فهرس

1. النزاعات داخل المجموعات.
2. تعريف النزاع
3. مختلف أنواع النزاعات
4. مصادر النزاع
5. المواقف أثناء النزاعات
6. التغلب على النزاعات
7. للجوء للتسلسل الهرمي
8. التحكيم
9. التفاوض
10. الوساطة
11. الوقاية

مقدمة

 قبل البدء في هذه الدراسة حول إدارة النزاعات في المنظمات، يجب أن نحدد موضوعنا بشكل صحيح، وبالتالي من الواضح أننا لن نتحدث عن النزاع الاجتماعي ولكن عن النزاعات الداخلية للمنظمة الناتجة عن التواصل الجماعي وعن التوترات التي تتشكل حول نشاط المنظمة.

هناك عدة طرق للتعامل مع النزاع بين الأشخاص. لا يتفق المؤلفون المختلفون على تعريف أنواع الصراع على أسبابها وكذا الحلول، لكنهم يتفقون جميعًا على نقطة واحدة هي انه في جميع قطاعات الحياة فان النزاعات بين الأشخاص في حياتنا ليست حتمية فحسب، بل هي أيضًا ضرورية لديناميكيات عملنا.

ولكن إذا لم تتم إدارة النزاع بشكل صحيح، فيمكن أن يكون لهذا عواقب سلبية أو حتى مأساوية. في المقام الأول على الفرد (فقدان الثقة، ضعف الأداء، المشاكل الصحية، ) ثم على المنظمة (انخفاض الإنتاجية، صورة خارجية سيئة، ...).

 لذلك من الضروري فهم إدارة النزاع بجدية من خلال تثبيت مناخ يفضي إلى التواصل، وأسلوب إدارة متكيف المنظمة (الحجم، النشاط، ..) قائم على الاهتمام بالوقاية. وعلى المنظمة أن تعرف كيف تدير النزاع عندما يكون موجودًا، ولا يمكن أن تكون هذه الإدارة ارتجالية، فهي تتطلب معرفة وعمل حقيقي متعمق يمكن أن يكون مربحًا على المدى الطويل

1. النزاعات داخل المجموعات.

**أولا: تعريف النزاع :**

له معنيين:

الأول يأتي من الكلمة اللاتينية "الصراع" التي تعني الصدمة : إنها كفاح ، قتال ، حرب ، إرهاب .. هذه الصدمة تلحق خسائر بالخصمين.

 والثاني يعني مواجهة مشاعر أو مصالح متعارضة : كالخلافات ، إذا لم تتم معالجة هذا التعارض في المصالح فقد يؤدي ذلك إلى صراع مفتوح.

 يتم تطبيق كلمة تعارض في المنظمة بشكل عام على انسداد آليات اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو المجموعة صعوبة في اتخاذ خيار لإجراء ما.

**يمكننا تعريف النزاع من خلال ما هو عليه:**

- الطريقة التي يظهر بها،

- الطريقة التي تم وصفه بها،

- الأشخاص أو الجماعات الفاعلة فيه أو الشهود أو الضحايا،

**يمكننا تعريف النزاع بما ينتج عنه:**

- العواقب والآثار التي تنتج عنه،

- اختلال التوازن الشخصي أو الجماعي،

- سائق أو مكبح لديناميكية المؤسسة

**يمكننا تحديد النزاع بما يصبح عليه:**

- تطور،

- التحرك نحو أهداف أخرى،

- اختفاء،

- التطوير الكمي أو النوعي.

**ثانيا: مختلف أنواع النزاعات:**

 يمكن تصنيف النزاعات بعدة طرق اعتمادًا على الفاعلين المعنيين (عددهم ، عمرهم ، موقعهم الهرمي ...) ، موضوع النزاع (الميزة ، السلطة، ...) ، تطور النزاع (المعلن ، الكامن ).

**1 ° / النزاعات البناءة أو المدمرة:**

- البناءة : من خلال التجربة التي ستجعل من الممكن تجنب النزاعات المستقبلية. وهذا يؤدي إلى مناخ تعاوني عندما:

يضع أهداف المجموعة قبل الأهداف الشخصية، ويحسن مستوى التقييمات، فهو مصدر لإنتاج الأفكار الإبداعية، ويسمح بإعادة فحص الآراء والأهداف مما يزيد من تماسك المجموعة.

- مدمر: عندما يؤدي إلى مناخ تنافسي مفرط.

يمكننا أن نرى النزاعات على أنها آليات تنظيمية لا مفر منها ولكن يجب مواجهتها. ومع ذلك يجب أن تكون أقل وضوحًا للخارج.

**2 ° / نزاعات تضارب المصالح والهوية :**

- في تضارب المصالح ، يقتصر الرهان على ميزة ، منحة او منصب ...

- اما في نزاع الهوية ، فلا يتعلق الأمر بالحصول على ميزة ، ولكن برفض الآخر، فالهدف هو القضاء على العدو بوصفه شخصا طبيعيا أو اعتباريا.

**3 ° / نزاعات السلطة:**

ينشأ تضارب السلطة بين أشخاص من نفس الرتبة الهرمية من خلا تجاوز أحدهم على اختصاصات الآخر. هذا يذكرنا على الفور بضرورة تحديد مجالات اختصاص الجميع بوضوح ومنذ البداية.

**4 ° / نزاع التنافس:**

يتم إدراكها بشكل أساسي في بعض المهن حيث تكون التنافسية والبحث عن النتائج وقياسها ضروريًا. في هذه الحالة نصل إلى نوع من اللعبة

والتي يمكن أن تتحول بسرعة إلى "عقار" حيث يتم التقليل من شأن النزاع أدنى ما يمكن لكنه يظل قائما.

**5 ° / نزاع الأجيال:**

غالبًا ما يمكن ملاحظته في المنظمات ويستمر في التزايد مع زيادة حركة الموظفين المهنية والتقدم التكنولوجي.

**6 ° / نزاع المتعلم مع المسؤول:**

ينشأ هذا الصراع من التعلم عن طريق تقليد المتعلم لرئيسه ومن ثم يتفوق عليه. وهكذا، في كثير من الأحيان ، سنرى ظهور الصراع بين "النظري" و "العملي". سوف يتفوق المتدرب على الشخص الذي يحمل

المعرفة النظرية من خلال نشاط عملي دؤوب ومستمر.

**7 ° / تضارب الرأي أو الإيديولوجيا:**

إنه يكشف عن اختلافات في القيم والمعتقدات المتبناة من الموظفين..

**8 ° / نزاع معلن / نزاع خفي / نزاع مكبوت :**

المعلن : ويتم تحديثه من قبل رؤوسه الذين يرغبون في استمراره بشكل واضح من باب مصالحهم.

الخفي أو الكامن هو نزاع "مختنق" لأسباب متعددة (الخوف من نظرة الآخرين ، الخوف من النزاع المعلن ، الخوف من عدم الالتزام به ...) وينعكس بطرق مختلفة (التغيب عن العمل ، الإجهاد ، تأخير في المواعيد ...)

المكبوت هو نزاع قديم لم يجد حلاً مقبولاً بشكل نهائي لأي من الخصمين وبالتالي ففي أي لحظة قد يتحول إلى نزاع معلن.

**9 ° / سوء الفهم :**

وهو أكثر النزاعات شيوعًا ولكن لحسن الحظ أسهلها حلًا، فهو يأتي دائمًا نتيجة خطأ في التفسير.

من المهم ملاحظة أن سوء التفاهم ليس بالضرورة متبادلاً (على عكس أنواع النزاعات الأخرى). غالبًا ما يحدث أن يجد الموظف نفسه في نزاع مع موظف أخر بهذه الطريقة دون معرفة الأسباب.

لكن قد يحدث أن يكون النزاع متبادلاً. هذا هو الحال عندما تثير ردود فعل الشخص الأول على الهجوم الذي يعتقد أنه عانى منه ردودًا دفاعية في الآخر (الذي يعتقد بعد ذلك أنه يتعرض للهجوم دون مبرر).

**ثالثا : مصادر النزاع:**

**1 ° / المصادر المتعلقة بالعمليات داخل المنظمة:**

**أ) عطل متعلق بعملية التوقع:**

- عدم تشخيص انجازات المنظمة الحالية والسابقة.

- عدم وجود أهداف واضحة ، ملائمة ومقبولة.

- عدم وجود مؤشرات لقياس الأداء الفردي والجماعي.

**ب) خلل في عملية التنظيم داخل المنظمة :**

- تعريف سيئ للمهام.

- سوء توزيع المهام.

- ترابط المهام (عمل شخص يعتمد على عمل شخص آخر)

- أساليب وإجراءات عمل ثقيلة وروتينية ومبالغ في هرميتها.

**ج) اختلال وظيفي فيما يتعلق بعملية التنسيق:**

- عدم الاعتراف (non valorisation)بالجهود والنتائج المحققة ،

- عدم وجود معلومات منسقة ،

- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

- عدم وجود علاقة فعالة مع التسلسل الهرمي.

**د) عطل في وظيفة المراقبة:**

- عدم مراقبة نتائج الوحدة.

- عدم مراقبة الأداء الفردي والجماعي.

**هـ) اختلال وظيفي يتعلق بندرة الموارد:**

- تزداد احتمالات النزاع عندما تكون الموارد محدودة: كالمساحة، المعدات، التدريب والموارد البشرية والمالية

**و) اختلال وظيفي بسبب عدم توافق الأهداف:**

- غالبًا ما يسعى أعضاء المنظمة إلى تحقيق أهداف مختلفة مما يخلق احتمالات للنزاع (على سبيل المثال: قد يفكر موظفو المبيعات في مواجهة المنافسة من خلال عمليات التسليم السريع للبضائع في حين أن مصلحة الإنتاج ترى أن عمليات الإنتاج بكميات صغيرة قد تعيق جهود تخفيض التكاليف)

**ز) عطل بسبب نقص الاتصال:**

- مكاتب مغلقة واستخدام محدود لموارد الاتصال (اجتماعات، شبكة إنترانت ، إلخ.)

**2 ° / المصادر النفسية :**

يمكن أن تجد النزاعات مصدرها في شخصية الأفراد. هذه الأسباب النفسية لها أصول متنوعة وغالبًا ما تجد مصدرها خارج المنظمة.

إنها تتجسد في أشكال مختلفة: العنف والقلق والاكتئاب والعدوانية والإحباط ... وجميعها تشترك في المدة الطويلة لآثارها.

في ظل وجود مثل هذه المصادر للنزاع، يصعب على المنظمة السيطرة على المشكلة. ونادرا ما يلجأ بعضها إلى الاطباء النفسانيين لأن هذا الاختيار يعني ضمناً الاعتراف بوجود خلل وهو ما يشكل صورة سلبية للمنظمة. غالبًا ما تنتهي مثل هذه الحالات ب للأسف بالتهميش أو ربما الفصل.

**رابعا: المواقف في النزاعات :**

عند مواجهة النزاع، يمكن أن يكون للفرد سلوكيات مختلفة منها :

1. يتجاهل النزاع أو يتظاهر بتجاهله (هذا هو التجنب)

2. ينكر الحقائق (هذا هو النفي)

3. يحاول ان يجعل غيره يشعرون بالذنب (هذا تلاعب)

4. يتكيف مع الموقف (نوع من الخضوع)

6. يصبح عنيفًا (إنها المواجهة برد فعل سلطوي أو قمعي)

7. يستقيل (هذا هو الهروب).

**II. طرق التغلب على النزاعات**

هناك طرق مختلفة لحل النزاعات. يجب أن يتم الاختيار حسب أهمية النزاع وكذا مدى استعداد الأطراف للحل.

**1. اللجوء الى التسلسل الهرمي:**

يتيح حل المشكلة بسرعة ودون مناقشة. فهو يستدعي الرئيس الهرمي الذي سيقرر بشكل سلطوي وبشكل نهائي. تعد هذه الطريقة حلا ضروريا للنزاعات في حالات الطوارئ ولكنه يطرح مشكلة مدة تأثيره. في الواقع، تفرض هذه العلاجات الهرمية في معظم الأحيان حلاً دون حل مشكلة العداء بين الأفراد وبالتالي غالبًا ما يؤدي إلى توليد نزاع كامن.

**2. التحكيم:**

مقارنة باللجوء الهرمي، يدعو التحكيم الأطراف الى اختيار محكم عن كل طرف والذي يقوم بدوره بتعيين محكم ثالث. في هذه الحالة، تشارك الأطراف في حل المشكلة ويمكن للنزاع أن ينتهي بسلام. ومع ذلك، فإن هذا الحل يتطلب ألا يكون النزاع متقدمًا للغاية لأن الأطراف يجب أن تعطي موافقتها التي تعد في حد ذاتها خطوة أولى نحو "المصالحة".

**3. الوساطة:**

بالمقارنة مع التحكيم، فإن المتدخل الخارجي الوحيد المعين من قبل الطرفين واحد ووحيد مما يتطلب استعدادًا حقيقيًا للتفاوض منذ البداية.

في هذه الحالة، يلعب الوسيط دور "القناة" ليدير المناقشة، يسهلها أو يوجهها.

**4. التفاوض:**

التفاوض هو التكفل بالنزاع وهو طريقة للتوفيق بين وجهات النظر المتعارضة.

**1 ° / أنواع التفاوض المختلفة:**

- يمكن أن يكون التفاوض تصادميًا (ربح / خسارة).

هذا هو الحال عندما توجد تحيزات تتعلق بأحد الأفراد أو عندما تبدو المصالح متعارضة تمامًا.

* يمكن أن يكون التفاوض تعاونيًا (ربح / ربح).

هذا هو الحال عندما يكون هناك **توافق** (التزام مشترك بحل يرضي كلا الطرفين) أو **تنازل** (تنازل أحد الاطراف عن جزء من مطالبه) **أو اتفاق وسط** (تنازل متبادل من الشعب). .

**2 ° / تقنيات التفاوض المختلفة:**

* **تقنية المحور (PIVOT):**

وهي تتمثل في إجبار الخصم على التفاوض بشأن أهداف هي في الواقع ثانوية ولكنها مصاغة بطريقة المطالب الرئيسية. ثم نستسلم لهذه الأهداف الثانوية وفي المقابل نطالب بتنازلات على الهدف الرئيسي.

* **تقنيات إدارة الوقت:**

إنها تتمثل في إطالة مدة التفاوض لإرهاق المفاوض، وبعدها مباشرة تتم المطالبة بتحديد الآجال النهائية. إنها نوع من "حرب الأعصاب" حيث يتم فرض قيود الوقت لزعزعة استقرار المفاوض.

* **تقنية "نقطة بنقطة":**

من خلال تقسيم التفاوض الى عدة نقاط ومواضيع، ومن ثم البحث عن سلسلة من الحلول الوسطية. تسمح هذه التقنية بعدم تخويف المفاوض.

* **تقنية المعالم:**

تقوم على قبول نقاط لا علاقة لها على ما يبدو بالموضوع الرئيسي للتفاوض، ومن ثم ربط كل هذه "المعالم الصغيرة" مع بعضها البعض لوضع المفاوض أمام الأمر الواقع.

* **تقنية الميزانيات:**

تتمثل في جعل المفاوض يضع قائمة المطالبات التي يرغب في الحصول عليها من خلال ترجمتها على الفور إلى مزايا له وعيوب لك. ثم نقدم حلولاً لإعادة التوازن إلى الميزانية مع احترام مصالح الطرفين. بالطبع، فالحلول المقدمة هي الأهداف الحقيقية التي كنا نسعى إليها.

**5. الحل من خلال الوقاية:**

**1 ° / تكوين الأفراد على الأداء البشري:**

ان الهدف الرئيسي هو تزويد المشاركين المكونين بمرجع ثقافي مشترك لضبط النفس وفهم الآخرين.

**2 ° / استخراج المشكلة من الجذر: صندوق البريد المجهول**

يجب أن يكون المدير منتبهًا لأي تغيير في موقف أو سلوك الموظف ، ويجب عليه دائمًا الاستماع جيدا لما يدورفي المنظمة وكذا تشجيع المناقشات الجماعية أثناء فترات الراحة ، على سبيل المثال ، من أجل منح الموظفين الفرصة للحديث عن حالات سوء الفهم المحتمل والتوترات الصغيرة.

من بين الحلول العملية التي تساعد على تهدئة المناخ الاجتماعي داخل المنظمة ، يمكننا أن نذكر صندوق الاقتراحات ، وهو سهل الإعداد للغاية ، حيث يمكن لجميع الموظفين إبداء تعليقاتهم وانتقاداتهم واقتراحاتهم ، والتي يجب أخذها في الاعتبار.

**3 ° / تحديد القواعد بوضوح مقدمًا :**

على سبيل المثال ، في الاتجاه حسب الهدف ، غالبًا ما يُنظر إلى أن الهدف يجب أن يكون "SMART"