلبي والأخر إيجابي والاتجاه الذي تستجيب له هو الذي يسيطر على حياتك ويؤثر فيها
- الحوار ينتهي بالطريقة نفسها التي بدأ بها بنسبة 90%، فإذا بدأ الحوار بطريقة سلبية ومحتدمة فإنه ينتهي بالطريقة السلبية نفسها في اغلب الأحيان، اما اذا بدأ الحوار بطريقة إيجابية وهادئة فإنه ينتهي أيضا بالطريقة نفسها
- الصراع يتعلق بالأسلوب أكثر من الموضوع
- تعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض
- أنت تخلق الصراع إذا كنت تفرض قيمك على الآخرين وتحرمهم من احتياجاتهم
- الصراع يحدث بسبب عدم التوافق بين سلوك الطرف الثاني وما أتوقعه
- الصراع ينتج عن انكار احتياجات الموظفين
- تقاسم السلطة لا يعني التخلي عن السلطة
- سوف يتصاعد الصراع او ينزع فتيله بسبب أسلوب إدارة الصراع الخاص بك
- لا يوجد شيء يمكن كسبه من الهجوم على الطرف الثاني، بل ستخسر احترامك من باقي المجموعة.
- كثير من التهديدات التي تسبب في الصراع هي تهديدات وهمية، تسكن مخيلتك فقط.
- لا تكن أذن
- نفس عن غضبك
- تخلص من التوتر
- حارب المشكلة وليس الشخص
- أنت مسؤول عما تعتقد
- أنت مسؤول عما تقوله
- أنت مسؤول عما تفعله
- الصمت ليس دوما من الذهب
- ان إعطاء الحل ليس هو الحل دائما.
- لا يكفي ان تستمع يجب ان يعرف المتحدث أنك استمعت
- اللغة طريقة غير كاملة لتوصيل الأفكار والمشاعر
- ان مشكلة التواصل هي الوهم بحدوثه
- تحدث الى الشخص المعني وليس عن الشخص المعني
- جسدك جزء من المحادثة و70% من أي تفاعل اجتماعي هو غير لفظي
- اعرض الاعتراضات على انها احتياجات لم يتم الوفاء بها
- انتقد الفكرة وليس صاحب الفكرة
- عدم الحصول على ما تريد يمكن ان يكون صرابة قدر رائعة (وعسى)
- من المستحيل تصعيد الصراع عندما يحاول الناس فهم بعضهم البعض وتلبية احتياجات بعضهم البعض
- لا تستسلم أبدا لأي شخص، المعجزات تحدث كل يوم
- يمكن ان يكون انهاء العلاقة خيارا حازما
- خصص وقتا ممتعا
- قدم خطة لتحسين الأمور بدلا من مجرد الشكوى او التنفيس عن غضبك.

- لا يمكنك التحكم في تصرفات شخص اخر او أفكاره او مشاعره لكن يمكنك التحكم في كيفية تفاعلك مع ما يحدث.
- الولاء غير الصحي له تأثير سلبي على مكان العمل، يقسم مكان العمل الى فصائل ويخلق العديد من المشاكل
- حتى الأشخاص الذين لا يعتبرون أنفسهم جزء من أي مجموعة يمكن ان يصبحوا ضحايا في مكان العمل
- عندما يكون الموظف في صراع او خيبة أمل بسبب سياسة او قرار فانه يميل الى البحث عن حلفاء
- ان العثور على حلفاء يعزز معتقدات الموظف بأنه على حق بنسبة مئة بالمئة ويضيف الوقود على النار
- تخلص من المرض بدلا من الأعراض
- الناس قادرون على حل مشاكلهم بأنفسهم في بعض الأحيان يحتاجون فقط الى بعض المساعدة
- لا تسمح للسلوكيات السيئة بان تصبح هي القاعدة
- لا تنخرط ابدا في سلوك غير مهني، كن أفضل من ذلك.
- وضع نفسك دوما في دور المنفذ تجعل من بعض السباحين ضعفاء جدا.
- الصراع ليس غاية في حد ذاته انه وسيلة للتنافس على شيء ما.

الخاتمة

المؤسسة الصحية وسط خصب للنزاعات، وذلك بسبب اختلاف التخصصات والمستويات ووجود تكتلات حسب التخصص ووجود فرق وعمل تناوبي والتعامل مع جميع عينات المجتمع باختلاف طبقاتهم وعمارهم ومستوياتهم واجناسهم مما يولد الكثير من النزاعات

يمكن لأي شخص يريد أن يصبح مؤهلاً لإدارة النزاع إذا كان منفتحاً على أفكار جديدة ومستعداً لممارسة مهارات جديدة

كل ما جاء في هذا الكتيب أدوات مساعد للأفراد والفرق والمؤسسات على زيادة قدرتهم على التعرف على النزاعات وإدارتها.

مهارات وأدوات إدارة النزاع هي الأساس للعديد من العمليات البديلة لتسوية المنازعات مثل الوساطة وتيسير الاجتماعات والتفاوض وأروقة العدالة، يمكن أن تحسن تدريبات إدارة الصراع الخاصة بك من كفاءتك في الصراع وتزيد من قدرتك على معالجة الخلافات الشخصية بشكل استراتيجي

في كل مؤسسة صحية ان لم نقل في كل مصلحة استشفائية يوجد اخصائي نفسي وبوجود كذلك مساعد اجتماعي، لا بأس بتكليف الاخصائي النفسي في كل مصلحة للقيام بدورات تدريبية لعمال ومستخدمي المصلحة في إدارة النزاعات

والمفروض ان كل رئيس مصلحة ورئيس مكتب ومسؤول في المؤسسة الصحية يكون قد اجتاز دورة إدارة الصراع الوظيفي حتى يسهل التحكم في أي فتيل للنزاعات في المؤسسة

من خلال هذا الكتيب

- تعرفنا على أنواع وأسباب الصراع
- فهمنا أساليب إدارة الصراع
- نظرنا إلى الصراع كفرصة للتغيير

- كن على دراية بالتصورات والمواقف والتحيزات
- تحكم في المشاعر
- استخدم الاستماع النشط والتحدث الحازم
- التمييز بين رغبات الشخص واحتياجاته
- الاستفادة من حل المشكلات التعاوني

- بناء الثقة والوعي الذاتي
- تنمية التفاهم والثقة والاحترام المتبادلين
- ابتكار حلول مستدامة
- إصلاح العلاقات والحفاظ عليها

في الأخير هذا الكتيب مثل مدرب فريق كرة القدم هو يدربك ويعلمك الطرق والاستراتيجيات لكن لا يضمن لك الفوز ، الفوز تصنعه أنت بإرادتك للتغيير نحو الأفضل

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- إدارة التفاعلات الصعبة / باري روزن / مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال/ العبيكان للنشر
- إدارة النزاعات والصراعات في العمل / محمود الفتاح رضوان
- إدارة الصراع والأزمات التنظيمية / مصطفى يوسف كافي / دار الحامد / عمان الأردن/2015
- النزاع الإيجابي (تحويل النزاع الى ابداع) /داربي تشيكييتس/ العبيكان/ المملكة السعودية/2009
- إدارة الصراع بين الزملاء/تالولا كارتر/العبيكان/2009
- إدارة الصراع مع رئيسك/ذيفيد شارب/العبيكان /2009
- إدارة الصراع مع مروضيك المباشرين/ باربارا بوجوي واخرون/ العبيكان/2009
- كيف تقتل من الضغوط والصراعات داخل أماكن العمل/مارفيلاس.آنا/دار الفاروق /القاهرة/2009
- كيف تحل الخلافات / براميلأ أهوجا / مكتبة جرير
- فن التعامل مع الزملاء/ نورمان سي. هيل / دار المعرفة الرياض
- المدير القدير: لتعامل مع ذوي الطباع الصعبة/ريك برنكمان/ مكتبة جرير
- نصائح في الإدارة / منشورات هارفرد في إدارة الاعمال/ط2/2020/العبيكان
- **CONFLICT MANAGEMENT IN THE WORKPLACE/CHAY END MARGARET MCCONNON/2008/OXFORD**
- **WORKPLACE CONFLICT RESOLUTION ESSENTIALS FOR DUMNES /VIVIAN SCOTT/ WILEY PUBLISHING /AUSTRALIA/2015**
- **/THE CONFLICT RESOLUTION TOOBX MODELS AND MAPS FOR ANALYZING GARYT.FURLONG/WILEY/CANADA/2005**
- **MANAGING CONFLICT INORGANIZATION THIRDEDITION/AFZALUR RAHIM/QUORUM BOOKS/LONDON**

ثانياً: رسائل التخرج

- الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة / دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير/ تخصص الإدارة التنفيذية/ يحي بن موسى / الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية/ 2011
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال قطاع الصحة/ رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير/ تخصص السلوك التنظيمي/ جامعة سطيف الجزائر / خميس أسماء / 2014

صدر للكاتب:

في التنمية البشرية:

- كن حكيمًا / دار الألمعية. الجزائر
- غير حياتك بقصة / دار الألمعية. الجزائر
- النجاح خطوة بخطوة / دار الألمعية. الجزائر
- فن تحويل الرمل إلى لآليء / دار الوطن. الجزائر
- قانون الدفع في خدمتك سيدي / دار زنبقة للنشر الإلكتروني
- اسرار رجل ناجح / دار ماروشكا. الجزائر
- ألم يجذك / دار ماروشكا. الجزائر

في الفكر الإسلامي:

- أعربة الفكر الإسلامي / دار بهاء الدين. الجزائر
- الإنسان المتكامل / دار قرطبة. الجزائر
- الإسلام السياسي: الحاضر والتاريخ / دار زنبقة للنشر الإلكتروني
- في التأسيس لوعي حضاري / دار المحرر الأدبي. مصر
- قبسات من التفسير الحضاري للقران الكريم / دار زنبقة للنشر الإلكتروني
- قوانين إدارة الشر / كتاب الكتروني
- القرين / كتاب الكتروني
- الكوثر / كتاب الكتروني
- النجم / كتاب الكتروني
- النفريت في الصلاة على الحبيب / كتاب الكتروني مجاني
- زهرة الحياتين في الصلاة على سيد الثقلين / كتاب الكتروني مجاني
- بلسم القلوب في الصلاة على الحبيب المحبوب / كتاب الكتروني مجاني
- الزيزفون في الصلاة على سيد السادات / كتاب الكتروني مجاني
- الخريفة في الصلاة على سيد السادات / كتاب الكتروني مجاني

في الثقافة:

- التسونامي الأزرق / دار زنبقة للنشر الإلكتروني
- هكذا تحدث فلاسفة افتراضيون / دار زنبقة للنشر الإلكتروني
- لبنات من النقد الذاتي / دار زنبقة للنشر الإلكتروني
- مفتاح الدارين / دار زنبقة للنشر الإلكتروني

في إدارة الصحة:

- قوانين المؤسسات الصحية / دار زنبقة للنشر الالكتروني
- قوانين ممتهني الصحة / دار زنبقة للنشر الالكتروني
- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية / دار زنبقة للنشر الالكتروني
- إدارة الموارد البشرية الصحية / الالكتروني
- إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية / الالكتروني
- إدارة التدريب في المؤسسات الصحية / الالكتروني
- إدارة الأداء في المؤسسات الصحية / الالكتروني
- إدارة الاتصال في المؤسسات الصحية / الالكتروني
- إدارة مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الصحية / الالكتروني
- إدارة الصراع في المؤسسات الصحية / الالكتروني

في التنمية الذاتية للصغار: (نشر الالكتروني)

- لماذا أحب الفشل؟
- قوة الصغر
- قصة الصعود الى القمة
- كيف أصبح الفيل فهد؟
- لا تكن صخرة
- نحولة البطلة
- قل
- كيف تصنع تميمة حظ؟
- تين وزيتون
- ماعون
- سلاح يونس السحري
- المفتاح الكوني القراني
- ام يونس

في الأدب:

- رواية مملكة أبناء قابيل / دار المثقف. الجزائر
- ديوان سقوط أوراق التوت (مجموعة خواطر شعرية) / دار زنبقة للنشر الالكتروني



الأستاذ الدكتور بوقفة رؤوف
مواليد 1979/11/19 العوينات ولاية تبسة
حاصل على الاستاذية في إدارة المستشفيات من جامعة سمارة
حاصل على الدكتوراة في إدارة المستشفيات من جامعة دانتون
خبير دولي في إدارة المخاطر من الاكاديمية الأوربية للتعليم المستمر
شغل منصب مدير ومدير عام لمؤسسات صحية مختلفة في الجزائر