

٥ دليل الأفكار العملية ح

# إدارة الصراع بين الزملاء





دليل الأفكار العملية

# إدارة الصراع بين الزملاء

تأليف

تالولا كارتر ايت

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري

Original Title  
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK  
Managing Conflict with Peers  
Talula Cartwright  
Copyright © 2003 Center for Creative Leadership  
ISBN 1-882197-74-7

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro,  
North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالنعاقدمع مركز القيادة الإبداعية، شمال كرءلينا، الولايات المتحدة الأمريكية.

©  2009 - 1430

ISBN 8 - 630 - 54 - 9960 - 978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب  
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517  
الطبعة العربية الأولى 1430 هـ - 2009 م

مكتبة العيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارترایت. تالولا

إدارة الصراع بين الزملاء. / تالولا كارترایت: سعيد حمد الهاجري- الرياض. 1430 هـ

44 ص: 14 \* 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 8 - 630 - 54 - 9960 - 978

1. الصراع الإداري 2. السلوك الإداري أ. الهاجري. سعيد حمد (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

1430 / 539

ديوي 658.4053



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTUUM FOUNDATION

الناشر 

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر  ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره. وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العربية  
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

توطئة

سلسلة الكتب

## دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنموية، وهي أول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





## مُحتويات الكتاب

### الصفحة

### الموضوع

- ١٣ ..... لماذا إدارة الصراع مهمة
- ١٦ ..... إدارة الصراع بين الزملاء في بيئة العمل
- ١٨ ..... خطوات لإدارة الصراع
- ٢٢ ..... كيف تؤثر مفاتيح العاطفة في الصراع
- ٢٣ ..... حالة دراسية
- ٢٥ ..... كيف تشعر جراء سلوك زميلك؟ وماذا كانت أفكارك؟
- ٣٥ ..... إدارة الصراع للوصول لأفضل النتائج
- ٣٦ ..... ستة مسارات لإدارة الصراع بين الزملاء
- ٣٨ ..... مراجع مقترحة للقراءة
- ٣٩ ..... خلفية
- ٤١ ..... ملخص النقاط الرئيسية





## إيجاز تنفيذي

إننا بصفتنا أفراداً قد نكون مبدعين وطموحين في حياتنا الخاصة وفي حياتنا العملية. لكن جهود الأفراد لا تتطابق دائماً مع قدرات وإنجازات المجموعة. فالثقافات والمجتمعات والأندية والمدارس والجيوش تنشأ من حاجتنا للتكاتف والتساند. وتنشأ المنظمات للتعامل مع البيئة بفاعلية- البيئة بشقيها الطبيعية وبيئة الأعمال. لكن هناك ضريبة عند التحول من المساهمات الفردية إلى الجهود الجماعية: العلاقات الضرورية للعمل تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث الصراع.

في المنظمات ، نحتاج إلى تهدئة التوتر بين الأفراد أو التركيز عليه لإيجاد حلول للمشكلات، ويكتسب هذا الأمر أهمية عندما يحدث الصراع بين أناس في مستويات مختلفة من المنظمة ، مثل الصراع بينك وبين رئيسك. وليس من السهل التعامل مع تلك الصراعات. فالصراع يمكن أن يولد عدم الارتياح أو الغضب أو سلوكيات غير محمودة. حيث يمكن ملاحظة مشاعر الخوف أو الاستياء بادية على وجوه الأشخاص. وتؤدي عوامل عدم وضوح الصلاحيات أو النفوذ أو المناورات السياسية أو عدم فاعلية الأجهزة المساندة دوراً كبيراً في بروز الصراع.

ومع أن هذه العوامل الداخلية والخارجية تكون أرضية خصبة للصراع أن ينشط، لا يجب أن يكون الصراع بينك وبين رئيسك سبباً لترك العمل في المنظمة. فهناك خطوات تستطيع أن تتخذها لتكتسب معارف ومهارات عن الصراع وتديره بحيث تركز جهودك وجهد رئيسك على تحقيق أهداف المنظمة كما تساعدك تلك الخطوات على تطوير علاقات عمل أكثر إنتاجية.



## ما هو الصراع؟

تستخدم كلمة الصراع غالباً لوصف مساحة عريضة من الخلافات- كل شيء ابتداءً من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحروب. والصراع في أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار. كما أن الصراع طبيعي. ومتجذر في حياة الإنسان. فمادام أن هناك بشراً فسيكون هناك صراع.

يختلف الأفراد في إدراكهم للصراع ، وهذه الاختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمراً في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسه قد يراه شخص آخر فرصة لمناقشة وجهات نظر متباينة - وقد يفسر أحدهم ضعف العلاقات صراعاً بينما يراها آخر أمراً صعباً ولكنه ليس بمستغرب - تماماً مثلما يحدث عند العمل مع أناس يحملون وجهات نظر مختلفة. تباين وجهات النظر هذه حول الصراع قد تكون أكثر إرباكاً عندما يكون الصراع بينك وبين رئيسك.





## لماذا إدارة الصراع مهمة

أجرى مركز القيادة الإبداعية في عام ١٩٨٣ م بحثاً عن انحرافات المديرين - بعقد مقارنات بين أناس استطاعوا الترقى إلى مستويات أعلى وبين أناس نجحوا مرة ولكن لم يحالفهم الحظ فمنهم من نزل من رتبته ، أو فصل أو نحي. وكان من نتائج البحث أن المديرين الناجحين هم أولئك الذين يسعون لإقامة العلاقات مع الآخرين ويعملون على المحافظة على تلك العلاقات. فهم ينصتون - برغبة وفاعلية وصبر. يتقبلون الرأي الآخر بصدر رحب ويتفعلون معه بإيجابية. يدمجون أفكار الآخرين. يوفون بوعودهم ويحافظون على الولاء. أما المديرون الفاشلون فيتصرفون بالانعزالية، والاصرار على الرأي والدكتاتورية والمعارضة. ولا يحسنون إقامة علاقات شخصية، ناهيك عن المحافظة عليها ومن الأمثلة على عدم قدرتهم على إقامة علاقات ناجحة عدم مقدرتهم على حل الصراعات الشخصية بينهم وبين مديريهم وإظهارهم لسلوكيات غير مهنية تتعلق بعدم اتفاقهم مع الإدارة العليا.

ليس بالضرورة أن يقود الصراع بينك وبين رئيسك إلى الانحراف إذا ما بذلت الجهد في إدارة الموقف بفاعلية. فإذا استطعت إدارة الصراع بشكل مناسب ، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية. فقد يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أكثر إنتاجية بينك وبين رئيسك حيث:

**يضاعف الجهد:** نحتاج في أحيان كثيرة أن تساعدنا الاختلافات بيننا لتبين مراكزنا ونفهم الآخرين بشكل أفضل. إن التشويش وعدم الوضوح اللذين يحيطان بعملية البحث عن الوضوح قد تعبئ، في الحقيقة، طاقات كل الجهود.

يعبر عن المشاعر: بدلاً من السماح للكرهية أن توجد وتبنى ، يتم التعامل مع المشاعر بانفتاح.

يؤدي إلى صنع قرارات أفضل : مزيد من المعلومات يقود إلى قرارات أفضل حتى في مواقف الصراع يسمع كل طرف معلومات لا يريد سماعها .

يعرض قضايا رئيسية: يتم تجنب الصراع في المستقبل عن طريق إثارة مواضيع مهمة قبل حدوثها بوقت كافٍ مما يعطي المجال لبحثها والتعامل معها قبل حدوثها .

يثير التفكير النقدي: إثارة نقاط عدم الاتفاق باستمرار وحلها يسهم في ترتيب التفكير .

يُوجد بيئات منفتحة: فهم وإدارة الصراع يجرّد الموقف من قواه المدمرة ويخلق بيئة تتبادل فيها الأفكار بقوة.

يحفز الابتكار والإبداع: إيجاد وفتح الساحة للأفكار المتنوعة ووجهات النظر المختلفة يؤدي إلى وجود مساحة لأفكار جديدة وطرق جديدة من التفكير .

في المقابل، فإن عدم التعامل مع الصراع بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عواقب سلبية. فالمهارات الشخصية السيئة ، مثل عدم القدرة على إدارة الصراع ، لم تكن السبب الوحيد لانحراف المديرين ، لكنها كانت السبب الذي تم رصده بشكل كبير في أثناء إجراء البحث بمركز القيادة الإبداعية. فالصراع الذي لا يتم التعامل معه بشكل جيد أو الذي يتم تجاهله يمكن أن تكون له آثار سيئة على أداء الشخص والمنظمة حيث:

يقلل الإنتاجية: عدم الاتفاق والمواجهات يجرّد علاقات الإنتاج الأخرى من طاقتها.

يضعف التواصل: الصراع الذي لا تتم إدارته يفرخ الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن آرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم.

يزيد المشاعر السلبية: المواجهات تؤدي إلى جرح المشاعر وتمزيق العلاقات. في أسوأ الحالات، قد تفقد المنظمة أفراداً جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل.



## إدارة الصراع بين الزملاء في بيئة العمل

### هل الصراع مدمر؟

عندما يعمل زملاء محترفون (بشكل فردي) أو مجتمعين كفريق في منظمة، فإن الصراع سيحدث بكل تأكيد. وهذا أمر مؤكد في منظمات اليوم التي تتميز بهشاشة بنائها التنظيمي حيث يعتمد المديرون على انسجام علاقات الزمالة بين العاملين وبين المديرين أنفسهم كأساس لإنجاز الأعمال. فعندما تكون أهداف الناس متطابقة، وعندما يكون هناك هيكل تنظيمي مستقر، وعندما تكون العلاقات منسجمة يقل الصراع. ففي العسكرية التقليدية، مثلاً يكون الاهتمام منصباً على خفض الصراع بين الجنود وقادتهم من خلال استخدام مستويات متدرجة ومتسلسلة للأوامر ومن خلال استخدام قنوات اتصال مصممة لكبح الصراع والحد منه قبل حدوثه. وكلما كان البناء التنظيمي مرناً، كانت الحاجة أكبر لتكون العلاقات أكثر انسجاماً لتجنب الصراع. فمثلاً، يكون الصراع في أقل درجاته - إن لم يكن منعماً - في أوساط مجموعة من الأصدقاء؛ لأنه وببساطة كل منهم يحب الآخر كثيراً. كما تتخفف الصراعات بين أفراد فريق العمل الذين تمتد مهمتهم مدة طويلة لأن أعضاء الفريق تعرفوا على بعضهم بشكل جيد طول مدة عملهم.

من المؤكد بالرغم من مدى انسجام العلاقات بين أفراد المجموعة أو إحكام البناء التنظيمي أنه سوف تحدث الصراعات لا شك في ذلك. بعض الصراعات قد تبدو غير منتجة، أو حتى مدمرة. قد يكون للصراعات بين الزملاء أهمية كبرى نظراً لأن الزملاء قد ينقلون للرؤساء ما يسمعونه منك، بل ربما يكون زميلك رئيساً لك يوماً من الأيام عند حدوث تغييرات

في الإدارة. والإدارة الفاعلة تعرف أن الصراع بين الزملاء لا يمكن تجنبه وتتعلم كيف تتفهمه وتعمل على حله.

ويعتمد إحساسك بالصراع على نظرتك للأمر وعلى مدى ارتياحك في موقف الصراع. فإذا كان صراعك مع زميلك حول كيفية تحقيق الهدف، على سبيل المثال، فإن ذلك الصراع يمكن أن يدعم عملية التفكير ويؤدي بالتالي إلى نتائج إيجابية لأن كلا منكم يبدي رأياً مختلفاً ويتجنب التفكير الجمعي. ويستمتع كثير من الناس بهذا النوع من الصراع الفكري ويعتبرونه منشطاً. ويعتبر بعضهم الآخر أن صراعاً من هذا النوع غير مريح، لدرجة أنهم لا يشاركون في مثل هذه النقاشات وبذلك يحرمون الفريق والمنظمة من مرئياتهم وأفكارهم. ومع التمارين ومزيد من الخبرة يمكن أن يتعلموا كيف يتعاملون مع مثل مواقف الصراع تلك ويخرجون منها بنتائج جيدة.

عندما يتطلب الصراع أكثر من فكرة - وعندما يكون عاطفياً - يصبح التعامل مع الصراع صعباً. والسبب الذي يجعل الصراعات العاطفية غير مريحة هو أن تلك الصراعات تلامس شيئاً داخلياً، شيئاً يشكل جزءاً من تاريخ حياتك، شيئاً حساساً جداً أو مؤثراً.

هل فكرت فيما يعنيه لك الصراع؟ الصراع بين الزملاء في الحقيقة، أي صراع بين أي شخصين يثير ردة فعل عاطفية. وعندما تتدخل العواطف فإنها قد تؤثر على مهارتك في إدارة الصراع، كما تؤثر على مخرجات الصراع. وتعلمك كيف تستجيب عاطفياً للصراع وبتنامي حساسيتك لاستجابات زملائك العاطفية، تستطيع أن تزيد من فاعليتك في إدارة الصراع. ودون ذلك الوعي والتقمص العاطفي، فإن الصراع بين الأفكار يمكن أن يغمر بالمشاعر أو يتحول إلى مشاعر سلبية واتهامات مضادة. ويجب أن تتضمن أهدافك في إدارة الصراع مع الزملاء دائماً تقوية علاقات العمل إضافة إلى مناقشة موضوع الخلاف.

## خطوات لإدارة الصراع

كل واحد من زملائك لديه إحساس بالصراع يختلف عن إحساسك، إلا أن ذلك لا يعني أن توجد طريقة لإدارة الصراع لكل واحد منهم. فالقدرة على التعرف على تلك الفروق وما تتركه من أثر على الصراع سيساعدك على تسوية الخلافات بفاعلية أكثر من مجرد محاباتهم. ومع أن المحاباة قد تؤدي إلى بعض حلول لكنها لن تضيف الكثير لصراع الزملاء بتحويله إلى علاقات عمل فاعلة ومنتجة.

طبيعة علاقات الزملاء يمكن أن تؤدي إلى صعوبات أثناء التطبيق. فأنت وزملاؤك تشغلون مراكز متساوية لكنها مختلفة. ونظراً لأن التنظيمات المؤقتة تعتمد كثيراً على علاقات الزملاء لتحقيق الأهداف (ترتيبات الأوامر والمتابعة تؤدي إلى شبكات عمل تعاونية أفقية)، إلا أن استخدام خطوات إدارة الصراع المعتمدة على الشراكة يمكن أن تكون إستراتيجية جيدة للوصول للتسوية. وتركز خطوات إدارة الصراع التعاونية على إيجاد أسس يمكن أن تتفق أنت وزميلك عليها. فمن تلك النقاط المشتركة تستطيع أن تتحرك أنت وزميلك باتجاه التسوية. ولأن علاقات الزملاء قد تستمر بعض الوقت، لكن بمجرد أن يشعر أحد الطرفين أنه لا يحصل على شيء من تلك العلاقة فإن تلك العلاقة يمكن أن تتأثر ومن ثم تخسر المنظمة حيث تفقد الإنتاجية، الإبداع، وما تجلبه تلك العلاقات الوظيفية الناجحة.

فكر في صراع تمر به الآن مع زميل أو مررت به مؤخراً. هل هناك عوامل مشتركة (مثلاً، مصالح الشركة أو مصالح القسم الذي تعملان فيه) يمكن أو كان باستطاعتكم الاتفاق عليها؟ ما الذي تستطيع عمله، أو ما الذي عملته، لإدارة الصراع لتحقيق تلك الأهداف؟

### شريك التصارع

حينما يقع الناس في التصارع والتشاحن، من السهل أن تراهم وكأنهم أعداء أو أضداد. لكن CCL وجد أن هذا يعد أمراً مفيداً أن تفكر فيهم «كشركاء التصارع». ربما يكون لكل منهم وجهة نظره القائمة على المبادئ وأسلوب الإدارة والسلطة، لكن لا يمكن اعتبار أيّ منهم «مخطئاً» أو «مصيباً». عوضاً عن ذلك، فإن أيّاً منهم يعتبر شريكاً في موقف غير مريح. وبالاعتراف بعدم الأريحية ولكونك ملماً (عارفاً) باختلافاتهما، يمكن لشركاء التصارع أن يعملوا معاً لفهم هذا التصارع وحله، أو على الأقل جعل الموقف أكثر أريحية وتقليل العداة الشخصي أو السياسي.

إن أمامك طريقاً طويلاً للإجابة عن هذه الأسئلة، ثم تجاه إدارة الصراع بفاعلية مع زملائك، من ناحية معرفة من هم زملاؤك بشكل واضح (كيف هي استجاباتهم لمثيرات عاطفية محددة، ما الذي يقدرونه، وما هي قدراتهم الإدارية في المنظمة) ومن أنت (استجاباتك، قيمك، وقدراتك). إن تلك المعرفة تعطيك فكرة أفضل لمعرفة أسباب صراعاتك وما الأثر الذي تحدثه تلك الصراعات. إن الإرشادات الآتية تقدم مسارات شائعة لإدارة الصراع بنجاح. إنها تبني على

نقاط قوتك كمدير- حل المشكلات والمهارات الفنية- كما تصنف إلى تلك النقاط وعياً بمواقف الصراع، وما يمكن أن يكون مختبئاً تحتها، وما يمكن أن تبنيه من علاقات مع زملائك من خلال عملك معهم لحل تلك الصراعات.

### حدد المشكلة

من المهم أن يكون لديك تصور واضح حول صراعاتك مع زميلك. ففي بعض الأحيان يكون من المفيد أن تكتب وصفاً للصراع بما في ذلك الظروف المحيطة به، ما الذي قاله كل منكم، التصرفات التي لاحظتها، وما الذي تظنه وتشعر به حول ذلك الصراع.

## جمع المعلومات

أحد مفاتيح إدارة الصراع بشكل جيد جعله محوراً للأفكار وما يتخذ من خطوات وليس فقط التعامل معه من خلال المشاعر. تأكد أنك على علم تام ومعرفة جيدة بالأمر الذي سبب الصراع. هل تعارضان أنت وزميلك إستراتيجيات وخطوات لتحقيق هدف تنظيمي معين؟ تأمل من خلال أفكارك وخذ أفكار زميلك في الاعتبار.

## ابحث عن خيارات وتوجهات مختلفة

حاول العثور على الجزء المفقود. اطلب النصيحة من آخرين تكون أفكارهم وتصوراتهم مختلفة عن أفكارك وتصوراتك. إن استشارة أشخاص أهل ثقة قد تساعد في معرفتك أكثر بالموقف. وإذا قدر لك أن تحصل على تصورات عديدة مختلفة، فإن من الأفضل أن تدونها في ورقة وتستخدمها لمساعدتك على فهم الموقف.

## تصور حلاً

خذ ما تعرفه عن نفسك، الذي تعلمته ولاحظته من خلال عملك مع زميلك ومن خلال موقف صراع محدد، فهمك للمشكلة، ثم تصور كيف يمكن أن يحدث الصراع. حاول أن تكتب خطة قصيرة، وكمل الخطوات لك ولزميلك. استخدم لائحة العمل في الصفحات ٣٠-٣١ لتمر خلال هذه الخطوات. إن الاستعداد بهذه الطريقة يعطيك قناعة أكبر للتعامل مع ما قد يأتي، حتى لو تصرف زميلك في الصراع بطريقة مختلفة عما تصورت (كما قد يحدث). فقد يكون شريكك غير ملتزم بالخطة لكنك ستبقى أكثر فاعلية في إدارة الصراع إذا فكرت في أنك ستخرج بحل أقل مما تتصور أو تريد.

## راجع إجاباتك

هل تتصرف بثقة وبشكل سليم؟ هل تتطابق تصرفاتك وإستراتيجيتك التي تريد أن تستخدمها لتصل إلى حل يتطابق ويتفق مع قيمك؟ هل ترغب في تحي مشاعرك جانباً أثناء مرورك بموقف الصراع؟ ركز خطتك على الأفكار. كلما كنت متمسكاً بالخطة وتعمل بموجبها، كلما كانت فرصتك أنت وزميلك أكثر للتوصل إلى حل ناجح.

## تعلم من خبراتك

بعد أن تمكنت من حل الصراع، استرجع الخطوات مع نفسك (ومع شريكك في الصراع إن أمكن). هل تسوية الصراع حلت المشكلة؟ هل تحسنت العلاقة بينك وبين زميلك؟ إذا لم تستطع الإجابة بنعم عن هذين السؤالين، فابدأ من الآن التخطيط للصراع القادم مع قرينك. وباستطاعتك أن تستخدم خطوات إدارة الصراع أكثر من مرة لحل المشكلة. وتكرار المحاولات لحل الصراع لا يعبر عن فشل. فكل محاولة تنتهج التخطيط والوعي تساعد على بناء علاقة عمل ناجحة.

هذه التعليمات تعطيك شيئاً تفكر به وأنت تختبر طريقتك في إدارة الصراع مع زميلك. لكن قبل أن تطبق تلك الخطوات تأكد أنك تفهم نفسك وتفهم زميلك بشكل جيد. إن نجاحك في إدارة الصراع مع زميلك يعتمد على فهمك كيف تؤثر وتتأثر مفاتيح العاطفة، القيم الشخصية، والقوى الشخصية والتنظيمية بمواقف الصراع وكيف تؤثر في مستوياتها.



## كيف تؤثر مفاتيح العاطفة في الصراع

الصراع غير مرحب به في الغالب لأنه يثير ردود فعل عاطفية يكون من الصعب التعامل معها. ولا يعني ذلك أنك لن تكون مرتاحاً أو راضياً بما تخرج به من مكاسب من موقف الصراع. إنما يأتي عدم الارتياح من المشاعر السلبية التي يثيرها الصراع وخصوصاً عندما يمس أو يضغط على أزرار ساخنة. فإذا أردت أن

### الزر شديد الأهمية «أون لاين»

قامت كلية إيكارد في سينت بيترزبرج بولاية فلوريدا، والتي (الكلية) هي شريك في شبكة مركز القيادة الإبداعية بتطوير تقويم إلكتروني «أون لاين» كجزء من استقصاء كبير يسمى «ملف ديناميكية التصارع». يمكنك استخدام هذا التقويم لتحديد بعض الموضوعات شديدة الأهمية. يمكن أن تجد هذا التقويم في العنوان الإلكتروني الآتي:

[www.cor.jlictdynamics.com](http://www.cor.jlictdynamics.com)

تناقش الصراع بفاعلية فعليك أن تعرف ما هي المشاعر الحساسة لديك وذلك لتفصل بين المشاعر والتصرفات.

ومن الأمور التي تستطيع بواسطتها معرفة مناطقك الحساسة هي أن تحتفظ بورقة تسجل بها المواقف التي تشعر فيها بالزعل، الإنسحاب، البكاء، التوتر، أو أي مشاعر سلبية أخرى. إن تسجيلك لتلك المشاعر في ورقة يعطيك المجال للتأكد من صدق تلك المشاعر عن قرب وبأمانة.

هذا قد يأخذ وقتاً. ويمكنك أن تقف وتتنظر للوراء لتجد أنه ليس بالضرورة أن يكون من يثير تلك المشاعر شخصاً آخر. فتصرفاتك لها علاقة بك أنت وليس بالضرورة أن تكون بسبب الآخرين. فبهذا الفهم والإدراك تقترب أكثر من معرفة الوسائل والطرق التي بها تستطيع أن تتعامل مع الصراع حيث تستطيع أن تركز على الأفكار وليس على المشاعر.

### حالة دراسية

كان أحمد يتطلع إلى تعيينه في منصب أعلى من منصبه الحالي إلا أن الشركة التي يعمل فيها عينت شاباً أصغر منه سناً في ذلك المنصب. وقد سمع أحمد وهو يقول «الناس الذين في منتصف أعمارهم ليس لهم مجال في أن يأخذوا مكانهم في هذه الشركة، وفي نهاية الأسبوع حضر أحمد اجتماعاً للجنة يرأسها أحد زملائه اسمه اليجيى. وفي أثناء الاجتماع اقترح أحمد شراء قطعة غيار لإحدى المكثات إلا أن اقتراحه قوبل بالرفض معللاً بأن تلك القطعة مكلفة وليست ضرورية. وفي تلك الأثناء وقف أحمد غاضباً وأغلق ملفه بزعل قائلاً «لأحد في هذه الشركة يهتم إن حيينا أو متنا نحن منهم في منتصف العمر» بينما التزم اليجيى الصمت. بعد ذلك تحول الاجتماع إلى صمت مطبق إلى أن بدأ أحدهم بالحديث في موضوع مختلف.

تحدث الفوضى في الاجتماعات عندما يتم مس المشاعر الحساسة لأحد الأعضاء. هذه الفوضى تؤدي إلى الصراع الذي يضر بفاعلية فريق العمل وعلاقات العمل بين المديرين. لذا فإن تفهم المديرين كيف للأضرار الساخنة في عواطفهم أن تؤثر في ردود أفعالهم وتصرفاتهم يسمح للمديرين في أن يحافظوا على بناء علاقات مع زملائهم حتى عندما يندلع الصراع.



## تعرف على الأضرار الساخنة

استخدم أداة دعم الأداء الآتية لتحديد الأضرار الساخنة التي تثير استجاباتك العاطفية أثناء مواقف الصراع. وبعد أن تتعرف على أضرار مشاعرك الساخنة، حاول تحليل تصرفاتك بتدوين أفكارك في ورقة. إن هذه الخطوة ستساعدك في تحديد أضرارك الساخنة كما ستساعدك في السيطرة على كيفية همز أضرارك لأفكارك ومشاعرك التي بدورها تثير تصرفات غير لائقة. ومن الطبيعي أن تتعلم كيف تحدد زراً ساخناً عندما يتم الضغط عليه، لاحظ، ثم دعه يذهب. إن القادة الناجحين هم الذين يتعلمون كيف يفرقون بين مشاعرهم وتصرفاتهم ليتمكنوا في الأخير من التعامل مع الصراع.

**الموقف:** صف الموقف الذي أدى إلى حدوث صراع بينك وبين زميلك.

**الزميل المتورط:** مع من أنت في صراع وكيف موقف ذلك الزميل مقارنة بموقفك؟

**سلوك الزميل:** ما الشيء الذي عمله زميلك وأدى إلى استجابة عاطفية (سلبية أو إيجابية) لديك؟

**ردة فعلك/استجابتك:** كيف كانت ردة فعلك تجاه سلوك زميلك؟ صف سلوكك أنت. كيف تشعر جراء سلوك زميلك؟ وماذا كانت أفكارك؟

**أضرارك الساخنة:** عطفاً على ردة فعلك والموقف الذي سبب تلك الردة، هل تستطيع أن تربط بين مشاعرك وسلوكيات محددة؟ ما المواقف التي مررت بها وأدت إلى ردود أفعال مشابهة؟ ما هي في نظرك الأضرار الساخنة التي أثارت ردود الأفعال تلك؟

## كيف تؤثر القيم في الصراع

قيمك مهمة جداً لسلامتك الشخصية. إنها المعتقدات التي وجدت أن لها دلالة ولها أهمية كبرى. إنها توجه السلوك وتوفر دعماً مهماً وتمثل دعامة في أثناء الأزمات وأوقات التغيير. الصراعات، وخصوصاً تلك التي تحدث بين الزملاء، لا تخلو أبداً من اختلافات بين القيم. فلو أنك اقترحت على زميل من زملائك أن يتأخر بعد نهاية الدوام لينجز بعض المهام المتعلقة بالعمل المكلفين بإنجازه ولكن ذلك الزميل يريد أن يذهب مبكراً ليحضر مباراة كرة القدم التي يشارك فيها ابنه، فإن ذلك الموقف قد يسبب صراعاً. ففي تلك اللحظة بالذات تكون تضحية وحب الزميل لابنه أهم عنده من إنجاز عمل لتحقيق هدف قد يكون مهماً جداً بالنسبة لك، بينما زميلك يحاول أن يوازن بين مسؤوليات العمل ومسؤوليات الأسرة، ويقدر ما تكون تلك القيم مهمة عند الشخص وذات المعنى بالنسبة له، فإن الاختلاف حولها قد يقود إلى صراعات مدمرة.

### تعرف على قيمك

من المهم أن يتعرف الإنسان على قيمه ويحددها لأن القيم المتعارضة قد تعقد علاقات العمل وتسبب في بعض الأحيان صراعات يصعب حلها. إحدى الوسائل التي يعرف بها الإنسان قيمه يكون من خلال تصنيف تلك القيم. فباستخدام تلك القيم التي يستخدمها (CCL) أحياناً في عمله مع المديرين والتنفيذيين، وذلك باستخدام بطاقات أعدت لهذا الغرض كما في الصفحات (٢٩ - ٣٠) تستطيع أن تصنف قيمك وترتيبها حسب أهميتها.

وعند البدء في تصنيف قيمك، قم بتصوير تلك البطاقات (هناك ثلاث صفحات وفي كل صفحة عشر بطاقات ثم قصصها. صنّفها في خمس

خانات: دائماً مهم جداً بالنسبة لي، غالباً يكون مهم جداً لي: بعض الأحيان مهم جداً لي، نادراً ما يكون مهماً لي، أبداً غير مهم جداً لي، تأكد أن تصنع بطاقة واحدة على الأقل في كل خانة.

ونظراً لأن لكل واحد منا قيمه الخاصة به، فلا تنزعج إذا لم تر بعض قيمك من بين القيم المصنفة في تلك البطاقات الثلاثين. تستطيع أن تضيف قيمك في حال عدم وجودها في تلك البطاقات من خلال وضعها في بطاقات غير تلك الثلاثين. بعد أن تفرغ من استحداث بطاقات تحمل قيمك، انظر إلى الخانات التي قمت بعملها ثم استعرض تلك البطاقات لترى أين يمكن أن تصنف تلك القيم. انظر إلى خانة «دائماً مهم جداً بالنسبة لي» فإذا كانت كل بطاقاتك في تلك الخانة فماذا يعني ذلك؟ (من المحبط جداً أن نعتقد دائماً بأهمية أشياء كثيرة). هل يوجد تناقضات فيما بين تلك المجموعة (البطاقات التي وضعتها في خانة «دائماً مهم جداً بالنسبة لي»). فإذا كان الأمر كذلك فربما تكون قد هيأت نفسك لصراع داخلي. ماهي الأشياء التي من الواضح جداً أنها أكثر أهمية بالنسبة لك. ما القيم التي يمكن أن تستبدها من تلك المجموعة؟ هل تستطيع أن ترى كيف يمكن أن تقود قيمك إلى صراع مع أشخاص قريبين أو مهمين بالنسبة لك؟ بعد تصنيفك لتلك البطاقات التي سجلت عليها قيمك قم بكتابتها في ورقة خارجية.

### تعرف على قيم زملائك

يصعب التعرف على قيم الزملاء لأنها ببساطة أمور شخصية ومنتشرة لدرجة أن الزملاء لا يتحدثون عنها. ومع ذلك، فإنك تستطيع باستخدام طريقة الكروت - التي تعرفت بها على قيمك - أن تتعرف - ولو بشكل

مبدئي - على قيم زملائك. فمن خلال توقعاتك، تستطيع أن تصنف قيم زملائك بناءً على تصرفاتهم التي تعتمد على قيمهم. أي أنك تستطيع أن تتعرف على قيم زميلك من خلال تصرفاته. قم باختيار أحد زملائك ممن تربطك به علاقة عمل قوية وليس بالضرورة أن يكون شخصاً تختلف معه. وقد تتفاجأ بأنك لا تستطيع أن تصنف قيم ذلك الزميل - وقد يكون ذلك بسبب أنك لم تتناقش مع ذلك الزميل بشأنها وبسبب أن هناك اختلافات بين القيم الزوجية والقيم التي يتم التصرف بناء عليها. ولكن إذا كنت تفكر في تصرفات زميلك في العمل وخارج العمل، أو كنت تفكر في العبارات التي يتفوه بها، تستطيع أن تخمن بشكل جيد كيف تصنف قيم ذلك الزميل. وليس مهماً أن يكون تصنيفك دقيقاً وذلك لأنك تقارن بين قيمك أنت وما تظن أنه قيم زميلك. وفي الوقت نفسه لوقام زميلك بتصنيف قيمه بطريقة البطاقات لكان تصنيفه مختلفاً عما تعتقده أو تظنه أنت.

وبعد أن فرغت من تصنيف ما تظن أنه قيم لزميلك قم بمقارنة ذلك التصنيف بتصنيفك لقيمك أنت. أين توجد الاختلافات الجوهرية؟ هل تلك الاختلافات الجوهرية لها علاقة بخلافك مع زميلك؟ لو كنت على معرفة بتلك الاختلافات هل كان بإمكانك إدارة الصراع مع زميلك بشكل أفضل؟ تأمل هذه الأسئلة بشكل جيد.

حاول أن تكتب بعض الجمل التي كان يمكن أن تستخدمها أثناء الموقف (موقف الصراع) وأن تأملاتك هذه لن تفيدك بالنسبة لما سبق من صراع لكن من المؤكد أنها ستساعدك في أي صراع مستقبلي. فكثير من القادة الناجحين وفرق العمل المنتجة يستخدمون وسائل مشابهة ليحسنوا من تصرفاتهم أثناء حدوث أمور غير متوقعة في المستقبل.



## تمرين لعبة الكروت

قم بتصوير هذه الصفحة ثم قص المربعات لتحصل على بطاقات قيم منفصلة.

<p><b>السلطة</b></p> <p>المركز والقوة للتحكم بالأحداث ونشاطات الآخرين</p>	<p><b>التقدم</b></p> <p>النمو الخبرة والترقي الناتج من انجاز الأعمال بشكل جيد</p>
<p><b>التوازن</b></p> <p>إعطاء وزن مناسب لكل جزء من حياة الشخص</p>	<p><b>الجمال</b></p> <p>تذوق جمال الأشياء، الأفكار الأشياء المحيطة، والمساحة الشخصية</p>
<p><b>التحدي</b></p> <p>مواجهة المهارات والأمور الصعبة والملحة</p>	<p><b>وفرة</b></p> <p>دخل عالٍ، نجاحات مالية الرخاء</p>
<p><b>التغيير والتنوع</b></p> <p>غياب الروتين. مسؤوليات العمل، النشاطات اليومية أو المواقف المتغيرة باستمرار. التغلبات</p>	<p><b>الاستقلال</b></p> <p>القدرة على التصرف بشكل مستقل مع وجود بعض العوائق. الثقة بالنفس الاعتماد على النفس. القدرة على صنع معظم القرارات والاختيارات</p>
<p><b>المجتمع</b></p> <p>خدمة ودعم أهداف تتعدى الرغبات الشخصية إيجاد نوع من التغيير في المجتمع</p>	<p><b>التعاون</b></p> <p>الرغبة في تكوين علاقات عمل تعاونية ولصيقة مع المجموعة</p>
<p><b>احترام النفس</b></p> <p>الفخر، احترام الذات، حس الذات الشخصية</p>	<p><b>الولاء</b></p> <p>الاخلاص، الواجب، التكريس</p>
<p><b>الروحانية</b></p> <p>معتقدات روحانية، إيمانية قوية، إشباع أخلاقي</p>	<p><b>النظام</b></p> <p>احترام السلطة، القوانين، والتعليمات حس الاستقرار، الروتين، والتنبوء</p>

إدارة الصراع بين الزملاء

<p><b>الحكمة</b> إظهار الحكمة المبنية على المعرفة والخبرة والفهم</p>	<p><b>لياقة بدنية</b> المحافظة على بنية صحية من خلال التمارين والنشاطات البدنية</p>
<p><b>الصدقة</b> تكوين علاقات قوية مع الآخرين</p>	<p><b>التنافس</b> تنافس شديد من أجل تحقيق الهدف</p>
<p><b>السعادة</b> البحث عن الرضا، البهجة، أو المتعة</p>	<p><b>الشجاعة</b> العزم على الموقف إيماناً بالمعتقدات والمبادئ</p>
<p><b>الإبداع</b> اكتشاف، تطوير، أو تصميم أفكار جديدة، برامج، أو أشياء تستخدم الابتكار والخيال</p>	<p><b>مساعدة الآخرين</b> مساعدة الناس الآخرين لتحقيق أهدافهم. توفير العناية والمساندة</p>
<p><b>الأمان الاقتصادي</b> وظيفة ثابتة ومأمونة. عائد مادي جيد. مخاطرة قليلة</p>	<p><b>المرح</b> القدرة على الضحك على نفسه وعلى الحياة</p>
<p><b>المعرفة</b> السعي للفهم، المهارة، والخبرة. التعليم المستمر</p>	<p><b>السلام</b> التصرف بموجب معايير الأخلاق والقيم والأمانة والإخلاص والصدق والثقة</p>
<p><b>الحب</b> الدخول في علاقات حنونة قوية. الغرام والألفة</p>	<p><b>التأمل</b> أخذ بعض الوقت للتفكير في الماضي، والحاضر، والمستقبل</p>
<p><b>العائلة</b> قضاء وقت مع الزوجة، الأولاد، الوالدين، والعائلة الممتدة.</p>	<p><b>المسؤولية</b> الموثوقية، الثقة، تحمل النتائج</p>

## كيف تؤثر القوة والمناورات السياسية في الصراع

لا يهم إن كنت تعتقد أن القوة التنظيمية والسياسية مهمتان، غير مجديتان، ليس لها معنى مهمة أو غير مثيرة. إنهما موجودتان وغالباً ما يسببان الصراع بين الزملاء. فعلى سبيل المثال، إذا كانت علاقة الزملاء لا تتطلب العمل بروح الفريق بشكل دائم، فإن أيّاً من الزملاء لا يأخذ في الاعتبار أو يقدر سلطة الزميل الآخر. وأثناء الصراع قد يشعر كل واحدٍ منهما أن قوته التنظيمية معرضة للتهديد، سلطته تكون محل استفهام، أو تم تجاهلها أو أنه قد تم التجاوز على حدوده.

يوجد العديد من القوى في المنظمات. قوى رسمية تستمد من المركز الذي يتبوّه الشخص مثل المسؤول والتابعين المباشرين. قوى تكون مضمنة في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما في منصب نائب المدير الذي يرأس الفريق التنفيذي والذي بدوره يرأس رؤساء الأقسام كما قد يكون للقوة أسس ومصادر غير رسمية كالكاريزما الشخصية أو قوة العلاقات. وبعض الناس تكون قوتهم نابعة من قدرتهم على حث الآخرين، أو إكراههم، أو التأثير عليهم، أو مكافأتهم.

والعلاقات بين الزملاء التي ليس لها قوة رسمية واضحة تتضمن عادة قنوات من القوة غير الرسمية. إن اللعب بين القوة الرسمية والقوة غير الرسمية هي أساس المناورات السياسية التنظيمية والصراع بين الزملاء يظهر غالباً لأول مرة على المسرح السياسي.

## تعرف على قوتك

كي تستطيع أن تدير الصراع بينك وبين زملائك بشكل أفضل، عليك أن تتعرف على ما تملكه من سلطة ومن قوة تستطيع أن تستخدمها في المنظمة التي تعمل فيها وتستطيع أن تستخدمها في علاقتك مع زملائك. فمثلاً، قد تملك الخبرة التي تحتاجها المنظمة بشكل كبير. فكر في أنواع القوى التي لديك ثم قم بوصفها مستخدماً النموذج الإرشادي في ص ٣٣. فكر في زملائك والقوى التي قد يحتاجونها في عملهم وأنت تمتلكها. تأمل في مصادر الطاقة غير التقليدية فأنت تستطيع أن تحصل على كمية معينة من القوة على سبيل المثال، من خلال إشاراتك بعمل بعض الموظفين أمام الآخرين. وقد تحصل على القوة من خلال موقع مكتبك كأن يكون قريباً من مصدر السلطة أو متخذ القرار. وعموماً، فالتوصيف المرفق هنا لا يمثل صورة كاملة لقوة المنظمة أو للقوة الشخصية. فهو مجرد مثال. سجل إجاباتك في ورقة خارجية لتعود إليها في أوقات أخرى وابدأ عن الأنماط والدروس. فهذه الوسيلة تساعدك في التعرف على متى يحتمل أن تواجه الصراع وكيف تتصرف في حال نشوب الصراع.



## تمرين

### تعرف على القوة التنظيمية

بالنسبة للمواصفات المدونة أدناه، صِف كيف تظهر هذه السلطة. أو كيف تبدو هذه السلطة.

سجل استجاباتك للعبارات الآتية على ورقة خارجية، من الأشياء التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار السؤال التالي: من من زملائك يكون أكثر تأثراً بما تستخدمه من قوة؟ من الذي من الضروري أن يكون ضمن مصادر قوتك؟ من الآخرين في المنظمة الذين سيتأثرون بتلك القوة؟ لماذا هم يريدون الدخول ضمن مصادر قوتك؟ ما الدور الذي ستؤديه هذه القوة في إدارة الصراع مع زملائك؟ أسأل نفس الأسئلة فيما يتعلق بزملائك الذين بينك وبينهم صراع؟.

### قوة رسمية. تقييم شخصي

**الموقع:** يقع القسم الذي تعمل فيه قريباً من مركز قوة المنظمة التي تعمل فيها بشكل أكبر من قسم زميلك.

**أهمية العمل المنوط بك:** تعول المنظمة كثيراً على المشروع الذي تتولى أنت تنفيذه أو الإشراف على تنفيذه قوة غير رسمية. تقييم شخصي.

**الخبرة:** تتمتع بمهارات خاصة أو معرفة أو خبرة.

**العلاقات:** تتمتع بعلاقات واسعة ومساندة من آخرين في المنظمة.

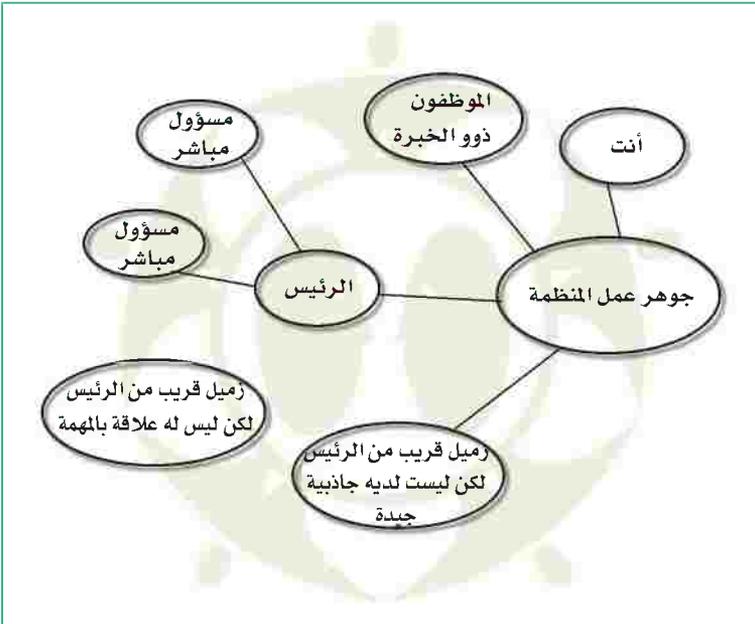
**التأثير:** تتمتع بجاذبية مع الآخرين يجعلهم ينجذبون إليك.

**المعلومات:** لديك مصادر خاصة رسمية و غير رسمية تجعلك دائماً في دائرة الاهتمام فيما يتعلق بالتطورات التنظيمية المهمة.

### خارطة القوة التنظيمية

من خلال الخطوط العريضة السابقة تستطيع أن ترسم خريطة في صفحة (٢٣) توضح أنواع القوة التي لديك ولدى زميلك وكيف يمكن أن تتسبب في الصراع أو تؤثر في موقف الصراع.

هذه الخريطة تساعد في معرفة ما لديك ولدى زميلك من علاقات والتي تستطيع أن تبني عليها أرضية حل الصراع.



## إدارة الصراع للوصول لأفضل النتائج

هل لديك تفضيل للتعامل مع الصراع؟ هل تواجه الصراع مباشرة وبمجرد حدوثه مثلاً أو أنك تتأنى وتستوعب الأمر وتتأمل ثم تقابل الزميل الذي أنت وإياه في صراع؟

قد تكون أكثر ارتياحاً لمواجهة الصراع مع زملاء الذين يتعاملون مع الصراع بنفس الطريقة التي تتعامل أنت بها. لكن ليس على الدوام يمكنك أن تتمتع بتلك الرفاهية. فالمدراء الناجحين يتعلمون كيف تؤثر قيمهم ومراكزهم ونقاط الحساسية لديهم ولدى زملائهم على موقف الصراع. ولا تؤثر هذه المواضيع فقط على الصراعات التي قد تحدث بل على طريقة تعامل مدراء مختلفين مع تلك الصراعات والخروج منها.

### البحث عن التصارع

يعمل «روبرت» مدير إدارة بإحدى الكليات الصغيرة. يتمثل نظراءه من العمداء الأكاديميين وهو يقوم بإرسال تقاريره إليهم إلا أنه عندما يطلب أعضاء هيئة التدريس شيئاً من «روبرت» فإنهم يتصرفون وكأن «روبرت» يتبعهم مباشرة. يقوم أعضاء هيئة التدريس بتعبئة (ملء طلبات عمل لشيء ما لشيء من التفصيل، لكنه من واقع خبرته وممارساته يقول لهم: إنه من المستحيل القيام بالعمل المطلوب حسب مواصفاتهم. تكون النتيجة منشأ التصارع بخصوص كيفية أداء العمل. يحمل هذا التصارع نوعاً من الأهمية لأعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بقلّة حيلتهم في ظل هذه البيروقراطية التي من خلالها يكون من الصعب القيام بأعمالهم. يتمتع أعضاء هيئة التدريس بقليل من السلطة التي هي ضرورية للكلية.

وعلى الرغم من أنه بإمكان روبرت أن يستخدم الميزانية، فإن عملية الزيادة في الكلية أو عملية اختيار الموردين كوسيلة للتعامل مع هذه التصارعات، تحمل تكلفة سياسية كبيرة.

أحياناً يكون على المديرين أن يقوموا بالتفاوض بخصوص هذه الصراعات (التصارعات) لأن نظراءهم لا يفهمون التسلسل الهرمي داخل المنظمة أول لا يشعرون بالتقدير لإسهاماتهم. بمعنى آخر، لأن نظراء (أنداد) المدير (على نفس المستوى في المنظمة ولكن بمسؤوليات تنظيمية مختلة) يشعرون بأن السلطة التي يمتلكونها بالمنظمة لا تتناسب مع أهمية إسهاماتهم، وأنهم يقومون بعمل ما هو ضروري لممارسة مثل هذه السلطة. وفي كل مرة يحدث ذلك تكون النتيجة صراعات وصراعات.

يتسبب الصراع في جعل بعض المدراء في وضع سيئ يجعلهم يتفادونه بأي ثمن، بل ربما يجيرونه للآخرين على حسابهم الخاص. مديرون آخرون يفضلون التفاوض والتسوية، وهم مستعدون للتخلي عن أشياء قليلة مقابل الحصول على أشياء مماثلة. إذاً، حالما تعرف كيف تؤثر النقاط الشاعرية الساخنة على مواقف الصراع وعلى السلوك وتفهم كيف تلعب اختلافات القيم واختلافات القوة دورها على طرفي الصراع، يكون باستطاعتك تطوير خطة للتعامل مع الصراع بينك وبين زملائك. وهذا سيقود بلا شك إلى علاقات عمل فاعلة تخدمك وتخدم زملاءك وتخدم المنظمة ككل.

## سنة مسارات لإدارة الصراع بين زملاء

### ١ ضع نفسك مكان زميلك:

حاول أن تفهم وجهة نظره، دوافعه، وردة فعله للصراع. اطلب أمثله لتوضيح المواقف. أعد صياغة وقول، أو تلخيص ما قيل. ركز على كلمات وتصرفات الشخص الآخر أكثر من تركيزك على افتراضاتك. تفقد العيوب أو الخلل في موقفك.

### ٢ أوجد حلاً بمشاركة الآخرين:

حدد دوافع الآخر، أهدافه، ومتطلباته. ابحث عن أشياء مشتركة ويعتمد كل منكم 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 ثلاثة. قوموا باختيار الحل أو مجموعة الحلول التي تناسب متطلب كل واحد منكم.

### ٣ عبر عن مشاعرك بإيجابية:

انتبه للنقاط الساخنة. تأكد أن تعبيرك عن 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 على التعبير عن مشاعره. تحمل مسؤوليتك كطرف في الصراع. اسأل ما الذي تستطيع عمله للإصلاح. إذا كنت قد تسببت في جرح مشاعر أحد، فاعتذر بجدية وتأكد بأنك تقصد ذلك الاعتذار.

#### ٤ التوصل مع الآخرين:

فكر كيف ينظر إليك الآخرون بعد انتهاء التصارع. قم بالمتابعة مع الشخص الذي كان طرفاً في التصارع معك. انتهز الفرصة أن تتكلم بصيغة غير رسمية مع أنداك خارج نطاق العمل - حاول أن تلتقي بهم للغذاء أو أن تهنتهم بأعياد ميلادهم أو تسأل عن اهتماماتهم.

#### ٥ تأمل وحاول أن 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 الإسهام (كلما كان ذلك ممكناً) وإثارة بعض المواضيع. رتب أفكارك وإستراتيجياتك. اسمح ببعض الوقت لزميلك ليتأمل موقف الصراع. ذكر نفسك باستمرار بأن التأخر في إعطاء جواب أو التفاعل ليس مثل تجنب أو تجاهل الصراع.

#### ٦ جارِ التيار:

انظر إلى الأمام ولا تلتفت للخلف. انظر إلى الإيجابيات في الناس وفي الموقف. تطلع دائماً إلى الرضا والقبول. تواصل وتفاعل مع الآخرين بتفاؤل. ابحث عن زملاء أو أصدقاء متعاطفين معك عندما تحتاج أن تفضفض. لو تضاءلت فرص التوصل إلى تسوية للنزاع فلا تيأس بل حاول مرة أخرى. حافظ على أن تكون مهنيّاً في توجيهك وكلماتك وتصرفك. تجنب التهكم والسخرية وحافظ على روح اللطافة.



## مراجع مقترحة للقراءة

- Capobianco, S., Davis, M. H., & Kraus, L. A. (1999). *Managing conflict dynamics: A practical approach*. St. Petersburg, FL: Eckerd College Management Development Institute.
- Elgin, S. H. (1997). *How to disagree without being disagreeable: Getting your point across with the gentle art of verbal self-defense*. New York: John Wiley & Sons.
- Elgin, S. H. (2000). *The gentle art of verbal self-defense at work*. New York: Prentice Hall.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1992). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Houghton-Mifflin.
- Lerner, H. (2002). *The dance of connection: How to talk to someone when you're mad, hurt, scared, frustrated, insulted, betrayed, or desperate*. New York: HarperCollins.
- Popejoy, B., & McManigle, B. J. (2002). *Managing conflict with direct reports*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Sharpe, D., & Johnson, E. (2002). *Managing conflict with your boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Stone, D., Patton, B., Heen, S., & Fisher, R. (2000). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. New York: Penguin Putnam.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



## خلفية

بدأ مركز القيادة الإبداعية باستكشاف ديناميكية الخروج عن الخط بين المديرين التنفيذيين في شمال أمريكا، وذلك سنة ١٩٨٢ م. لقد استخدمت نتيجة الأبحاث في البرامج التدريبية، ووسائل التقويم، والكثير من المبادرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات. جاءت هذه النتائج نتيجة جهود هيئة التدريس بالمركز خلال فترة خلق أسس القيادة، وهو نشاط لمدة ثلاثة أيام يقوم فيه أعضاء هيئة التدريس، بتدريس مبادئ القيادة الفاعلة.

يركز هذا لكورس (أسس القيادة) على الوعي الشخصي والنمو، وعلاقات العمل، ومهارات التأثير، وحل التصارعات (الصراعات). نشأت النقطة الأخيرة (حل الصراعات) كنقطة مهمة خلال تقييم هذا البرنامج.

استخدم مركز القيادة الإبداعية خبرته الواسعة في تعليم القادة في نواحي الوعي الشخصي، وذلك لتطوير طريقة لمعالجة الصراعات التي تذهب إلى ما وراء المفاوضات أو الأساليب المتعلقة بها. قام المركز بسؤال المشاركين في كورس أسس القيادة لأن يكونوا على وعي بأفكارهم ومشاعرهم بخصوص الصراعات، وأن يكونوا على وعي بالتأثير أن السبب والأحاسيس التي تبذل خلال موقف من مواقف الصراعات. وأن يدركوا هذه الأفكار والأحاسيس كوسائل لإدارة الصراعات حتى يستطيعوا إثراء علاقات العمل بدلاً من تعطيلها.

تتلخص الفكرة الرئيسية في عبارة واحدة هي أن «الصراع هو مشكلة تحوّلها الأحاسيس» وتعطي أهمية للعملية التي من خلالها يستطيع المديرون التعامل مع إدارة مواقف الصراعات في نطاق عملهم التنظيمي. لقد تم إدخال التعديلات العديدة على كورس أسس القيادة منذ إنشائه، لكن الربط بين الوعي الشخصي - لإدارة الصراعات - تبقى مكتملة ومهمة.



## ملخص النقاط الرئيسية

في العديد من المنظمات تحدث الصراعات بين المديرين. ولأنه لا يمكن تفاديها، يتعلم المدير الفاعل هذه الصراعات من خلال فحصه لثلاثة أمور رئيسية. يقوم المديرين بتقويم أحاسيسهم التي تتسبب في السلوكيات غير الفاعلة وتجعل الصراعات أمراً يصعب إدارته.

يقوم المديرين بفحص قيمهم الشخصية، وكيف أنه من الممكن لهذه القيم أن تتعارض مع تلك الخاصة بنظراتهم. وأخيراً، فإنهم يقومون بتقييم سلطتهم، وتلك الخاصة بنظراتهم في المنظمة، وذلك بهدف تعلم كيف أنها تؤثر على محاولات حل هذه الصراعات. إن الاهتمام بهذه الأمور سوف يساعد المديرين في أن يتعلموا كيفية حل الصراعات بطريقة تسمح باستمرار علاقات عمل فاعلة.

هناك أساليب عديدة، مفيدة في التعامل مع الصراعات التي قد تحدث بينك وبين نظرائك. حاول أن تفهم وجهة نظر هؤلاء النظراء، ودوافعهم، وردود أفعالهم بخصوص هذه الصراعات. حاول أيضاً أن تحدد دوافعك، وأهدافك وتلك الخاصة بنظرائك. انظر للنقاط التي توافق عليها أنت ونظراؤك. حاول أن تعبر عن أحاسيسك بطريقة تفيد عملية حل هذه الصراعات. حاول أن تتابع مع الشخص الذي بينك وبينه بعض الصراعات. لاحظ ردود فعلك المبدئية للصراعات وقم بتحليل أسباب حدوثه. أخيراً، حاول أن تكون لديك نظرة مستقبلية ولا تعتمد على الماضي - حاول استكشاف نقاط القوة في الآخرين، وكذلك في المواقف التي

تتعرضون لها.

يكون من المفيد جداً أن ترى الأشخاص الآخرين كشركاء وليس كأعداء أو خصوم. لكل منكم وجهة نظره المختلفة بناء على عوامل مثل القيم، وأسلوب الإدارة، وسلطتك داخل المنظمة.

إن بناء الوعي بخصوص الاختلافات في الرأي وطرق قبولها بينك وبين نظرائك هي حجر الزاوية ونقطة البداية في إدارة الصراعات، كذلك فإن جعل الموقف أكثر أريحية وتخفيض (تخفيف) العداة الشخصي والسياسي سوف يساعد في تحريك هذا الصراع خطوة نحو الحل - وسوف يؤدي هذا إلى أحسن النتائج لمنظمتك، وسوف يؤدي إلى بناء العلاقات التي يحتاج إليها لأن تصبح، وتبقى قائداً فاعلاً.

### ورقة حل الصراع

تخيل أنك تجلس وجهاً لوجه مع شريك الصراع. هذه هي فرصتك لأن تخطط، لما يمكن أن يكون تفاعلاً صعباً. استخدم هذه الإرشادات (أدناه) للتخطيط لهذه الجلسة. إن تخطيط هذا النقاش المهم، يمكنك من زيادة فرصتك في الحصول على حل جيد. يمكنك أن تستعد لهذه الجلسة (هذا الاجتماع) بعمل الآتي:

- مراجعة الأشياء التي تريد أن تقولها.
- استخدام خريطة التدفق لعمل إطار لهذه المناقشة.
- التفكير في كيفية استجابتك للمواقف الصعبة.
- ممارسة ذلك مع شريك التعلم.

<p>١- تأسيس العلاقة وإعداد مسرح العمليات كيف تتخلص من الجمود وأن تضع الأسس للمناقشة؟ فكر في العبارات الحقيقية التي سوف تستخدمها.</p>		
<p>٢- صف الموقف والسلوك كيف تصوغ بوضوح وموضوعية ما تريد بطريقة لا تؤدي ردود فعل دفاعية بدرجة كبيرة؟ خطط لعبارة حقيقية يمكنك استخدامها.</p>		
<p>٣- أعد الموقف للتفاعل (أ) ضع إطاراً للاستجابة المحتملة للشخص الآخر</p>		
١-	٢-	٣-
<p>(ب) ضع إطار لردك على للاستجابة الشخص الآخر</p>		
١-	٢-	٣-

٤- راجع وتفحص

حاول الإجابة عن الأسئلة أدناه بعد الاجتماع

ما هو الذي تعلمته من الاجتماع؟	ما هو الشيء الذي كان فاعلاً؟	ما هو الشيء الممكن تحسينه؟	كيف تقوم بتعديل ما كتبت؟

