

# إدارة النزاعات



# أجندة الكورس

- إدارة النزاعات

- تشخيص أنواع النزاعات

- استراتيجيات إدارة النزاعات



# إدارة النزاعات

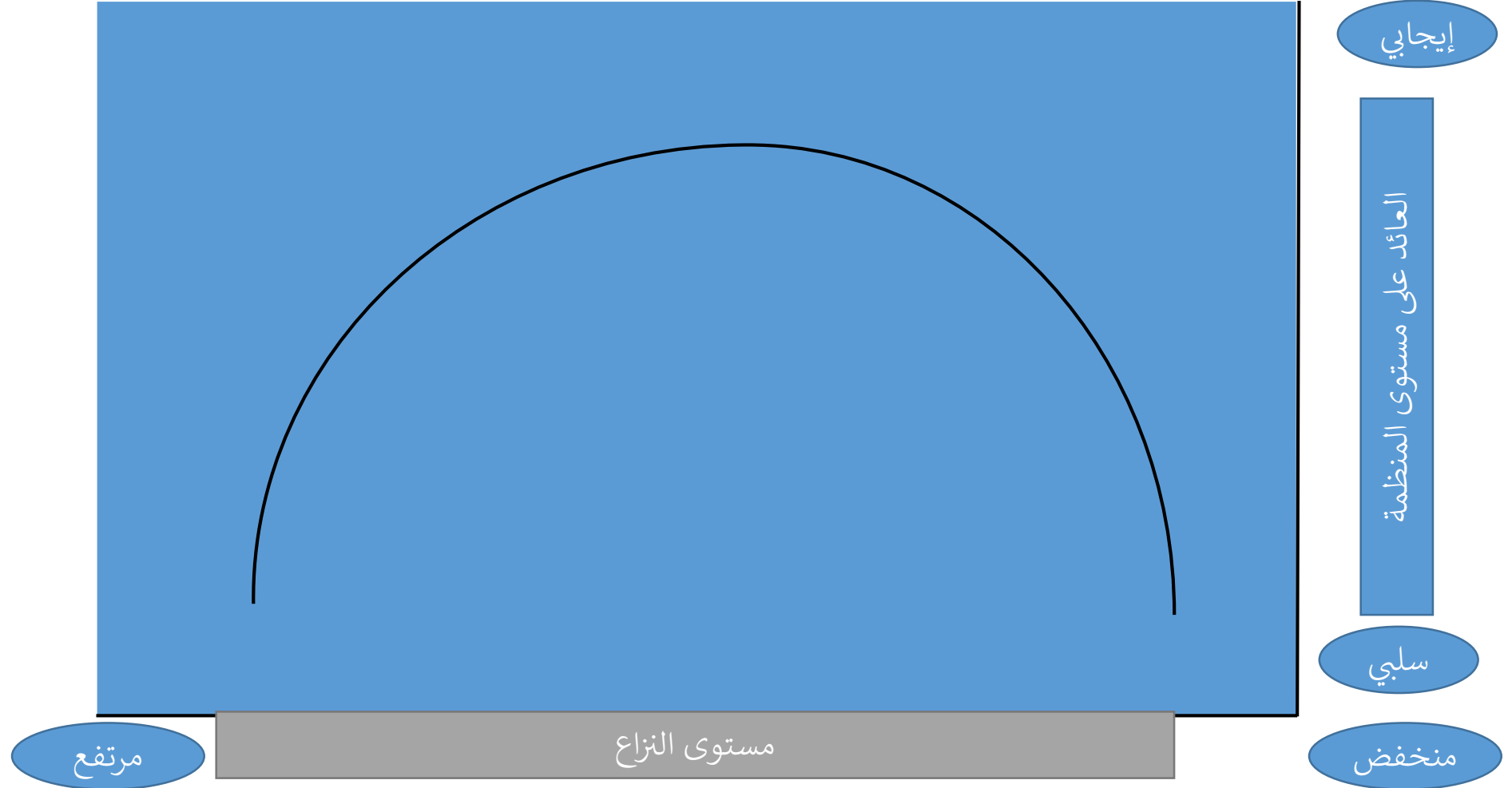
- ماهية إدارة النزاعات
- تشخيص أنواع النزاعات
- استراتيجيات إدارة النزاعات
- طرق حل النزاعات

# ماهية إدارة النزاعات

## النزاع والنزاع داخل المؤسسات

# ماهية إدارة النزاعات

العلاقة بين مستوى النزاع والعائد على المنظمة



# ماهية إدارة النزاعات

تم عمل تجربة تبين كيف أن وجود شخص مخالف وسط مجموع يحسن من كمية وجودة الحلول المطروحة

# ماهية إدارة النزاعات

وحتى الآن فقد وصلنا إلى ما يلي:

- النزاع بين الأفراد في المنظمات أمر لا مفر منه
- النزاعات حول قضايا أو وقائع تعزيز ممارسة الإدارة
- على الرغم من قبول الفكرة من قيمة النزاع هناك ميل واسع للنطاق لتجنب ذلك المفتاح لزيادة واحدة في مستوى الراحة مع النزاع هو ان تصبح بارعاً في إدارة جميع أشكال النزاعات الشخصية (النزاعات المنتجة وغير المنتجة على حد سواء)

# تشخيص أنواع النزاعات

يمكن تقسيم النزاعات بصفة عامة إلى تقسيمة رئيسية وهى :

- موضوع النزاع

- أسباب النزاع



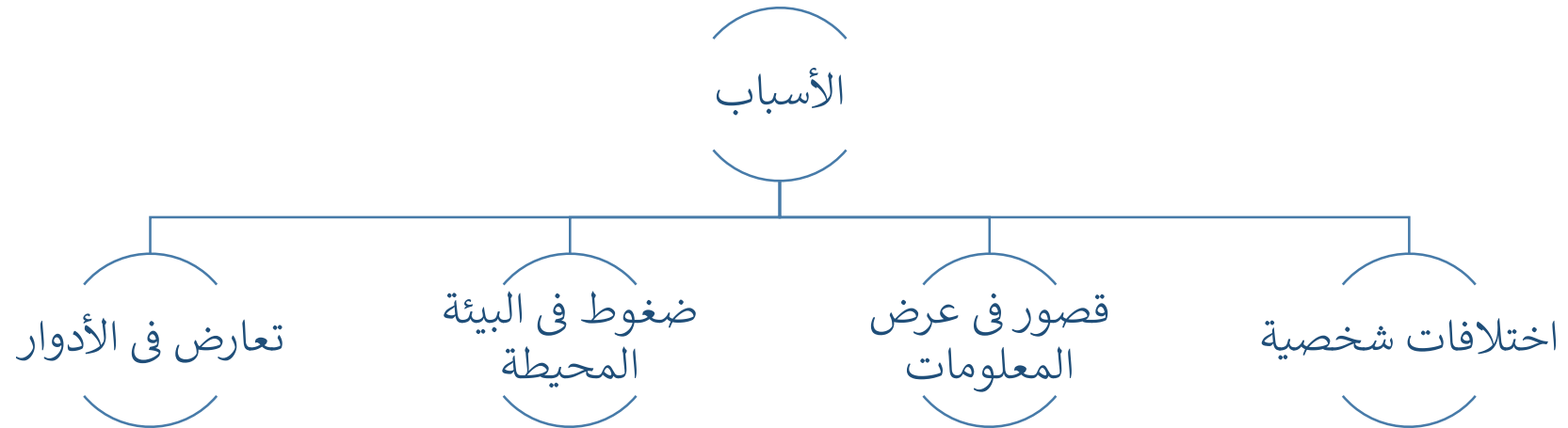
# تشخيص أنواع النزاعات

- الموضوع

- أشخاص

- قضايا

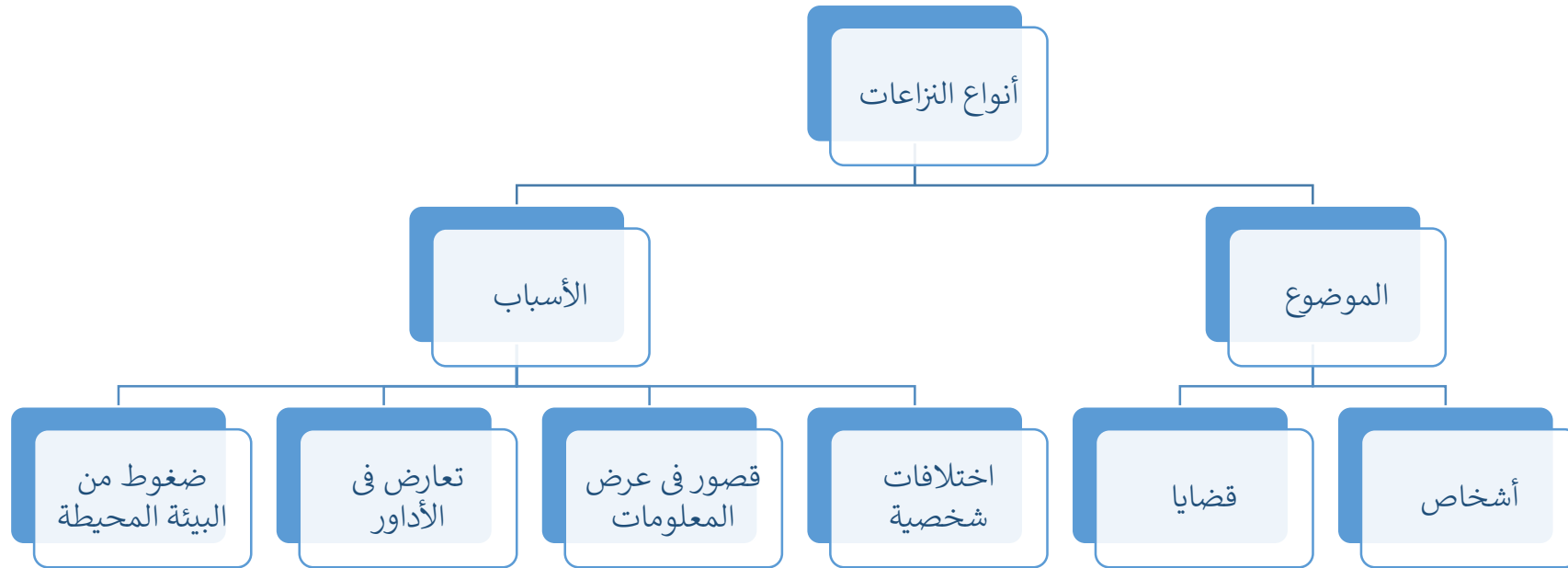
# تشخيص أنواع النزاعات



# تشخيص أنواع النزاعات

| مصادر النزاع                    |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| التوقعات الأولية                | الفروق الفردية         |
| نقص المعلومات والخطأ في تأويلها | الانحرافات المعلوماتية |
| الأهداف والمسئوليات             | عدم توافق الأدوار      |
| ندرة الموارد وعدم التأكد        | الضغط البيئي           |

# تشخيص أنواع النزاعات



# استراتيجيات إدارة النزاعات

ردود أفعال الناس أثناء النزاعات يمكن تقسيمها إلى خمس فئات رئيسية

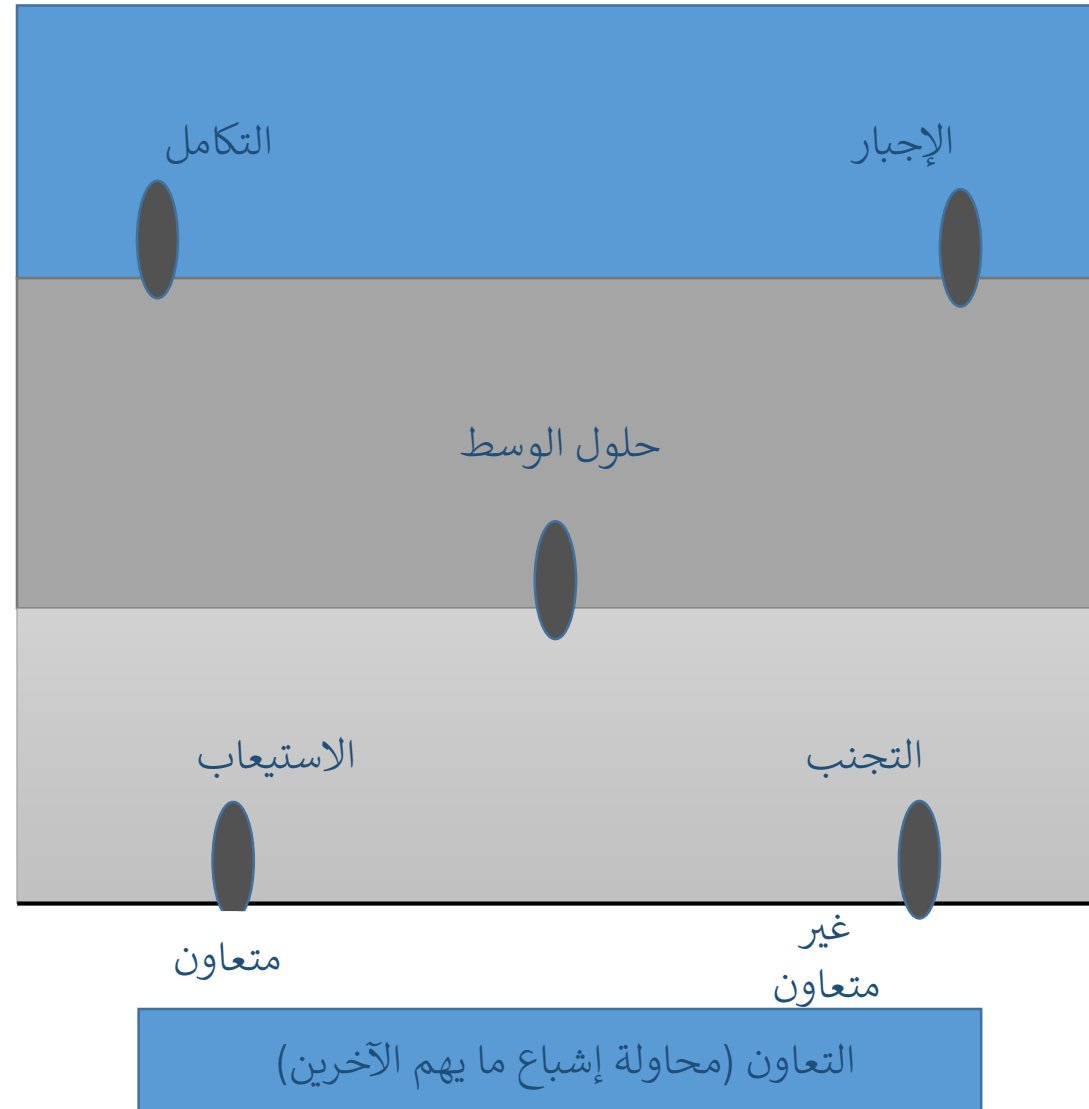
- الإجبار
- الاستيعاب
- التجنب
- الحلول الوسط
- التكامل

# استراتيجيات إدارة النزاعات

هذه الفئات الخمس من ردود الأفعال يتمثل درجات متفاوتة من التعاون والذاتية  
التعاون يتمثل في تلبية احتياجات الطرف الآخر ومحاولة الحفاظ على العلاقة معه  
الذاتية تمثل تلبية الاحتياجات الشخصية والتركيز على أهمية الموضوع

# استراتيجيات إدارة النزاعات

درجات السلوك أثناء  
النزاع



# استراتيجيات إدارة النزاع

## مقارنة بين المناهج الخمسة لإدارة النزاع

| المخرج المتوقع                                                                  | المنطق الداعم                                                                       | وجهة النظر                                                                | الهدف                     | المنهج           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|
| تشعر بنشوة النصر<br>ولكن الطرف الآخر<br>يشعر بالهزيمة<br>والمذلة                | من الأفضل أن<br>نخاطر ببعض<br>المشاعر السيئة عن<br>أن نترك موضوعاً<br>ملتزمين تجاهه | إعرف ما هو الصواب<br>لا تناقش حكيمى على<br>الأمر أو سلطائى                | إنجاز الأمور<br>بطريقتك   | الإجبار          |
| لا يتم حل مشاكل<br>العلاقات مما يسبب<br>تعقيدات على المدى<br>البعيد بطرق مختلفة | الخلافاً سئ لدرجة<br>غير مقبولة لأنه<br>يخلق التوتر                                 | أنا محايد فى هذا<br>الأمر – دعنى أفكر<br>أولاً – هذه مشكلة<br>تخص شخص آخر | تجنب التعامل مع<br>النزاع | التحاشى - التجنب |



| المشاركون يصبحون في حالة بحث عن رضا الطرف الآخر بدلاً من البحث عن الحلول الفعالة                           | الخلافات العميقة تشتت الناس عن عملهم وتخلق مشاعر سيئة                                                                                                                     | دعنا نبحث عن حل يمكننا معاً التعايش معه وهكذا نستمر في العمل                                | الوصول لاتفاق بسرعة   | الحل الوسط |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|
| الشخص الآخر في الغالب سيستغل وضعك                                                                          | الوصول للإنسجام مع الآخرين يجب أن يكون أول أولوياتنا                                                                                                                      | كيف يمكنني أن أجعلك تشعر أفضل بخصوص هذا الأمر؟ - موقفي ليس هاماً إذا كان سيحدث خلافات بيننا | عدم إزعاج الطرف الآخر | الاستيعاب  |
| سيتم حل المشكلة في الغالب وأيضا كل من الطرفين سيكون ملتزماً بالحل وراض عن أنه تم التعامل معه بنزاهة وعدالة | المواقف التي يكون فيها الطرفين على نفس القدر من الأهمية ليست دائماً منطقية للطرفين. التحليلات المتساوية الأهمية يجب أن ينتج عنها جودة المخرجات والعدالة في اتخاذ القرارات | هذا هو موقفي - ما هو موقفك؟ - أنا ملتزم بإيجاد أفضل حل محتمل - ماذا تفرض علينا الحقائق؟     | حل المشكلة معاً       | التكامل    |

# استراتيجيات إدارة النزاعات

المهم هو أى أسلوب أتبعه وفى أى موقف ؟ معل العلم أن لكل شخص أسلوب طبيعى فى إدارة النزاع

هناك أربعة عوامل تحدد الأسلوب المناسب لإدارة النزاع:

1. أهمية الموضوع
2. أهمية العلاقة
3. القوة النسبية
4. الوقت المتاح

# استراتيجيات إدارة النزاعات

| التوقيت بين منهج إدارة النزاع وبين الموقف |                    |             |             |        |             |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------|-------------|--------|-------------|
| ما نضعه في الاعتبار في الموقف             | مناهج إدارة النزاع |             |             |        |             |
|                                           | التجنب             | التكامل     | الحل الوسط  | التكيف | الإجبار     |
| أهمية الموضوع                             | منخفض              | عال         | متوسط       | منخفض  | عال         |
| أهمية العلاقات                            | منخفض              | عال         | متوسط       | عال    | منخفض       |
| القوة النسبية                             | متوسط              | منخفض - عال | متوسط       | منخفض  | عال         |
| محددات الوقت                              | متوسط - عال        | منخفض       | متوسط - عال | منخفض  | متوسط - عال |

# استراتيجيات إدارة النزاعات

1. أجادل في موقفى بالعناد
2. أضع احتياجات الآخرين فوق احتياجاتى
3. أتوسط إلى حل وسط يمكن لكلا الطرفين قبوله
4. لا أتدخل فى النزاعات
5. أحقق فى القضايا بدقة وبشكل مشترك
6. أستطيع أن أجذبى مواقف الأشخاص الآخرين
7. أشجع الإنسجام
8. أتفاوض للحصول على جزء من غرضى
9. أتجنب فتح باب المناقشات من الموضوعات المثيرة للجدل
10. أشارك علنا المعلومات مع الآخرين فى حل الخلافات
11. أنا استمتع بالفوز فى النقاشات
12. أذهب إلى جانب اقتراحات الآخرين
13. أنا أبحث عن أرضية مشتركة لحل الخلافات
14. احتفظ بمشاعرى الحقيقية لى نفسى لتجنب المشاعر الصعبة
15. أشجع المشاركة المفتوحة لاهتمامات الآخرين وقضاياهم
16. أنا متردد فى الاعتراف بأننى مخطئ
17. أحاول مساعدة الآخرين فى تجنب الظهور بشكل محرج فى خلافات



18. أشدد على مزايا الأخذ والعطاء

19. أشجع الآخرين على أخذ زمام المبادرة في حل الخلافات

20. أذكر منصبي كنقطة واحدة فقط من الرأي

# استراتيجيات إدارة النزاعات

## تحديد الأسلوب الطبيعي الشخصي لحل النزاع

| الأسلوب الشخصي لحل النزاع |              |        |           |         |
|---------------------------|--------------|--------|-----------|---------|
| التكامل                   | الحلول الوسط | التجنب | الاستيعاب | الإجبار |



## Strategies for Handling Conflict

### Scoring Key

| FORCING |       | ACCOMMODATING |       | COMPROMISING |       |
|---------|-------|---------------|-------|--------------|-------|
| ITEM    | SCORE | ITEM          | SCORE | ITEM         | SCORE |
| 1       | _____ | 2             | _____ | 3            | _____ |
| 6       | _____ | 7             | _____ | 8            | _____ |
| 11      | _____ | 12            | _____ | 13           | _____ |
| 16      | _____ | 17            | _____ | 18           | _____ |
| Total   | _____ | Total         | _____ | Total        | _____ |

| AVOIDING |       | INTEGRATING |       |
|----------|-------|-------------|-------|
| ITEM     | SCORE | ITEM        | SCORE |
| 4        | _____ | 5           | _____ |
| 9        | _____ | 10          | _____ |
| 14       | _____ | 15          | _____ |
| 19       | _____ | 20          | _____ |
| Total    | _____ | Total       | _____ |

Primary conflict management strategy (highest score): \_\_\_\_\_  
Secondary conflict management strategy (next-highest score): \_\_\_\_\_

# تطبيقات عملية

## مطعم المشويات

- كنت قد قررت أن تأخذ أسرتك إلى مطعم مشويات للاحتفال بعيد ميلاد ابنك
- عند دخول المطعم سألت النادل أن يجد منضدة مناسبة لك في قسم غير المدخنين وذلك لأن ابنتك لديها حساسية من الدخان
- في طريقك إلى منضدتك لاحظت أن المطعم يبدو مزدحماً فالبوم الخميس مثلاً بعد أن جلسن أنت وأولادك واخترتن ما تأكلوا تحول الحديث إلى خطط العائلة للعطلة القريبة



فجأة لاحظت أن ابنتك بدأت في العطس وعينيها بدأت تدمع كنت تنظر حولك فلاحظت مجموعة من الأشخاص يجلسون على منضدة خلفك مباشرة ويدخنون جميعهم

فحاولت التصرف بسرعة وسألت أسرتك مرافقة ابنتك للخارج في الوقت الذي توجهت فيه للعثور على النادل

أسئلة المناقشة

1. ما هي مصادر النزاع في هذه الحالة؟
2. ما هو انسب استراتيجية لإدارة النزاع (النزاع)؟

# تطبيقات عملية

## الأفوكادو لأجهزة الكمبيوتر

عندما واجه رئيس أفوكادو لأجهزة الكمبيوتر مشاكل الإنتاج مع الإنتاج الآلي وظفك وكنت في فريق شركة منافسة ذلك يعني لك زيادة كبيرة في الأجر وإتاحة الفرصة لإدارة منشأة على أعلى تقنية. ما هو أكثر من ذلك كان هناك عدد قليل جداً من مديرات الإنتاج الخرى في مقركم التكنولوجي . الآن لقد كنت في هذه الوظيفة لمدة سنة وأنه كان من المثير أن نري بدايةً أن موظفيك يعملون معاً كفريق واحد من أجل حل المشاكل وتحسين الجودة وأخيراً تمكنت من رفع الإنتاجية بشكل عام، بيل، وهو المالك كان أيضاً ماهراً فهو نشيط ونزيه ورائد في هذه الصناعة التي أثبتت جدواها . تشعر أنك محظوظ لتكون في وضع تحسد عليه وأن تكون النجم في نمو الصناعة

ومع ذلك هناك إشكال واحد يزعجك. بيل متزمت حقيقي حول النظافة والنظام والمظهر. يريد جميع الماكينات كلها نفس اللوم، ومكونات الكمبيوتر وضعت تمام في موضعها وعلى العمال ارتداء البشكير نظيفة والأرض نظيفة بما فيه الكفاية لتناول الطعام عليها أنتمزعق من هذا التدقيق . «بالتأكيد» كما يعتقد «قد يقود هذا الاقناع الزبائن المحتملين من الشركات عندما يقومون بجولة في أماكن الانتاج ولكن هل حقاً أن من المهم؟ بعد كل شيء من ينظر إلى داخل أجهزة الكمبيوتر الخاصة به؟ لماذا يجب على العملاء أن يهتمون بلون الماكينة التي بنيت أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم ؟ ومن بحق الجحيم يريد أن يأخذ نزهة في مصنع؟

اليوم هو أول السنة وموعد مقابلة تقييم الأداء الخاص بك مع بيا. في إطار التحضير للقاء فد أرسل لك مذكرة تحدد مجالات القوة ومجالات الانزعاج عليك أن تنظر بكل فخر في عدد من البنود المدرجة في العمود الأول ومن الواضح أن بيل يحب العمل الخاص بك ولكن كنت قليلا منزعج من نقطة واحدة من عوامل الإزعاج : « يحتاج إلى الحفاظ على منشأة أنظف بما في ذلك مظهر الموظف» أنت ابتعلت هذا الهجوم في عقلك وتتصارع مع نفسك في كيفية الرد أثناء المقابلة.

### أسئلة المناقشة:

1. ما هي مصادر النزاع في هذه الحالة ؟
2. ما هو أنسب استراتيجية لإدارة النزاع (النزاع)؟

# تطبيقات عملية

## شركة فيلبس

أنت فيليب مانويل رئيس مبيعات لشركة المنتجات المكتبية فيلبس المحدودة وموظفينك بيعون في المقام الأول للشركات الصغيرة في منطقة العاصمة لوس أنجلوس. فيلبس أدائها متوسط في هذه السوق المتنامية بسرعة الرئيس الجديد للركة «خوسيه أورتيجا» وضع الكثير من الضغط عليك لزيادة المبيعات. كنت تشعر بأن العقبة الرئيسية هي سياسة الشركة في إعطاء فرصة للبيع الآجل. السيد سيليست رئيس مكتب الائتمان يصر أن جميع العملاء الجدد ملء طلب ائتمان به ضمانات كبيرة. لأنه يجب أن تكون مخاطر الائتمان منخفضة شروط الائتمان وإجراءات التحصيل صعبة. يمكنك أن تتفهم وجهة نظرها ولكن كنت تشعر بأنه من غير الواقعي ذلك لأن منافسك يبدوون تساهلاً كبيراً في إجراءات الائتمان الخاصة بهم أنهم يقدمون الائتمان لنسبة مخاطر أعلى وشروطهم للائتمان هي أكثر ملائمة للعملاء وهم أكثر تساهلاً في تحصيل الدفعات المتأخرة

موظفي المبيعات بشكل متكرر يشكون من أنهم لا يلعبون على نفس المستوى مع المنافسين. وعندما تقلت هذا القلق إلى جوزيه قال أنه يريد منك وسيليست أن تحلوا الموضوع تعليماته لم تعطيك الكثير من الحلول أو الإجابات حول أولوياته في هذا الشأن . بالتأكيد نحن بحاجة إلى زيادة المبيعات ولكن فشل الأعمال التجارية الصغيرة في هذا المجال هو الأعلى في البلاد لذلك علينا أن نكون حذرين ولا نتخذ قرارات سيئة في ما يخص الائتمان عليك أن تقرر إذا كان الوقت قد حان لإجراء مناقشة جادة مع سيليست فهناك الكثير على المحك.

### أسئلة للمناقشة

1. ما هي العوامل الظرفية البارزة؟
2. ما هو أنسب استراتيجية إدارة النزاع؟



شكراً لكم