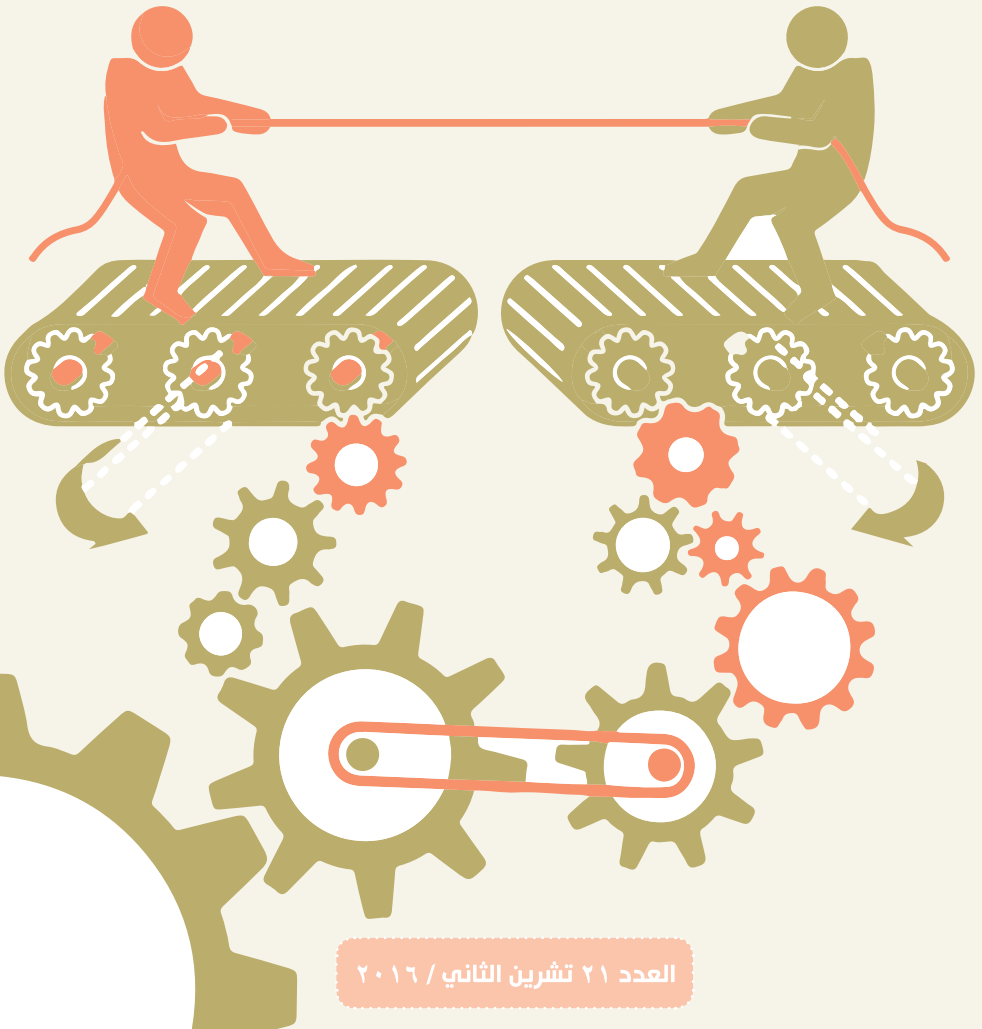


اختبرنا لك

ولا تنازعوا فتفشلوا



العدد ٢١ تشرين الثاني / ٢٠١٦



عجل الله فرجه

تصدر عن مفوضية البرامج في جمعية كشافة المهدي
email: programs@almahdiscouts.net



وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ
وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿١٥﴾

..... سورة الأنفال.....



يعتبر النزاع التنظيمي من المشاكل الإدارية الصعبة، والذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء العام، ويؤثر بشكل سلبي في تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها، وفي حال استمراره يؤدي إلى الفشل والانهياء التام.

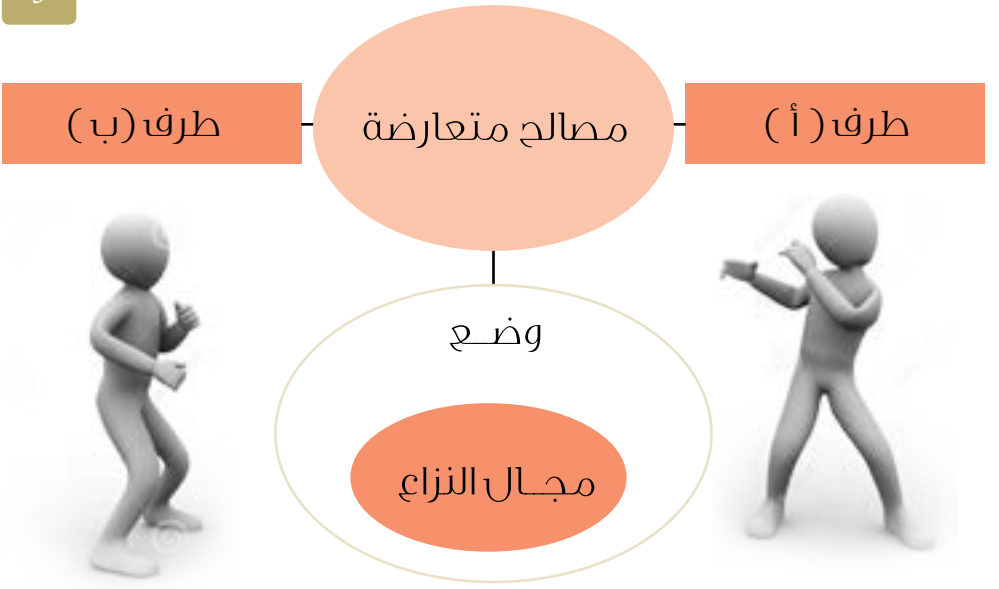
عزيزي القائد،

سنسلط الضوء في هذه النشرة على هذه الظاهرة الإدارية لمعرفة مصادرها، وأنواعها، ومراحلها، ومؤثراتها، ومبادئ التعامل معها، واستراتيجيات إدارتها.

أولاً - ما هو النزاع التنظيمي؟

النزاع، بوجه عام، وضعٌ تنافسيٌّ بين طرفين على الأقل (فردين أو جماعتين)، يدرك فيه كل طرف وجود تعارضٍ بين مصالحه ومصالح الطرف الآخر حول موضوعٍ مشتركٍ يسمّى مجال النزاع، وينشأ عندها سلوكٌ معيّنٌ يتّصف بالتوتر، ويحاول كل طرف من خلال هذا السلوك الوصول إلى وضعٍ متميّزٍ عن وضع الطرف الآخر بالنسبة لمجال النزاع.





أبعاد النزاع

البعد السلوكي

البعد الشعوري

البعد الإدراكي

يتّضح من هذا التعريف أنّ النزاع ينطوي على ثلاثة أبعادٍ هي:

1 **البعد الإدراكي**
ويتمثّل في وعي الأطراف المتنازعة لوجود النزاع من خلال إدراك كلّ طرف وجود التعارض بين مصالحه وأهدافه وبين مصالح وأهداف الأطراف الأخرى.

2 **البعد الشعوري**
ويتمثّل في ما ينطوي عليه النزاع من المشاعر والانفعالات المصاحبة كالعداء والغضب والخوف وعدم الثقة بين الأطراف المتنازعة.

3 **البعد السلوكي**
ويتمثّل في ما يقوم به أطراف النزاع من أفعالٍ وأقوالٍ بهدف التأثير ببعضهم البعض وتحقيق وضع متميّز لكلّ طرف.

ثانيًا - مصادر النزاع التنظيمي:

1. التنافس على الموارد المحدودة: تحتاج كل وحدة من وحدات المنظمة إلى موارد معينة لبلوغ أهدافها. وينشأ النزاع حول هذه الموارد بطرقٍ شتى، وتزداد حدته خاصة في حالة ندرة هذه الموارد.
2. تقسيم العمل: ينشأ نتيجة التقسيم الوظيفي العديد من النزاعات بفعل تفاوت المصالح بين الوحدات واختلاف أهدافها وتنوع اهتماماتها.
3. البناء الهرمي للتنظيم: تشكل السلطة والنفوذ بين المستويات الإدارية المختلفة مصدرًا للعديد من النزاعات بسبب التفاوت في الإمكانيات وتوزيع السلطة والنفوذ.
4. العلاقة بين مصممي العمل ومنفذيه: تشكل العلاقة بين وحدات تصميم العمل ووحدات تنفيذه في بعض المنظمات مصدرًا محتملاً للنزاعات التي تنشأ بينهم، نتيجة رغبة كل طرفٍ في فرض الامتثال على الطرف الآخر طبقًا لمعاييرها الخاصة.
5. التقنين والغموض التنظيمي¹: إن ارتفاع التقنين التنظيمي قد يشكل مصدرًا للنزاعات التي قد تترتب على شعور الأفراد بفقدان استقلالهم وحررياتهم. وكذلك تدني درجة التقنين قد يشكل هو أيضًا مصدرًا للنزاع، نظرًا لما يؤدي إليه من غموض في التنظيم، وبالتالي إلى تداخل الاختصاصات بين الوظائف. وتكثر النزاعات الناشئة عن غموض التنظيم في الوحدات حديثة التكوين، أو التي تمر بتغييرات تنظيمية جوهرية.

التنافس على الموارد المحدودة

تقسيم العمل

البناء الهرمي للتنظيم

العلاقة بين مصممي العمل
ومنفذيه

التقنين والغموض التنظيمي

ثالثاً - أنواع النزاعات داخل بيئات العمل

يوجد نوعان وفقاً لأسباب النزاع:

- النزاعات غير الموضوعية: وتعود أسبابها لخلل في العلاقات الشخصية، وإلى اختلاف في الشخصيات، وإلى فروقات في المثل والقيم، وهذا النوع من الخلافات يصعب التفاوض حوله.

- النزاعات الموضوعية: وتعود أسبابها إلى طريقة توزيع الموارد، والتراتبية ضمن المنظمة. وهذا النوع من الخلافات يمكن التعامل معه للوصول لحل.

رابعاً - مراحل تطوّر النزاع:

1. الخلاف الخفيّ: تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف، مثال: التنافس على الموارد المحدودة، أو الحاجة إلى الاستقلالية، أو تشعب الأهداف .
2. الخلاف المستشعر: يتم إدراك النزاع دون أن يكون هناك سلوكيات واضحة، كأن يُسيء طرفٌ فهم الطرف الآخر أو استيعابه.
3. الخلاف الملحوظ: يتولّد شعورٌ لدى المسؤول بأنّ هناك حالات قلقٍ وتوترٍ.
4. الخلاف الظاهر: يمكن ملاحظة أنّ السلوك الصادر عن كلّ طرف يدلّ على ظهور مشكلةٍ متنازعٍ عليها.
5. ما بعد الخلاف: إذا كانت هناك حلول تُرضي الطرفين، فإنّ من المتوقع أن يكون هناك تعاونٌ ومودةٌ بين الأطراف، ولكن إذا لم يكن هناك حلولٌ فإنّ المشاعر سوف تبقى كامنةً وتزداد، وسوف تشكّل مشكلاتٍ عديدةً عاجلاً.



الخلاف المستشعر

الخلاف الملحوظ

الخلاف الظاهر

ما بعد الخلاف

خامساً - مؤشرات وجود النزاع:

- يوجد مؤشرات وأعراض تدلّ على وجود النزاع، منها:
- نفاذ صبر الأطراف خلال المناقشة.
- تعرّض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها .
- انحياز الأعضاء إلى تحالفات.
- إبداء الملاحظات والتعليقات بشكلٍ إنفعاليّ.
- التعبير عن الغضب، وعدم الارتياح كلامياً أو بالإشارة.

ولكن كيف يمكن تمييز الخلافات الناشئة عن تعدّد وجهات النظر، وبين الخلافات التي ستتحوّل إلى نزاعات؟ والإجابة في المقارنة الآتية:

- الفريق يصل إلى القرارات والتوصيات، مقابل الفريق يصل إلى طريقٍ مسدودٍ.
- المناخ السائد تعاوني، مقابل مناخ تنافسيّ.
- عدم الاتفاق هي شأنٌ عاديّ، مقابل عدم الاتفاق هو تكريس لرابح-خاسر.
- الالتزام بأهداف الفريق، مقابل الالتزام بأهداف شخصيّة.
- روحٌ تضامنيّةٌ عالية، مقابل روحٌ تضامنيّةٌ ضعيفةٌ.
- إنصات الأعضاء، مقابل رؤية وجهة النظر الشخصيّة.
- الاختلاف الموضوعي على المسائل المطروحة، مقابل الهجوم على الأشخاص.

سادساً - مبادئ التعامل مع النزاع

يمكن الاستفادة من هذه المبادئ في التعامل مع النزاعات، وهي:

1. العقلانية: حاول الانفعال بمعقوليّة حتى مع شدّة انفعال الطرف الآخر، واعرّض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محدّداً ولا تعمّم.
2. الموثوقيّة: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول ذلك، واكشف عن كافّة المعلومات ذات العلاقة.
3. القبول: إقبل الطرف الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتّى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبةٍ في التّعلم.
4. التفاهم: حاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واستوضح، ابحث عن جذور النزاع، هل هي حول الحقائق، أم القيم، أم المنهجية، أم الأهداف؟



5. التّواصل: شاور الطرف الآخر قبل أخذ قرارٍ يؤثّر عليه، إنّ إمداده بالمعلومات سيّشجّع التّواصل، ويقلّل مستوى النزاع.

6. التّأثير غير القسريّ: لا تفرض أمورًا على الطرف الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبّل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.

7. النوايا الحسنة: قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصصلحة الطرفين بغضّ النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصًا وأمينًا.



سابعًا - استراتيجيات إدارة النزاع التنظيمي:

يوجد عدّة استراتيجيات في إدارة النزاع التنظيمي، وتختلف فاعليّة كلّ منها حسب مجال النزاع ومستواه، وسنذكر أبرزها:

1. **استراتيجية المواجهة:** وهي الاعتراف بوجود نزاع ثمّ لجوء الإدارة إلى تطبيق المنهج العلميّ، والتقييم، ودراسة البدائل للوصول إلى حلولٍ مقبولة.

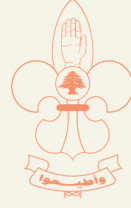
2. **استراتيجية التعاون:** وهي تحديد نقاط الوفاق وتجنّب نقاط الخلاف، ثم دراسة أسباب النزاع مع كافّة الأطراف ذوي العلاقة، وطرح بدائل الحلّ ومناقشتها مع الأطراف حتى يتمّ علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع. وتستخدم إذا كان موضوع النزاع قضيةً أساسية.

3. **استراتيجية التسوية:** وهي التوصل إلى حلّ وسطيّ بديلٍ يرضي الأطراف المتنازعة، وقد يحقق لكُلّ منهما مكاسب جزئية. وتستخدم إذا كانت الأمور تتطلب حلولاً سريعة.

4. **استراتيجية التجنّب:** وتعني محاولة تجاهل النزاع، أو تأجيله، أو الفصل بين الأطراف المتنازعة. وتستخدم في حالة كون المشكلة صغيرة.

5. **استراتيجية المجاملة:** وهي تشجيع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، ودعوتهم إلى التعاون وتقليل التوتر باستخدام اللّغة العاطفيّة المؤثّرة. ويتم اللّجوء إليها إذا كان النزاع قائماً على اختلاف الشخصيات بين أطراف النزاع.

6. **استراتيجية استخدام القوة أو السّلطة:** وهي إصدار الأوامر لإنهاء النزاع، ويفضّل استخدامه في الحالات الطارئة، ولا تؤدّي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أيّ من الطرفين.



عن الله فرقة
جمعية كشافة المهدي
www.mahdifamily.net

للحصول على هذه النشرة بصيغة إلكترونية تجدونها في "منتدى مهدي الكشفي"
على الرابط التالي: <http://www.montadamahdi.net/books/book.php?idbook=435>