



Jordan Local Governance Development Program
برنامج تطوير البلديات وتعزيز المشاركة الشعبية

المهارات الإدارية والإشرافية للمدراء ورؤساء الأقسام في البلديات

الحزمة التدريبية رقم (5)
إدارة السلوكيات الصعبة

قائمة المحتويات

3	الموظفون المتذمرون
4	الصراع الإيجابي والسلبي
6	أساليب التعامل مع الصراع ..
7	التقييم الذاتي: "مسح أسلوب إدارة الصراع".
12	مؤشر الصراع المؤسسي ..
13	إدارة الصراع المؤسسي
13	المبادئ العامة لحل الصراعات
15	التقييم الذاتي: ما مدى نجاحك في إدارة الصراع؟ ..
16	حلّ الصراعات بين الموظفين ..
17	التأديب وفرض النظام في المؤسسة (الإنضباط) ..

الموظفون المتذمرون (الذين يشتكون إليك)

هناك تعريف جيد للشكوى في مكان العمل بأنها تمثّل مؤشرات سطحية لمشاكل فعلية كامنة يمكن أن تنفجر في وقت لاحق. فهناك العديد من الأسباب التي تدعو الموظفين إلى الشكوى، لكنها تشكل في جوهرها أعراضاً لعدم الرضا أو تشير إلى وجود خطأ ما. فربما تكون مشكلة مع موظف آخر، أو خلل في العلاقة مع المشرف، أو ربما تتعلق بظروف العمل.

ما هي الأمثلة على الشكاوى التي تسمعها من خلال وظيفتك؟ ريدمك

ظاهرياً ، يمكن أن تبدو الشكاوى تافهة وغير مهمة. إنها بالتأكيد شائعة في العديد من المؤسسات والبلديات، ويجب على المسؤولين والمشرفين أن يتعلموا كيف يعالجونها بفاعلية. فإهمال الشكاوى هو بمثابة رسالة على أنك لا تهتم فعلاً، كما أنك تخاطر بتجاهلك لمشاكل رئيسية كامنة.

نقاط رئيسية للتذكر :

- ينبغي للمسؤولين والمشرفين أن يكونوا متواجدين ويتعاملون مع كل الموظفين بعدالة ومساواة.
- أصغ للمشتكي وتفحص كلامه لتصل إلى جوهر الشكوى.
- حاول إشراك الموظف في اقتراح الحلول.
- نقصن الأمر واجمع المعلومات بشأن السياسات والتعليمات ذات العلاقة.
- تابع حتى تتأكد من حل المشكلة.

ما الذي يمكنك عمله مع الشخص الذي يشكو باستمرار؟

←

←

←

←

الصراع الإيجابي والسلبي

تنشأ الصراعات بشكل رئيسي كنتيجة لعدم القدرة على حل المشكلة:

- الحقائق - يرى الأشخاص المجموعة ذاتها من الحقائق من وجهات نظر مختلفة.
- الطرق - يختلف الأشخاص بشأن الإجراء اللازم لإنجاز شيء ما بأكثر مستوى من الكفاءة.
- الأهداف - الأهداف التي يعمل الأشخاص لتحقيقها مختلفة كلياً من شخص لآخر.
- القيم - يختلف الأشخاص في قيمهم ومعتقداتهم الشخصية والمؤسسية .

أحوال الصراع

طبيعة الصراعات من أي نوع أنها لا تثبت على حال معين بل تتغير بشكل مستمر إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، وفيما يلي نستعرض أحوال الصراع:

الصراع الخفي: وهو مصدر الخلاف ومنه ينشأ وأسبابه عديدة: فالغيرة والحسد والخوف على الرزق إلخ إلا أنه ينحصر في نوعين: خلاف خفي بسبب الرغبة في الاستقلال بالمسؤولية أو بسبب الرغبة في الاستقلال بالموارد وخصوصاً عندما تكون شحيحة والأخير يسميه بعض الكتاب "نزاع الحصص" وغالباً لا يتعدى الخلاف الخفي المشاعر الداخلية الناتجة عن عدم الرضى في المعاملة.

الصراع الملاحظ: ويحدث حينما يدرك أحد الأطراف الداخلة في النزاع الخلاف الخفي لدى الطرف الآخر وينشأ من أجله صراع محسوس.

الصراع المحسوس: والفرق بينه وبين سابقه هو كما الفرق بين رؤية الشيء والشعور به. وفي هذه المرحلة من الصراع يمكن لطرف ثالث لم يدخل في الصراع أن يلاحظ أن هناك نزاعاً بين أطراف الصراع وعادة ما يمكن البدء في حل الصراع من هذه المرحلة قبل أن يستفحل الأمر إلى المرحلة التي تليه وهي مرحلة الصراع الجلي.

الصراع الجلي: أو الظاهر، وهو الذي منه تظهر آثار الخلاف جلية إما بمشاعر متبادلة أو بأقوال حادة أو حتى بأعمال غير مسؤولة.

الصراع الإيجابي

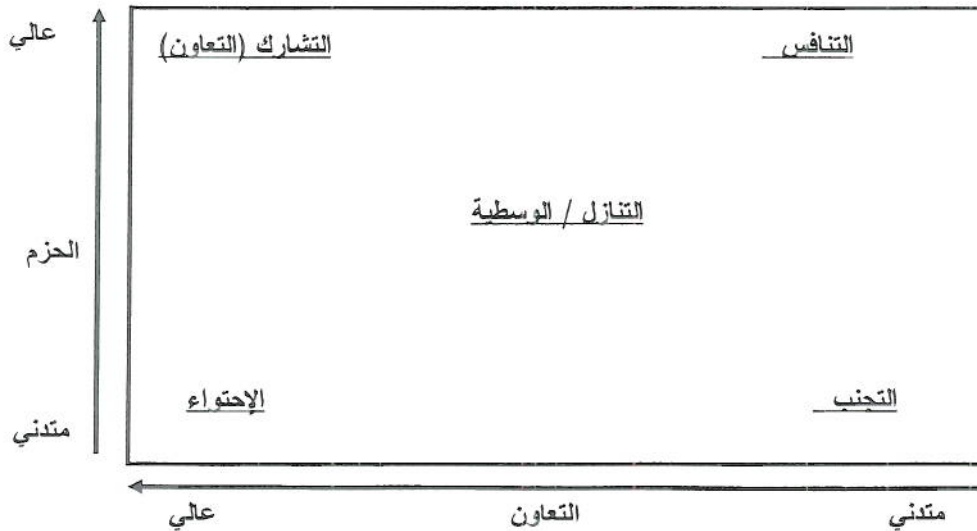
- النقاشات مرحب بها ويتم التشجيع عليها كمصدر للأفكار المتنوعة وتوسع الآفاق و الفهم والإدراك وتزيد من إستتارة جميع أطراف الصراع.

- ♦ يمكن للصراع البناء أن يؤدي إلى تفاعل صحي وحيوي في بيئة العمل، وأن يؤدي إلى المزيد من المشاركة من قبل موظفي البلدية.
- ♦ يساعد الصراع الإيجابي على النمو والتطور ويعزز الإلتزام الشخصي لكل عضو في مجموعة العمل نحو الهدف المشترك مما يساهم بتحقيق أهداف البلدية أو العمل.
- ♦ يزيد من عدد البدائل المجدية المتاحة أو المطروحة.
- ♦ يسمح من خلاله بالتعبير عن المشاعر، الأمر الذي سيساعد على إدراك السلوكيات والنماذج غير المحبذة في العمل وإغتنام الفرص المتاحة لتغييرها.

الصراع السلبي

- ♦ يمكن للصراع أن يكون مدمراً أحياناً، وأن يتسبب في مشاعر صعبة وعدائية بين الأشخاص. ومن الممكن أن يؤدي إلى الإضرار بالجهود التي يبذلها الفريق ويؤدي إلى عقبات وفجوات في الإتصال.
- ♦ يصبح الصراع السلبي محبطاً ومصدراً للضغط والتوتر لأعضاء الفريق.
- ♦ لا يتم تداول المعلومات ذات العلاقة بالنقاش ومشاركة المعنيين بها، مما يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية، وإحتمال الإضرار أو المساس بالتزامات البلدية.
- ♦ سوف تتطلب المشاريع وقتاً إضافياً مما قد يتمخض عنه تطور علاقات عمل ضعيفة.
- ♦ سيتم التشويش على عمليات صنع القرار كما قد يساء تخصيص الموارد.
- ♦ ستصبح التجارب ذات الإنطباع غير السار هي العرف السائد في المؤسسة أو البلدية، مما يحبط الموظفين ويقلل من مراعاتهم لبعضهم البعض.

أساليب التعامل مع الصراع



أسلوب التنافس : الحازم وغير المتعاون - يتابع الشخص تحقيق إحتياجاته وأهدافه على حساب الآخرين. هذا عبارة عن أسلوب سلطوي يستخدم فيه الشخص أي سلطة قد تبدو ملائمة للفوز بموقفه أو موقعه - وهو يتطلب مقدرة فائقة على الجدل وترتيب الأمور أو الأولويات.

أسلوب الإحتواء: المتعاون وغير الحازم - عكس أسلوب التنافس. ففي حالة الإحتواء، يهمل الشخص إهتماماته وإحتياجاته الخاصة لإرضاء الشخص الآخر ويحاول أخذ إهتماماته بالإعتبار. والإحتواء قد يكون على شكل الكرم البعيد عن الأنانية، ويقبل بوجهة نظر الآخر أو يسايره نيابة عن المؤسسة أو البلدية.

أسلوب التجنب: غير الحازم وغير المتعاون - لا يسعى الشخص مباشرة لتحقيق غاياته وإهتماماته أو غايات الآخرين وإهتماماتهم. وهنا لا يقوم الشخص بمعالجة الصراع، فهو من الممكن أن يعمل على تحيئة مسألة معينة جانباً وبطريقة دبلوماسية، أو تأجيل المسألة حتى يتسنى وقت أو ظرف أفضل لمناقشتها، أو ببساطة قد ينسحب من موقف يشكل تهديداً.

أسلوب المشارك: الحازم والمتعاون - على عكس أسلوب التجنب، وهو يشتمل على محاولة للعمل مع الشخص الآخر لإيجاد حل ما يرضي تماماً إهتمامات الشخصين. وهنا يتم البحث بعمق في المسألة مثار النقاش لتحديد وتوضيح الإهتمامات الكامنة فيها وإيجاد بديل يحقق إهتمامات الطرفين.

أسلوب التنازل (التسوية): وهو يأتي في مرحلة متوسطة بين الحزم والتعاون. ويهدف إلى إيجاد حل عملي ومناسب ومقبول لكلا الطرفين ويحقق الرضى الجزئي لكليهما. ومن الممكن أن يعني تجزئة الخلاف، أو السعي إلى نقطة إلتقاء في الوسط وبسرعة.

التقييم الذاتي: "مسح أسلوب إدارة الصراع"

التعليقات: أدرس المواقف التي تجد فيها أمنياتك أو رغباتك مختلفة عن تلك التي لدى شخص آخر. كيف تستجيب عادة إلى مثل هذه 'فقاوملا' في الصفحات التالية، هناك مجموعات زوجية عديدة من العبارات التي تصف الإستجابات السلوكية المحتملة. لكل مجموعة، يرجى أن تضع دائرة حول العبارة "أ" أو العبارة "ب" والتي هي الأقرب إلي وصف سلوكك. في العديد من الحالات، قد لا تكون العبارة "أ" ولا العبارة "ب" هي الإجابة أو الإختيار الأمثل لسلوكك، ولكن يرجى إختيار الإجابة التي تشعر أنك تميل أكثر لإستخدامها.

(1) أ- أسمح أحياناً للآخرين بحل المشكلة وتحمل المسؤولية.
ب- بدلاً من التفاوض على الأمور التي نختلف بشأنها، أحاول أن أشدد على تلك الأشياء التي يتفق عليها كلانا.

(2) أ- أحاول أن أجد حلاً أوسط أو تسوية.
ب- أحاول التعامل مع جميع إهتماماته وإهتماماتي أنا.

(3) أ- أنا ثابت وقوي في العادة عند السعي وراء تحقيق أهدافي.
ب- قد أحاول تهدئة مشاعر الطرف الآخر والحفاظ على علاقتنا.

(4) أ- أحاول أن أجد حلاً أوسط أو تسوية.
ب- في بعض الأحيان أضحي بأمنياتي لصالح أمنيات الشخص الآخر.

(5) أ- أطلب مساعدة الآخر باستمرار للتوصل إلى حل.
ب- أحاول القيام بما هو ضروري لتجنب التوتر غير المفيد.

(6) أ- أحاول تجنب التسبب بالأسى لنفسي.
ب- أحاول كسب موقفي.

(7) أ- أحاول تأجيل المسألة إلى أن يتسنى لي الوقت اللازم للتفكير بها جيداً.
ب- أتخلى عن بعض النقاط لكسب نقاط أخرى.

(8) أ- أنا ثابت وقوي في العادة عند السعي وراء تحقيق أهدافي.
ب- أحاول أن يتم الإعلان مباشرة عن جميع الإهتمامات والمسائل عند البدء في الإجتماع أو النقاش.

(9) أ- أشعر أن الخلافات لا تستحق القلق بشأنها دائماً.
ب- أبذل بعض الجهد لإقناع الآخرين بما أراه مناسباً.

- 10) أ- أنا ثابت و قوي في العادة عند السعي وراء تحقيق أهدافي.
ب- أحاول أن أجد حلاً وسطاً أو تسوية.
- 11) أ- أحاول أن يتم الإعلان مباشرة عن جميع الإهتمامات والمسائل عند البدء في الإجتماع أو النقاش.
ب- قد أحاول تهدئة مشاعر الآخر والحفاظ على علاقتنا.
- 12) أ- أتجنب أحياناً تبني موقف قد يؤدي إلى الخلاف.
ب- سوف أدعه يتمسك ببعض مواقفه إذا سمح لي التمسك ببعض مواقفي.
- 13) أ- أقترح حلاً أوسط نلتقي عنده.
ب- أضغط للتوضيح عن النقاط التي تخصني (أضغط باتجاه حدوث ما أريد).
- 14) أ- أخبره بأفكاري وأسأله عن أفكاره.
ب- أحاول أن أبين له المنطق والمنافع المترتبة على موقفتي.
- 15) أ- قد أحاول تهدئة مشاعر الآخر والحفاظ على علاقتنا.
ب- أحاول أن أقوم بما هو ضروري لتجنب التوتر والضغط.
- 16) أ- أحاول عدم إيذاء مشاعر الشخص الآخر.
ب- أحاول أن أقنع الشخص الآخر بقيمة وأهمية الموقف الذي أدعو إليه.
- 17) أ- أنا في العادة عنيد في السعي إلى تحقيق أهدافي.
ب- أحاول أن أقوم بما هو ضروري لتجنب التوتر غير المفيد.
- 18) أ- قد أدع الشخص الآخر يحتفظ بوجهة نظره إذا كان ذلك يسعده.
ب- سوف أدعها تتمسك ببعض مواقفها إذا سمحت لي بالتمسك ببعض مواقفي.
- 19) أ- أحاول أن يتم الإعلان مباشرة وفوراً عن جميع الاهتمامات والمسائل في البداية.
ب- أحاول تأجيل المسألة إلى أن يتاح لي بعض الوقت للتفكير فيها مرة أخرى.
- 20) أ- أحاول العمل على معالجة الفروقات بيننا فوراً.
ب- أحاول أن أجد ترتيباً عادلاً للمكاسب والمخاسر لكليتنا.

21) أ- عند التوجه نحو المفاوضات، أحاول أن أكون متفهماً لرغبات الآخرين.
ب- أميل دوماً للنقاش المباشر للمشكلة.

22) أ- أحاول أن أجد موقفاً وسطياً بيني وبينه.
ب- أؤكد على رغباتي.

23) أ- في أغلب الأحيان أهتم بتحقيق كل أمنياتنا.
ب- أسمح أحياناً للآخرين بحل المشكلة وتحمل المسؤولية.

24) أ- إذا كان موقف الآخر يبدو مهماً جداً له، فسأحاول أن أحقق أمنياته.
ب- أحاول أن أجعله يقدم بعض التنازلات.

25) أ- أحاول أن أبين لها منطق ومزايا موقعي.
ب- عندما نقترّب من المفاوضات، أحاول أن أتفهم أمنيات الشخص الآخر.

26) أ- أقترح حلاً وسطاً نلتقي عنده.
ب- تقريباً، أهتم باستمرار بتلبية جميع أمنياتنا.

27) أ- أتجنب أحياناً إتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الخلاف أو الجدل.
ب- أدع الشخص الآخر يتمسك بأرائه إذا كان ذلك يسعده.

28) أ- أنا ثابت وقوي في العادة عند السعي وراء تحقيق أهدافي .
ب- أنا أسعى عادة للحصول على مساعدة الآخرين للتوصل إلى حلّ.

29) أ- أقترح حلاً وسطاً للإلتقاء.
ب- أشعر أن الفروقات لا تستحق دوماً القلق بشأنها.

30) أ- أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخر .
ب- أحاول دوماً أن أطلع الآخر على المشكلة بحيث نشترك في التوصل إلى حلّ ما.

ملاحظة: هذه الأداة هي بإستخدام طريقة ثوماس - كيلمان في حل الصراع، والتي تستخدم في أغلب الأحيان في جلسات التدريب الإداري في أمريكا الشمالية وغيرها من الأماكن. وهي تستند إلى بحث معتبر في نماذج الصراع بين الأشخاص في المؤسسات.

جدول علامات التقييم الذاتي

ضع دائرة حول الأحرف أدناه والتي وضعت حولها دائرة لكل سؤال.

رقم السؤال	متنافس (حازم)	متعاون (حلّال المشاكل)	متنازل (مشارك)	متجنب (منسحب)	محتوي (الهاديء والذي يزيل العقبات)
1				أ	ب
2		ب	أ		
3	أ				ب
4			أ		ب
5		أ		ب	
6	ب			أ	
7			ب	أ	
8	أ	ب			
9	ب			أ	
10	أ		ب		
11		أ			ب
12			ب	أ	
13	ب		أ		
14	ب	أ			
15				ب	أ
16	ب				أ
17	أ			ب	
18			ب		أ
19		أ		ب	
20		أ	ب		
21		ب			أ
22	ب		أ		

رقم السؤال	متنافس (حازم)	متعاون (حلّال المشاكل)	متنازل (مشارك)	متجنب (منسحب)	محتوي (الهاديء والذي يزيل العقبات)
23		أ		ب	
24			ب		أ
25	أ				ب
26		ب	أ		
27				أ	ب
28	أ	ب			
29			أ	ب	
30		ب			أ

ضع إجمالي عدد البنود التي وضعت عليها دائرة في كل عمود.

متنافس	متعاون	متنازل	متجنب	محتوي
--------	--------	--------	-------	-------

مؤشر الصراع المؤسسي

في العادة، يستخدم الأشخاص العبارات التالية لوصف المؤسسة التي يعملون فيها. ضع دائرة حول العبارة التي تصف وضعك أفضل وصف. إذا كانت العبارة على اليمين هي التي تصف تماماً وضعك، ضع دائرة على الرقم (4)؛ وإذا كانت العبارة إلى اليسار هي التي تصف المكتب وصفاً تاماً، ضع دائرة حول الرقم (1)؛ أما إذا كان قرارك محايداً أو لست متأكداً من إجابتك، فضع دائرة حول الرقم (2) أو (3).

1- المعلومات اللازمة للعمل بفاعلية يتم تجميعها	4	3	2	1	المعلومات مفيدة وخاصة.
2- يتم إطلاع الآخرين على الإهتمامات الشخصية	4	3	2	1	نادراً ما يعلن عن الإهتمامات الشخصية - لأن الأشخاص يتقون ببعضهم البعض
3- لدى الأشخاص فرص مناسبة للتأثير على	4	3	2	1	لا تتاح أي فرصة للأشخاص للتأثير على القرارات
4- التعاون وعمل الفريق موضوع روتيني في	4	3	2	1	المنافسة والجهد الفردي هو المتعارف عليه في البلدية / دائرتي
5- يتم التشجيع على الأفكار والمقترحات الجديدة	4	3	2	1	الأفكار والمقترحات الجديدة مشكوك فيها ولا يتم التشجيع عليها.
6- الأهداف والمهام والمعايير واضحة وغير غامضة	4	3	2	1	الأهداف والمهام والمعايير غامضة وتعسفية أو عشوائية
7- يتم توزيع المكافآت والثناء على الموظفين	4	3	2	1	الاعتراف، والفرصة، لا يتم توزيع المكافآت والثناء على الموظفين وإعطائهم الفرصة لتوزيع بالتساوي والعدل
8- يتم إعطاء الأشخاص المسؤولية وفقاً لخبراتهم	4	3	2	1	في الغالب، يعطى الأشخاص المسؤولية بسبب "من" يعرفون وليس "ما" يعرفون
9- يسمح باختلاف الرأي، ويناقش بشكل مفتوح	4	3	2	1	لا يوجد مجال سوى للموافقة للاتفاق، وينظر إلى الاختلاف في الرأي على أنه عدم إخلاص وولاء
10- عندما ينشأ الصراع بين مجموعتي ومجموعة	4	3	2	1	عندما ينشأ الصراع بين مجموعتي ومجموعة أخرى، "تضغط" لكي تسير الأمور بالطريقة التي نريدها.

إدارة الصراع المؤسسي

الصراع - التوتر الذي يبرز عندما يكون لدى الأشخاص والمؤسسات أهداف أو إحتياجات متعارضة أو تنافسية. وحالياً، يقدر المدراء أنهم يستنفذون حوالي 20% من وقتهم وهم يتعاملون مع الصراع.

نادراً ما يكون حل الصراع حول من هو محق. إنه يتعلق بالإقرار بالخلافات وتقدير آراء الآخرين.

توماس ف. كروم - سحر الصراع

الصراع:

- مبهم ولا يمكن التنبؤ به
- محفز للتغيير
- يمكن أن ينتج عن المنافسة بشأن القيم أو السلطة أو الموارد
- يمكن أن يكون بناءً أو مدمراً
- يمكن أن يساهم بالوصول إلى بيئة عمل سليمة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة
- يمكن إدارته لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى وتعظيم المكاسب لجميع المعنيين به.

الإدارة الفاعلة للصراع تتأتى من:

- تحديد وفهم الأسباب الجذرية وراء الصراع
- معرفة أساليب معالجة الصراع
- إستكشاف الإحتياجات والفروقات
- العمل للوصول إلى حل بناء للصراع

المبادئ العامة لحل الصراعات

- هناك إهتمامات متوافقة تكمن تحت المواقف التي تبدو في ظاهرها متنافرة أو متضادة. والهدف هنا هو الوصول إلى الآراء المتوافقة الكامنة تحت التنافر الظاهري.
- كل جانب لديه في العادة شيء يستحق القول.
- طور عملية حوار يبحث من خلالها المشاركون عن الأمور المشتركة بينهم، فهذا يحول دون تحول المسألة إلى قطبية معينة مما يمكن الأشخاص من حل صراعاتهم.
- بالنسبة للمسائل المشحونة عاطفياً، تكون الطريقة الأفضل لفتح حوار هي إيجاد بيئة تسمح للأشخاص بالتعبير عن مشاعرهم وإهتماماتهم من خلال النقاش والمناظرة.
- في الغالب، تقوم الأطراف بالتركيز على الخلافات، حتى بوجود حيز واسع من الإتفاق، نذكرهم بمجالات الإتفاق المتعددة.

- ♦ أذكر حاجاتك فقط بعد التواصل مع الطرف الآخر، وإظهار النية الحسنة له.
- ♦ لا يستطيع كلا الطرفين التعبير عن إحتياجاتهما في الوقت ذاته. عليك أن تصغي في بعض الأحيان إلى إحتياجات الشخص الآخر بدلاً من التعبير عن إحتياجاتك أنت.
- ♦ تربيث قليلاً وفكر بما تحاول تحقيقه وما يحاول الجانب الآخر تحقيقه بالمقابل. قم بعد ذلك بإستكشاف الطريقة التي تمكنك من تيسير الأمر على الجانب الآخر بحيث يعطيك ما أنت بحاجة إليه.
- ♦ كل شخص يأتي إلى الصراع وهو محمل بعواطف لا يمكن إهمالها بسهولة. ومع ذلك، فإن هذه العواطف تعمل في الغالب على إعاقة قدرة الشخص على التفكير بشكل واضح والخروج بإستراتيجيات ناجحة لحل الصراع.
- ♦ جد طرفاً ثالثاً تستطيع أن تبتّ إليه مشاعرك و غضبك، بحيث يمكن السير قدماً لإيجاد الحل دون أن تعيقه حزمة المشاعر السلبية.
- ♦ يمكن للفضائل الشخصية والسلوكيات الأخلاقية أن تقنع في بعض الأحيان، ولكنها تصبح عوائق رئيسية أمام حل الصراع - فما من أحد هو على حق كامل.

التقييم الذاتي: ما مدى نجاحك في إدارة الصراع؟

إستخدم قائمة المراجعة أدناه لتقييم أسلوب إدارة الصراع الذي تتبعه. سجل إجاباتك (نعم) أو (لا) على هذه الأسئلة.

- 1) هل تبحث عن الأسباب بدلاً من أن تبحث عن شخص؟مولى

- 2) هل تنظر إلى الصراع على أنه فرصة للتطوير، وليس كوضع تحاول فيه أن تحقق كسباً، أو أن تتفهم؟مبنى

- 3) هل تحافظ على التواصل من خلال النظر بالعين عند التعامل مع الشخص الآخر أثناء الصراع؟

- 4) هل تعطي تغذية راجعة من خلال توجيه أسئلة بهدف الحصول على معلومات أو تقوم بإعادة صياغة إجابات الشخص؟رخلاً

- 5) هل تعكس ردودك عن إمكانية التعبير المفتوح لوجهة نظر الشخص الآخر بدلاً من إصدار الأحكام؟ميلة

- 6) هل تبحث عما يمكن أن يشير إلى الاتفاق أو تبدي عدم إرتياحك إلى لغة الجسد التي يستخدمها الشخص؟رخلاً

- 7) هل تبحث عن خيارات تحظى بموافقة؟ملايتهم

- 8) هل تنشئ الحدود - الحد الأدنى الذي يمكنك قبوله والحد الأعلى الذي يمكنك؟مواطع

- 9) هل تدعو الطرف الآخر لإستكشاف بدائل من خلال توجيه السؤال: "ماذا لو...؟"

- 10) هل تبذل مجهوداً لسماع الشخص الآخر وإيجاد النية الحسنة قبل طرح؟لكتيضة

- 11) هل تسمح أو حتى تشجع الشخص الآخر بالإستيضاح عن ومراجعة إفتراضاتك أو النقاط غير الواضحة ؟

- 12) هل تبحث عن نقاط الالتقاء، أكثر مما تبحث عن نقاط الإختلاف؟

- 13) هل أنت مهتم بالتعلم من الشخص الآخر مثلما أنت مهتم بتعريف الآخرين؟لندارآب

- 14) هل تعمل مع الشخص الآخر على وضع الجداول الزمنية لتحقيق الأهداف وإجراء التغييرات المتفق عليها؟

إجمالي إجاباتك (بنعم)

حلّ الصراعات بين الموظفين

يجب أن تحلّ الصراعات ما بين الموظفين، من أجل تحقيق الفاعلية المؤسسية والحفاظ على العلاقات الشخصية الجيدة فيما بينهم. ففي أغلب الأحيان، ينشأ الصراع ما بين الموظفين، ويصبح على المسئول أو المشرف حلّ هذه الصراعات بنجاح قبل أن تستفحل، وبالتالي تتدنى الإنتاجية والفاعلية بالعمل. وباعتماد وتعزيز النهج التعاوني، يمكنك أن توجه كوادرك إلى حل يحظى بالموافقة. وعندما تشخص صراعاً في بدايته، عليك أن تنظر إليه كمشكلة خطيرة محتملة وتتعامل معه بسرعة.

النقاط الرئيسية

قد تنشأ الصراعات بين الموظفين بسبب المشاكل التي تتعلق بالشخصية؛ مثل تضارب الأهداف والقيم وإختلاف الاحتياجات. أو من الممكن أن تنشأ عن الأمور المتعلقة بالعمل، مثل مسؤوليات الوظيفة، وتخصيص الموارد.

تتكرّر....

- بأنه قد لا يكون من الممكن تجنب مجالات الصراع في المؤسسات، ومن الممكن أن تحدث آثاراً إيجابية وسلبية على مكان العمل.
- يجب التعامل مع الصراعات بذهن متيقظ، فهي لا تزول بمجرد إهمالها.
- إن أفضل طريقة لحلّ الصراعات هي عندما يتعاون جميع الأطراف لإيجاد الحل العملي والقابل للتطبيق.
- يجب على المسئول أو المشرف أن يبقى حيادياً ويتيح الفرصة لأطراف الصراع للتعبير عن مواقفهم.
- الحل الأكثر نجاحاً هو الحل الذي لا يكون على حساب أي من الطرفين. (حل فيه الكل رابح).
- الحلول المفروضة من أعلى قد تخفي حقيقة الصراع وتتسبب بمشاكل أكثر خطورة فيما بعد.

الإجتماع بالمرووسين لحلّ الصراع فيما بينهم

1.

2.

3.

4.

التأديب وفرض النظام في المؤسسة (الإنضباط)

إن أحد تعريفات التأديب هو "التدريب الذي يصحح ويقولب سلوكاً ما، أو يتطلب تغييراً سلوكياً نحو سلوك منظم أو محدد تفرضه المؤسسة". وهدف كل موظف في المؤسسة هو تلبية متطلبات الوظيفة، والعمل بشكل جيد مع الآخرين، والقيام بجميع الأمور التي تسهم بتحقيق الأداء الوظيفي الجيد وتحقيق أهداف المؤسسة. وما دام مثل هذا السلوك إيجابياً وداعماً لأهداف المؤسسة، فكل شيء سيكون على ما يرام. ولكن عندما يتعد سلوك الموظف عن المعايير التي تحددها المؤسسة، فإن الحاجة تنشأ إلى إتخاذ إجراء تأديبي. ويجب على المؤسسة الفاعلة أن يكون لديها سياسات خاصة للتعامل مع المشاكل التأديبية والوسائل (الإجراءات) لتنفيذها، من خلال المدراء المدربين على تفعيلها وتنفيذها.

إن من الأفضل التركيز على الإجراءات التصحيحية وليس العقابي، فالتأديب يشمل التدريب والإدارة لإنجاز العمل الكفؤ والإمتثال إلى القواعد والقوانين. أما العقاب، أو التهديد بالعقاب، فهو فعل تقوم به سلطة معينة في محاولة لـ "التدريب" باستخدام الألم (النفسي). ومن الممكن أن يؤدي هذا إلى تداعيات غير مرغوب فيها؛ فموظف قد يحاول الموظف الانقلاب على مديره، أو التقليل من أهمية أهداف المؤسسة وأعرافها. كما يثير الخوف والمشاعر السلبية في مكان العمل.

غير أنه، وفي بيئة صحية، يمارس الأشخاص الإنضباط الذاتي. حيث يضبط الأشخاص سلوكهم لأن احتياجاتهم تجد طريقها إلى التلبية من خلال "العمل بموجب القواعد والقوانين" ولا يحتاج المسؤول أو المشرف لأن يتواجد كل الوقت لمراقبة أداء الموظفين بعناية وحذر.

وبصفتك مديراً، فإنك تتحمل مسؤولية إعلام موظفيك بقواعد العمل ومعايير أداء العمل. وعندما لا يتبع أحد الموظفين هذه القواعد أو المعايير، تتحمل أنت مسؤولية تصحيح ذلك السلوك. وقد يؤدي النقاش البسيط للمشكلة إلى تصحيحها. أما إذا استمرت، وبحسب درجة جدتها، فقد يستدعي الأمر إتخاذ إجراء تأديبي أكثر تقدماً (شدة). وفي حالات إساءة السلوك بشكل كبير، فمن الممكن تجاوز بعض المراحل في الإجراء التأديبي واللجوء مباشرة إلى الإستهانة عن الخدمات أو الطرد من العمل أو بمعنى أن يخسر الشخص وظيفته بسبب إساءة السلوك وعدم إتباع قواعد ومعايير العمل في المؤسسة. وهذا الإجراء بمثابة الخطوة النهائية في إجراءات التأديب.

مراجعة التأديب التدريجي (المرحلي)

يتحدث المسؤول أو المشرف مباشرة مع الموظف، ويبيّن له السلوك غير المقبول. وفي بعض الأحيان هذا ما يشار إليه بـ "التأديب الشفهي".

- إذا لم يتغير السلوك أو التصرف، يتم إتخاذ أشكال أقوى من الإجراء التأديبي. وقد يكون هذا على شكل تنبيه أو إنذار كتابي يحفظ في ملف الموظف الشخصي. أو يتم لفت نظر الموظف أثناء إجتماع رسمي مع مدير في مستوى إداري أعلى في المؤسسة. عندها، تكون الملاحظة واضحة بأنه يجب التوقف عن هذا السلوك المرفوض وإلا سيتعرض الموظف إلى خطر فقدان وظيفته.
- إذا استمر السلوك السلبي ولم يتوقف، بعد محاولات تصحيحية شفوية وكتابيه، مع إشراك مختلف المستويات الإدارية في محاولة الحل، تتجه المؤسسة إلى الإستغناء عن خدمات الموظف بموجب الأنظمة والتعليمات المؤسسية والقانونية المطبقة في هذه الحالة.