**إدارة الخلاف**

**برنامجإدارة الخلافات**

**محتويات الدورة :**

**- الخلاف .**

**- أحوالالخلاف.**

**- الخلافالخفي .**

**- الخلافالملاحظ .**

**- الخلافالمحسوس .**

**- الخلافالجلي .**

**- اسبابالخلاف .**

**- مستوياتالخلاف .**

**- مابعدالخلاف .**

**- الاعراضالسيئةللخلاف .**

**- الأعراضالإيجابيةللخلاف .**

**- اتجاهينلحلالخلاف .**

**- أسلوبإيجابي.**

**- أسلوبالمفاوضات.**

**- أربعةخطواتلحلالخلاف :**

**1- حددتماماحدودالاختلاف .**

**2- واجهأصحابالخلاف .**

**3- حاولإيجادحلول .**

**4- تابعمابعدالخلاف .**

**سياساتحلالخلاف :**

**1 – سياسةالانسحاب .**

**2 – سياسةالإكراه .**

**3 – سياسةالتهدئة .**

**4– سياسةالتسوية .**

**5– سياسةالتكامل .**

**- أنماطالناسفيالخلاف .**

**- نمطالسلحفاة "انسحابي" .**

**- نمطسمكالقرش "هجوميقسري" .**

**- نمطالدبالوديع "التهدئة" .**

**- نمطالثعلب "الحلالوسط" .**

**- نمطالبومةالحكيمة"التكامل" .**

**- تمرين 1 .**

**- تمرين 2 .**

**- التجاوبمعالخلافات :**

**- بالقوة.**

**- التبسيط.**

**- التجاهل .**

**- الحلالوسط .**

**- المواجهة .**

**الأهداف المرجوة :**

**- تعريف الخلاف وأسبابه ومستوياته .**

**- تحديد كل من الأعراض السيئة والإيجابية للخلاف .**

**- تحديد اتجاهات حل الخلاف .**

**- شرح خطوات حل الخلاف .**

**الخلاف:**

\* فإن الخلاف على تنوعه طبيعة من طبائع البشر منذ القديم، وقصة ابني آدم عليه السلام دليل على أن الخلاف قد يوقع الحقد والضغينة حتى بين الأخوين   
من أب واحد، وحتى في المجتمعات التي كانت قريبة من الوحي الإلهي كمجتمع الصحابة حدث خلاف بين أفرادها كاد أن يفضي لقتال، يقول الله تعالى:   
{يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ\*وَاعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِّنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ وَلَكِنَّ اللَّهَ حَبَّبَ إِلَيْكُمُ الْإِيمَانَ وَزَيَّنَهُ فِي قُلُوبِكُمْ وَكَرَّهَ إِلَيْكُمُ الْكُفْرَ وَالْفُسُوقَ وَالْعِصْيَانَ أُوْلَئِكَ هُمُ الرَّاشِدُونَ}

\* هوحالةتحدثنتيجةإحساسأحدالأفرادبعدمتجاوبالآخرأوالآخرينمعه  
فيوضعمعين .

**أحوالالخلاف :**

طبيعة الخلافات من أي نوع أنها لا تثبت على حال معين، بل تتغير بشكل مستمر إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، وفيما يلي نعرض لأحوال الخلاف:

- الخلاف الخفي .

- الخلاف الملاحظ .

- الخلاف المحسوس .

- الخلاف الجلي .

**اسباب الخلاف:**

**- مشاكلالاتصال**

**- محدودبةالإمكانيات**

**- تعاونضعيف**

**- خلافاتشخصية**

**- مشاكلالعمل**

**مستويات الخلاف:**

**- مختفيأوغيرظاهر،أسبابالخلافموجودةولكنغيرواضحة**

**- المتوقعأنأسبابالخلافقدتعرفعليهاواحدأوكلالأطراف**

**- المحسوسأنالتوترقدبداولكنالخلافلميظهرعلىالسطحبعد**

**- الواقعأنالخلافظهرعلىالسطحومظاهرةقدوضحتلأطرافبعيدةعن  
هذاالخلاف**

**مابعدالخلاف:**

**أنالخلافقدتمالتغلبعليهبواسطةأوبأخرى**

**كيفانتهيالخلافيدعوناإلى :-**

**- خلافجديد**

**- تعاونبينالأطراف**

**الاعراض السيئة للخلاف:**

**- تشتيتالوقتوالجهدوالمال**

**- الخلافينتجعنهخلافجديد**

**- يضربالصحةلكلاالطرفين**

**- يدفعللتدميروالسرقةوالكذب**

**- تغييرالمعلومات**

**الأعراضالإيجابيةللخلاف :**

**- التغير**

**- التحضير**

**- الاتصال**

**- صحيلأنهيحركالمشاعر**

**- تعليميلأنهيعلمعنالنفسوالغير**

**- بيئةأقوىللعمل**

**اتجاهين لحل الخلاف:**

**أسلوب إيجابي :**

**- واضح**

**- صريح**

**- تباين الرأي**

**- تكلم بوضوح وأمانة**

**- اعمل على زيادة احترام الناس لك**

**- اعمل على زيادة احترامك لنفسك**

**- نمي التفكير الإبداعي**

**أسلوب المفاوضات :**

**- استعد واستنفد بالمعلومات**

**- ركز على أصحاب السلطة لحل المشكلات**

**- لا تنحاز**

**- اسأل أسئلة كثيرة**

**- كن إيجابيا**

**- ابحث عن مناطق الالتقاء لوجود حل**

**- امتنع عن إعطاء أوامر**

**- لا تستسلم**

**أربعة خطوات لحل الخلاف:**

**1- حدد تماما حدود الاختلاف**

**2- واجه أصحاب الخلاف**

**3- حاول إيجاد حلول**

**4- تابع ما بعد الخلاف**

**سياساتحلالخلاف :**

**يمكن أن نختار خمس سياسات لحل الخلاف من أي نوع: الانسحاب أو التنازل، التهدئة   
أو التلطيف، التسوية أو الحل الوسط، الإكراه أو استخدام النفوذ، أو الطرق التكاملية. وفي نقاشنا لهذه الطرق سنستخدم نموذجا طور بواسطة عالمي الإدارة: "بلايك وموتون".**

**1 – سياسة الانسحاب .**

**2 – سياسة الإكراه .**

**3 – سياسة التهدئة .**

**4– سياسة التسوية .**

**5– سياسة التكامل .**

**أنماطالناسفيالخلاف :**

**لو نظرنا إلى سلوك الناس مع الخلافات لوجدنا أن لكل منهم نمطاً وسلوكاً يختلف عن الآخر، فيما لا تتشابه إلا في النادر جداً.**

**ولأجل ذلك نذكر بعض هذه الأنماط من السلوك الإنساني؛ ليمكن التعاون إلى حد ما في حل المشاكل والخلافات، ومن هذه الأنماط:**

**- نمط السلحفاة "انسحابي" .**

- نمط سمك القرش "هجومي قسري" .

- نمط الدب الوديع "التهدئة" .

- نمط الثعلب "الحل الوسط" .

- نمط البومة الحكيمة"التكامل" .

**تمرين 1**

فكر في خلاف تريد حله ، ثم حاول أن تجاوب على الأسئلة الآتية :-

1. من في الخلاف ؟

..........................................................................................................

1. ما الذي سمعته أو رأيته ليدل على وجود خلاف ؟

..........................................................................................................

1. لماذا لاحظت هذه العلامات ؟

..........................................................................................................

1. أين لاحظت هذه العلامات الدالة على الخلاف؟

..........................................................................................................

1. لماذا ، من وجهة نظرك ، تظن أن هناك خلاف ؟

..........................................................................................................

1. ما أثر هذا الخلاف على الموظفين الآخرين ؟
   * ما أثر هذا الخلاف على درجة كفاءة العمل في الإدارة ؟

........................................................................................

* ما هي النتائج الإيجابية لحل الخلاف ؟

.......................................................................................

**تمرين 2**

### كيف تتعامل مع الخلافات؟

**كيف يصفك البيان التالي – الإجابة بنعم أو لا**

* ( ) أستطيع أن أعرف الأسباب الثلاثة التي ينتج عنها خلاف
* ( ) أنا أستطيع تحديد الخلافات التي تحتاج إلى فريق عمل
* ( ) أستطيع تحضير جلسات عصف ذهني لتحديد الخلافات
* ( ) أستطيع مساعدة مجموعة من العاملين لتحديد واختيار خلاف للمساعدة على حلُه
* ( ) أستطيع مساعدة مجموعة من العاملين على إيجاد حلول لكل مشكلة
* ( ) أستطيع مساعدة المجموعة على الحصول على الرأي الآخر لهذه الحلول
* ( ) أستطيع مساعدة المجموعة على تطبيق أحسن الحلول
* ( ) أستطيع تحليل نتائج الحلول
* ( ) أستخدم وسائل حل المشكلات للتفاعل مع التغير في مكان العمل
* ( ) أستطيع التعرف على الفرق بين مشادة بسيطة وخلاف حقيقي .
* ( ) أستطيع التعرف على أسباب الخلاف في مكان العمل
* ( ) أتفهم احتياجي للصراحة والقدرة على المفاوضات لحل الخلافات
* ( ) أستطيع التعرف على أوجه الاختلاف وتحديدها
* ( ) أستطيع مواجهة أصحاب الخلاف
* ( ) أتابع حلول الخلافات
* ( ) أستطيع تحديد نقطة تحول الخلاف إلى تشابك بالأيدي
* ( ) أستطيع تحديد أصحاب الشخصية المتصلبة
* ( ) أستطيع إدارة شكاوى الموظفين

**التجاوب مع الخلافات**

## بالقوة :

**إرضاخ كل الجوانب لقبول حل من اختيارك**

## التبسيط :

**إقناع كل الأطراف بعدم وجود خلاف من الأصل**

## التجاهل :

**لا أعلم فعلى هذا لا أتدخل**

## الحل الوسط :

**هي خطوة ناجحة في سبيل حل الخلافات . يستطيع المدير أو المديرة تعريف المشكلة ومحاولة إيجاد حل أوسط يكون مقبولا من الطرفين ولكن خطورته في إحساس الجانبين في بعض الأحيان بالخسارة .**

## المواجهة :

**يتعرف المدير على أفراد الخلاف ويتفاهم على حقهم المشروع في الخلاف . ثم يحاول العمل على إيجاد حل يتكون من جميع وجهات النظر . يتحمل المدير مسئولية الأخذ بين الأفراد حتى يتأكد من أن الخلاف لن يتكرر – هذا ليس بالشيء السهل ولكن المدير يجب عليه البحث عن حل يوفر المكسب لطرف الخلاف .**