



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة



القيادة

المحاضرة الثامنة القيادة وإدارة النزاع المؤسسي

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

القيادة وإدارة النزاع المؤسسي

- مفهوم النزاع المؤسسي
- لماذا يحدث الصراع فى بيئة العمل
- تأثيرات النزاع المؤسسي
- اسباب النزاع
- مستويات حدوث النزاع داخل المؤسسات
- القيادة و مراحل تطور النزاع
- القيادة و مراحل إدارة النزاع
- القيادة و استراتيجيات ادارة النزاع
- القيادة و تكنيكات إدارة النزاع
- حالات دراسية لإدارة النزاع



الخلافا/الصراع يعنى أن يتصرف الأفراد أو المجموعات الذين تربطهم مصالح متبادلة بطرق مختلفة تشير إلى أنهم غير متوافقين فى المواقف والأهداف ويعبرون عن ذلك من خلال الاتصال اللفظى ،وغير اللفظى مما يؤثر سلبيا على تفاعل الطرفين .

إدارة الخلافات المؤسسية

تكمن اسباب الخلافات التنظيمية في حدوث تعارض في الأفكار والمواقف تجاه قضية ما أو مجموعة متنوعة من القضايا التنظيمية. ويشكل الاتصال جوهر إدارة الخلافات المؤسسية ، ودعامة إدارة القضايا المتعارضة ، وترجمة العواطف والتصورات إلى سلوكيات مؤذية لتفادي حدوث الخلافات ، أو معالجتها ومنع تشويهاها في المستقبل. ويبرز دور الاتصال في الخلافات المؤسسية كونه يقوم علي أن الخلاف يتضمن التعبير عن عدم التوافق ، وليس وجود تعارض مما يزيد أهمية دوره.

مثال (1) : ربما ينبع النزاع من اختلاف التوجهات ففي عمليات الدمج غالباً ما ينشأ الخلاف عندما تكون ثقافة الشركة الجديدة مستندة إلى قيم مختلفة عن تلك التي كانت سائدة قبل الدمج ، فالتعارض ليس السبب الوحيد لحدوث الخلافات التنظيمية ، ولكنه ينشأ عندما تكون سلوكيات أعضاء التنظيم غير مترابطة أو متبادلة.

مثال (2) : معارضة المدير التنفيذي لإحدى الشركات تصنيع السيارات التغييرات المقترحة في تصميم السيارات الجديدة المقدمة من قسم البحوث والتطوير في الشركة آراء مختلفة.

مثال (3): المفاوضات بين أعضا في الإتحاد ، وبين ممثلي فرق العمل غالبا ما تكون الخلافات بينهما تتعلق بكيفية حل أزمة ما . وغالبا ما يشير الخلاف بين الجماعة الواحدة إلي ضعف مستوي الاتصالات داخل فريق المجموعة المتفاوضة ، وعدم قدرتهم علي تأسيس موقف متماسك للجماعة في المفاوضات.

مثال (4) : قد تتطور الخلافات التنظيمية لتنتقل من مستوي المنازعات بين إثنين أو أكثر من الأفراد ، إلى أن تكون بين شركتين متنافستين علي نفس الحصة التسويقية ، أو تسعيان للحصول علي عقد لمناقصة واحدة .وهي أكثر الصراعات التنظيمية أهمية وخطورة ،وغالبا ما تكون بين منظمات تعمل في مجال واحد ، وبينهما اتفاقيات تشغيل مشتركة أو اتحاد مالي .وفي ها النوع من الصراعات يشتد علي التركيز علي دور الأفراد في المواقع الحدودية - علي أطراف المنظمة- ، الذين لهم احتكاك تنظيمي بارز بكل قطاعاتها بما يعرف " بمطارق الحدود" .حيث يكون الصراع التنظيمي مكثف ويتطلب فهم احتياجات المنظمين اللتين تحدث بينهما المفاوضات علي المستويين الداخلي والخارجي.

لماذا يحدث الصراع فى بيئة العمل !!

الصراعات شيء معتاد فى بيئة العمل ،وعادة ما يحدث الصراع للأسباب التالية :

- البشر لديهم وجهات نظر و مستويات معرفية، خلفيات ثقافية و اهتمامات مختلفة عن بعضهم البعض.
- فى بعض الأحيان يكون الصراع ثمرة طبيعية للتغيير فى النظم المؤسسية أو فى المتغيرات التسويقية بين الشركات.

ينطوى الصراع على مواقف غير مريحة و مربكة

نحاول تجنبها لما ينتج عنه من احباط و عدم راحة .

النزاعات في الحياة المؤسسية يمكن أن تكون سلاح ذو حدين مدمرة أو منتجة

فقد تدمر علاقات العمل ، أو تخلق الحافز اللازم للتغيير التنظيمي.

الاتصال يحقق التفاعل بين الطرفين حتي لا يؤدي النزاع إلي الإختلال الوظيفي.

التأثيرات الإيجابية
للنزاعات
المؤسسية

التأثيرات السلبية
للنزاعات
المؤسسية

النزاعات في الحياة التنظيمية يمكن أن تكون سلاح ذو حدين مدمرة أو منتجة.
فقد تدمر علاقات العمل، أو تخلق الحافز اللازم للتغيير التنظيمي .

الجوانب الإيجابية والوقائية للنزاعات / الصراعات المؤسسية:

الفصل

8

حل المشكلات

تحسين العلاقات

تعزيز الابتكار

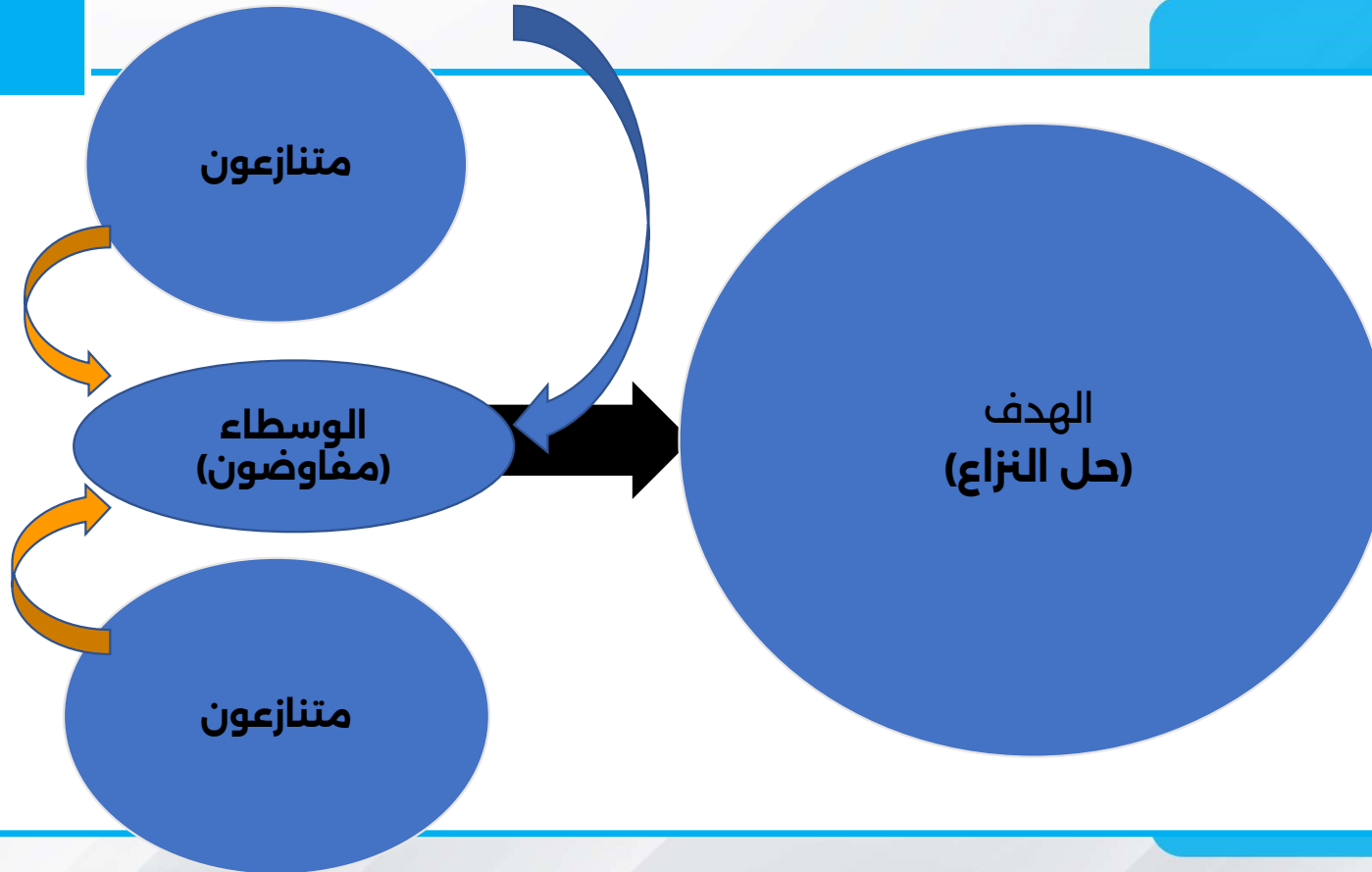
زيادة الإبداع

إقتراح أفكار
أفضل

زيادة فهم
القضايا

فهم دوافع
ومواقف
الآخرين

أطراف إدارة النزاعات المؤسسية



إدارة الخلافات المؤسسية والعمليات الاتصالية

• أسباب الخلافات التنظيمية :

حدوث تعارض في الأفكار والمواقف تجاه قضية ما أو مجموعة متنوعة من القضايا التنظيمية يُشكل الإتصال جوهر إدارة الخلافات المؤسسية، والقضايا المتعارضة لأن الخلاف يتضمن التعبير عن عدم التوافق، وليس وجود تعارض مما يزيد من أهمية دور الإتصال في ترجمة العواطف والتصورات إلى سلوكيات مؤدية لتفادي حدوث الخلافات، أو معالجتها ومنع نشوبها في المستقبل.

مثال (1)

يمكن أن تختلف الأهداف جوهرياً نتيجة تضارب الأفكار حول توزيع الموارد التنظيمية، فقد تتفاوض إدارة العمل حول توزيع الأرباح، بينما يناقش الفريق التنفيذي حاجة المؤسسة لتلك الإستثمارات الرأسمالية عند دخول السنة المالية، ويمكن أن يكون هذا التعارض سبباً في عرقلة الإجراءات التنظيمية.

مثال (2)

- المدير الذي يدعم المشاركة في صنع القرار قد يختلف مع مدير آخر تقوم فلسفته على الأسلوب الإداري المتسلط، هذا التعارض قد يكون سببا في إحداث الوئام بين المديرين حيث يتم تطوير الترابط بينهما إذا طلب منهما العمل معا في مشروع ما حينئذ تتضافر الجهود مما قد يكون سببا لإنهاء الخلاف، ولكن إذا تبادل مرؤوسى الطرفين آرائهما المختلفة ففي هذه الحالة من الممكن أن يتأكد النزاع .

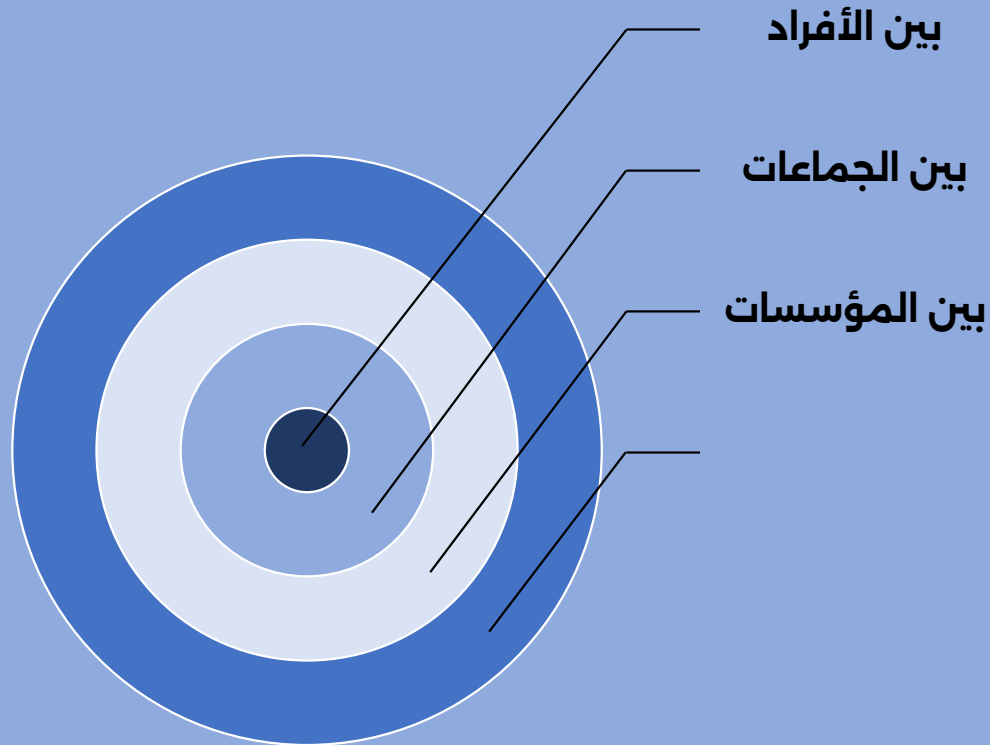
مستويات وأنماط الخلافات والنزاعات

في بيئة العمل المؤسسي:

الخلافات/النزاعات التنظيمية تحدث على مستويات متعددة ومختلفة هي :-

- 1- الخلاف داخل الجماعة الواحدة بين فردين أو أكثر.
- 2- الخلاف بين مجموعتين أو أكثر، وقد تؤدي إلى تكتلات بين فرق العمل والإدارات.
- 3- الخلافات بين مختلف المستويات التنظيمية.
- 4- الخلافات الخارجية بين منظمين متنافسين .

مستويات النزاعات المؤسسية :



عادة ما يدور النزاع حول قضية ما أو صنع قرار محدد.

تتضمن الخلافات أفراد أو مجموعات
متنازعة يمثلون الأطراف المختلفة،
كما قد تتضمن طرفاً ثالثاً
هم الوسطاء/أو المفاوضون الذين
قد يتدخلون لمساعدة بقية الأطراف
على حل النزاع أو الخلاف.

مراحل تطور النزاع / الخلاف

الخلافات الكامنة / المؤجلة



الخلافات المدركة



الخلافات المحسوسة



الخلافات العلنية / الظاهرة



رصد تأثير الخلافات

مراحل تطور الخلافات/النزاعات المؤسسية وسماتها المميزة

الوصف	مسمى (الخلاف/النزاع)	مرحلة التطور
تتفاعل مجموعات العمل داخل المنظمة مع بعضها البعض، وقد تكون أهدافها مختلفة.	الخلاف الكامن Latent Conflict	الأولى
ملاحظة تغير مواقف مجموعة أو أكثر تجاه بعضهم البعض من حيث تفاعلهم أو تنافرهم .	الخلاف المُدرك Perceived Conflict	الثانية
تبدأ الأطراف بالتركيز على قضية الخلاف/النزاع ووضع خطة إستراتيجية لإدارته.	الخلاف المحسوس Felt Conflict	الثالثة
قد يتطور الخلاف إلى أزمة إذا فشلت الاتصالات مما قد يؤدي إلى تصعيد أو عدم تصعيد الخلاف وفقا للإستراتيجية المستخدمة.	الخلاف العلني Manifest Conflict	الرابعة
التأثيرات قصيرة أو طويلة المدى للخلاف أو النزاع على الأفراد وعلاقتهم ببعضهم البعض، وعلى المنظمة ككل .	نتائج الخلاف Conflict aftermath	الخامسة

مراحل عملية إدارة الصراع

1-Explore Interests & Emotions 1- استكشاف المصالح والمشاعر لحل الخلاف

يجب أن نحدد بدقة هوية الطرف الآخر ، ونحدد ما يريده
والأسباب الحقيقية للخلاف ، وهنا يتم تشجيع المتنازعين على
المشاركة فى حوار بهدف الكشف عن مشاعرهم الحقيقية
والصورة النمطية لديهم عن الآخرين، والأسباب وراء موقفهم
الغاضب من خلال وسيط بين الطرفين يحظى بثقتهم معا.

2- Reform and replace expectations

2- إعادة تشكيل وتبديل التوقعات

الفصل

8

يؤدي الحوار بين المتنازعين إلى تحديد شروط ومعاني جديدة
للمفاهيم والأفكار المتعلقة بالخلاف، وإستخدام تعبيرات
لغوية دقيقة تراعى مفاهيم الطرفين ، و تركيز كل طرف على
فهم مصالح الطرف الآخر.

*3- Convert and resolve the conflict**3- تحويل وحل الخلاف*

مناقشة الخلاف تساعد على إعادة تشكيله وتحويله إلى مواقف أكثر مرونة وقابلية للإدارة ، وفي هذه المرحلة من النقاشات يختبر الطرفان أحاسيسهما تجاه الآخر ، ومدى تعبير الصياغة الجديدة عن مصالحهما الخاصة مستخدمين الشروط التي تم إعادة صياغتها من قبل ، ثم يقوم الطرفان بعمل عصف ذهني لتطوير حل بديل يتفق مع مصالح الطرف الآخر، والتوصل إلى حلول مشتركة تتوافق عليها جميع الأطراف

الشبكة الإدارية واسراتيجيات إدارة النزاع

يستخدم المعنيين بإدارة الخلافات التنظيمية القاعدة الأساسية **'الشبكة الإدارية'** كطريق لإستكشاف الأنماط والإستراتيجيات المستخدمة من الأفراد عندما تنشأ بينهم نزاعات شخصية. وتقوم على تحليل أنماط الخلافات/النزاعات بين الأفراد بتبنى أحد بعدين أساسيين فى مواقف الخلافات وهما :

الإهتمام بالذات ← الإهتمام بالآخرين

ثم يقومون بعد ذلك بتعريف وتوضيح أنماط الخلاف التى من شأنها أن تقع فى خمس نقاط متنوعة على الشبكة الإدارية (موضحة فى الشكل التالى)

القيادة و انماط إدارة الصراعات المؤسسية :



استراتيجيات ادارة النزاع

حالة دراسية : افترض أن رئيسك أبلغك بأن شركة العلاقات العامة التي تعمل بها حظيت بفرصة اجتذاب عميل جديد وهام ،وهذا يعنى أنك أنت أو زميلتك العاملة معك لابد وأن تقضوا جزءا من أجازة نهاية الاسبوع في اعداد عملكما للعرض علي العميل بحيث تكون جاهزة صباح يوم الأحد ،وبالطبع أنت وزميلتك لا ترغبان في العمل يوم السبت ،وأن المهمة لابد من تنفيذها.

1- استراتيجية التجنب : تجاهل النزاع وعدم التحدث فيه . أن تقرر ببساطة أنك لن تتحدث مع زميلتك عن هذه المشكلة ، وذلك لأنك تعرف أن مثل هذه المشكلة لا يمكن حلها بسهولة ، وهي استراتيجية تعكس اهتمام أقل سواء كانت لاحتياجاتك الشخصية أو لزميلتك ، وليس من المستغرب أن مثل هذه الاستراتيجية نادر ما يكون لها تأثير إيجابي في إدارة الخلاف.

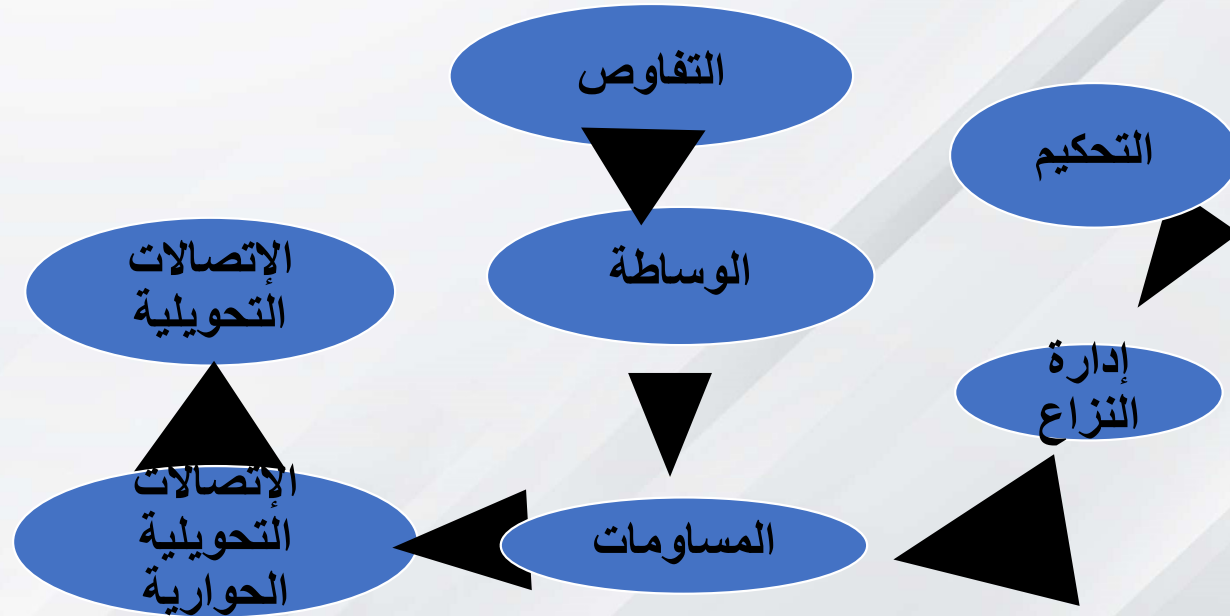
2- استراتيجية التنازل : يمكنك ببساطة أن تتطوع للعمل يوم السبت وذلك لأنك تعلم جيداً أن زميلتك أن تعمل معك في هذا اليوم لأنك لا تستطيع أن تعمل بمفردك وبذلك تكون قد فرضت إرادتك. (تتنازل عن حقك للطرف الآخر)

3- استراتيجية المنافسة : استراتيجية تحقق لك ما تريد ، ولكنك ستضحي بزميلك. وتشمل توجيه الانتقادات والالتهامات.

4- استراتيجية الحل الوسط : تقوم علي حل وسط أن يعمل كل واحد منكما أربع ساعات يوم السبت ، وعلي الرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو مثالية في اوقات عديدة، إلا أنها تعني أنه سواء أنت او زميلتك لن تستطيعا تمضية إجازة نهاية الاسبوع ، حيث أنكما أنتما الإثنين سيكون لديكما عمل يوم السبت أو لفترة زمنية قصيرة . **أنها تعني أن يتنازل عن جزء من حقه لحل المشكلة.**

5- استراتيجية التوافق : أن تجلسا معاً ،وتتعاوننا للوصول لحل مفيد لكما معا .فقد تجدا أنكما غير مرتبطين يومي الخميس مساءً ،ومن ثم إن من خلال العمل معا يمكن أن تكتبا المقترحات دون التخلي عن إجازة نهاية الاسبوع .
التوصل لحل مشترك دون أن يتنازل أحد .

القيادة وتكنيكات إدارة الصراعات والنزاعات المؤسسية



تكنيكات اتصالات ادارة النزاع

1- المفاوضات: اسلوب للوصول إلي وفاق بين الطرفين المتنازعين.

2- المساومات: شكل منظم من اشكال المفاوضات التي تركز علي مشكلة /قضية محددة وتعتمد علي المساومات الموقفية للأطراف (المؤسسة والموردون).

3- الوساطة : مفاوضات طرف ثالث محايد لمساعدة المتنازعين علي حل المشكلة والوصول إلي تسوية دون أخبار أ من الأطراف.

4- إدارة النزاع : يتدخل القائد لحل النزاع ،ويحدد القواعد لذلك واجراءاته التنفيذية.

تكنيكات اتصالات ادارة النزاع

6-5- التحكيم : عندما يصل الخلاف بين الأطراف المتصارعة إلى طريق مسدود يتم اللجوء إلى محكم كطرف محايد يتخذ قرار ملزم لجميع الأفراد وعليهم تنفيذه دون مراجعة (محكمة دولية- نقابة مهنية- جهة رقابية).

الاتصالات التحويلية : تعتمد على التفاعل وإدارة العلاقات بين أطراف النزاع، وإعادة تكوين الشروط والمبادئ الأساسية لإنهاء الخلاف دون وضع حد زمني لذلك.

7- الاتصالات التحويلية الحوارية : العمل على تغيير منظور الطرف الآخر، والاهتمام باستخدام طريقة مناسبة للتعبير عن مشاعر تجاهه.

القيادة و تطبيقات الإتصالات التحويلية الحوارية لإدارة النزاعات المؤسسية

المرحلة	الممارسات الاتصالية
اكتشاف الاهتمامات والمشاعر	• تجنب مقاطعة الطرف الآخر • ركز على فهم وجهة نظر الطرف الآخر • ناقش افتراضاتك وأحاسيسك بصراحة • تجنب الهجوم الشخصي • ركز على المشكلة وليس على الطرف الآخر
إعادة تشكيل وتبديل التوقعات	• ناقش نقاط الاختلاف • طور حلول وبدائل أخرى • عصف ذهني لشروط بديله • اخلق معاني مشتركة للشروط الجديدة • ركز على العمل وليس المناصب
تحويل وحل الصراع	• حاول اكتشاف المناطق المشتركة بدلا من السعي لإقناع الآخرين بما تريد • شارك في تحسين الاتصال مع المصادر المختلفة • تجنب استخدام لغة الانذار • تجنب التهديد اللفظي وغير اللفظي • أعد تحديد مفاهيم الصراع لتقليل حجم المشكلة • تعاون مع الطرف الآخر لتطوير حلول معقولة لكما معا • مستخدما الشروط والكلمات الجديدة المطروحة أثناء الحوار

مرحلة اكتشاف الاهتمامات والمشاعر

- استمع للآخرين باهتمام
- تجنب مقاطعة الطرف الآخر
- ركز على فهم وجهة نظر الطرف الآخر
- ناقش افتراضاتك وأحاسيسك بصراحة
- تجنب الهجوم الشخصي
- ركز على المشكلة وليس على الطرف الآخر

مرحلة إعادة تشكيل وتبديل التوقعات

- ناقش نقاط الاختلاف
- طور حلول وبدائل أخرى
- عصف ذهني لشروط بديله
- اخلق معاني مشتركة للشروط الجديدة
- ركز على العمل وليس المناصب

مرحلة تحويل وحل الصراع

- حاول اكتشاف المناطق المشتركة بدلا من السعى لاقناع الآخرين بما تريد
- شارك في تحسين الاتصال مع المصادر المختلفة
- تجنب استخدام لغة الانذار
- تجنب التهديد اللفظي وغير اللفظي
- أعد تحديد مفاهيم الصراع لتقليل حجم المشكلة
- تعاون مع الطرف الآخر لتطوير حلول معقولة لكما معاً مستخدماً الشروط والكلمات الجديدة المطروحة أثناء الحوار

ورشة عمل: دور القيادة في

1. إدارة النزاع بين المؤسسات
2. إدارة النزاع بين الأفراد في فرق العمل

1- موقف نزاع بين مؤسستين

النزاع مستمر بين شركة جنرال الكتريك الأمريكية، و الوكالة الاتحادية لحماية البيئة:

تطلق شركة جنرال الكتريل فى نهر (هدسون) مادة ثنائى الفينيل متعدد الكلور لمدة 30 عاما ،وقد أُنذرت ولاية نيويورك الشركة وامرتها بالتوقف عن ذلك منذ عام 1977، وفى ديسمبر من عام 2000 امرت وكالة حماية البيئة جنرال الكتريك بجرف الوحل من اجزاء معينة من النهر لازالة الملوثات ، و قد إدعت الشركة ان النهر قد نظف بنفسه بشكل فعال و ان التجريف من شأنه ان يجلب الملوثات الى المياه السطحية ويخلق مشكلة اكبر من شأنها أن تكلف جنرال الكتريك 460 مليون دولار لإنهائه.

وحتى الان قد انفقت الشركة الملايين فى الدعاية و الاعلان لمحاربة اوامر وكالة حماية البيئة . و قد حذر قسم الصحة فى الدولة من تناول الاسماك التى يتم صيدها من النهر لان الكلور لازال يلوث المياه .

المطلوب القيام بعمل بحث فى النزاع الدائم بين جنرال الكترك و وكالة حماية البيئة .
قم بتقسيم زملائك الى مجموعات
ناقش ماهية مصالح كل طرف من اطراف الصراع ؟
ماهية المصالح المحتملة لاشخاص آخرين
بما فى ذلك المواطنين الذين كانوا يعيشون
أو يعملون بجانبه ،أو يتناولون مأكولاته البحرية؟
ناقش استنتاجك مع بقية زملاء.

(2) موقف نزاع مؤسسي في فريق عمل

- (محمد) و (هالة) مهندسان مدنيان ، يعتقد (أحمد) ان (هالة) قد تولت الدور القيادي في المشروع بسبب قرابتها للمدير . لذا واجهه لمعرفة السبب وراء اختيارها
- اوضح المسئول له ان السبب وراء اختيار زميلته انها قد اظهرت مهارات متفوقة في القيادة من خلال مشاريع اخرى كما ان لديها القدرة على تحفيز الاشخاص .
- اعترض (أحمد) على ذلك لأنه يرى أنه اللاحق بالدور القيادي لأقدميته الوظيفية ، ولكونه أكثر تأهيلاً و أكثر خبرة عنها.
- أحمد غير راض عن المكانة الذي وضعها فيها رئيسة وقرر ان يثبت لرئيسة انه خاطيء في تدعيم (هالة) في كل فرصة عند اجتماع المجموعة ، لأنه عندما يظهر عدم كفاءتها لن يكون لرئيسه خيار اخر ليتنازل و يقر بانها كانت الاختيار الخاطيء كقائدة للمشروع .

(2) موقف نزاع مؤسسي في فريق عمل

- تخيل لو انك رئيس (أحمد) و (هالة) و انت تعلم ان احمد غير راض عن عدم فوزة و حصوله على منصب قائد الفريق، و قلق من انه قد لا يتبع قراراتها فيما يتصل بتكليفات و تقييمات المشروع .
- انت مازلت تؤمن بانك قمت بالاختيار الصحيح في اختيار قائد الفريق ،مع إعترافك بأن أحمد لديه مهارات متعددة، وأنه عضو هام في المجموعة.

- أن تفهم و تقنع (أحمد) كم هو مهم , ليس فقط للفريق و لكن ايضا للمنظمة ككل.
- قم بتقسيم الزملاء الى ازواج للقيام بتمثيل الأدوار.
- طور من اسلوب الحديث الذى يجب ان تتبعه للتأكيد على كفاءة أحمد
- قدم اقتراحات عن كيفية تحسين فرصة ليحظى بقيادة الفريق فى المشروع القادم .
- يمكنك الإستعانة بنموذج مماثل للجدول التالى:

هالة	أحمد
ذو خبرة اكبر	متحدث جيد
مهاراتها التنظيمية جيدة	يهتم بالتفاصيل
ذات افكار خلاقة	تطبيقاته واقعية

الحلول المقترحة

- يتجاهل المدير ها الخلاف ولا يعلق (استراتيجية التجنب)
- تشعر هالة بالخوف وتقرر أن تعتذر عن المنصب (استراتيجية التنازل)
- يتدخل المدير ويقنع (أحمد) بأنه سيرشحه لمنصب اخر يليق بأقدميته (الحل الوسط)
- قرر ان يثبت لرئيسة انة خاطيء فى تدعيم (هالة)فى كل فرصة عند اجتماع المجموعة ،لأنة عندما يظهر عدم كفاءتها لن يكون لرئيسه خيار اخر ليتنازل و يقر بانها كانت الاختيار الخاطيء كقائدة للمشروع . (استراتيجية المنافسة)
- يقنع المدير احمد وهالة أن يعملان معا ، هالة مديرة التسويق ،وأحمد مدير المشروع (استراتيجية التوافق)

القائد الناجح هو المسؤول و الذى يستطيع إدارة الصراعات المؤسسية وحلها لتحقيق بيئة عمل إيجابية

• الإتصال هو عصب عملية إدارة النزاعات فى بيئة العمل التنظيمية

موقف نزاع مؤسسي (3)

البنك الأهلي المصري يطلب من الفروع ترشيح موظف خدمة عملاء واحد من كل فرع للانضمام إلى دورة تدريبية بالجامعة البريطانية في "التفاوض والإقناع" ، فقام مدير الفرع (أ) بترشيح الموظف "إسلام" لأنه حقق مستهدفات مالية عالية ، بينما يري الموظف "وليد" أنه الأحق بهذه الدورة لأنه الأقدم ، فحدث خلاف بينهما ، ولحل هذا النزاع يمكن استخدام العديد من الحلول ، المطلوب منك اختيار اسم : الاستراتيجية التي تمثل كل حل من الحلول التالية

الاستراتيجية الأولى: يتجاهل المدير هذا النزاع ولا يتحدث مع أي من الموظفين، فقد اتخذ قراراً لن يتراجع عنه

استراتيجية التجنب (تجاهل النزاع وهو ادارة سلبية)

الاستراتيجية الثانية: المدير يراجع قراره، ويقرر ترشيح موظف ثالث غيرهما بعد احتداد النزاع
-الحل الوسط- (خسارة للطرفين-او تنازل من الطرفين-معاقبة الطرفين).

الاستراتيجية الثالثة: يتنازل اسلام عن الترشح منعا للخلاف (التنازل - يتنازل احطرفي النزاع عن حقه)

- الاستراتيجية الرابعة: أن يلوم المدير الموظفين ويسمح لهما بتبادل الإنتقادات بينهما وتوجيه الاتهامات
- -استراتيجية المنافسة- (ادارة سلبية ايضا من خلال تأجيج النزاع بين الطرفين -من يقضي ع الآخر؟؟؟- منافسة غير شريفة - اظهار نقاط ضعف الطرف الآخر)
- الاستراتيجية الخامسة: يتفق المدير أن يحصل اسلام علي الدورة لأنه أحدث ويحتاج لمزيد من التدريب ، ويعد وليد بدورة تدريبية أخرى أفضل وتلائم مكانته الوظيفية وهي دورة "مسابقة مديري الفروع الشباب"
- استراتيجية التوافق (اتفاق الطرفين دون خسارة)

بنك مصر يطلب من الفروع ترشيح موظف خدمة عملاء واحد من كل فرع للإنضمام إلى مسابقة " اختيار مديري الفروع من الشباب " ، فقام مدير فرع (أ) بترشيح الموظف " محمد" لأنه حقق مستهدفات مالية عالية ، بينما يري الموظف "عمرو" أنه الأحق بهذه الفرصة لأنه الأقدم ،فحدث خلاف بينهما ، ولحل هذا النزاع يمكن استخدام العديد من الحلول ، المطلوب منك اكتب اسم الاستراتيجية التي تمثل كل حل من الحلول التالية:

1. أن يتخلي محمد عن الترشح للمسابقة ويتركها لزميله الأقدم عمرو لامتنصاص غضبه (استراتيجية.....)
2. يتجاهل المدير هذا النزاع ولا يتحدث مع أى من الموظفين (استراتيجية.....)
3. المدير يقرر ترشيح موظف ثالث غيرهما للمسابقة، ويؤجل ترشيحهما فترة (استراتيجية.....)
4. أن يلوم المدير الموظفين ويسمح لهما بتبادل الإنتقادات بينهما وتوجيه الاتهامات (استراتيجية.....)
5. يتفق المدير أن يترشح محمد للمسابقة، ويعد عمرو بترشيحه في الدورة القادمة بعد أن ينجح في تحقيق المستهدفات المالية المطلوبة، ويقتنع عمرو بذلك. (استراتيجية.....)



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

