



دليل إرشادي حول إدارة النزاعات التنظيمية داخل المؤسسات الرسمية خطوة... خطوة

مشروع تعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور
بالشراكة مع وزارة الداخلية ووزارة النقل والمواصلات



تمويل: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)

2010

إن الآراء الواردة في هذا الدليل لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) وشركة كومينيكس و مؤسسة تعاون لحل الصراع.



الإشراف والمراجعة:

المدرّب خالد سليم - خبير تدريب في التفاوض والوساطة وإدارة النزاع

فريق العمل:

شادي زين الدين
بدره الشاعر
علاء عزريل
هاني سميرات

محتويات الدليل

الصفحة	الموضوع
4	تقديم
5	مفهوم النزاع ومرادفاته
6	النزاع البناء والنزاع الهدام
7-16	مراحل تصاعد النزاع
17-24	أنواع الاستجابة لأنماط النزاع
25-34	أدوات تحليل النزاع
35-37	الأسباب الرئيسية للنزاعات داخل الهيئات التنظيمية
38	تكلفة النزاعات داخل المؤسسة الرسمية
	آليات التدخل لحل النزاعات التنظيمية في بيئة العمل – الوساطة
39-47	مفهوم الوساطة مبادئ الوساطة عناصر الوساطة مراحل عملية الوساطة
48-69	التفاوض مفهوم التفاوض نافذة التفاوض أنماط المعاملات الانسانية مراحل التفاوض العناصر السبعة في التفاوض
70-74	مجموعة من المقالات – كتبها المتدربون من وزارتي الداخلية والمواصلات

تقديم

جاء هذا الدليل لتتويجا لمشروع «تعزيز الشراكة بين السلطة والجمهور» الذي نفذ بالتعاون مع وزارتي الداخلية والنقل والمواصلات، والذي هدف الى تحسين تقديم الخدمات من قبل الوزارتين من خلال بناء قدرات الموظفين في مجالات حل النزاعات وادارتها، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم في مفاهيم الوساطة والتفاوض كأحد الآليات الايجابية للتعامل مع النزاعات داخل بيئة العمل وخارجها.

تأتي أهمية هذا الدليل الإرشادي حول إدارة النزاعات التنظيمية داخل المؤسسات الرسمية كخطوة أولى وتجربة جديدة للمساهمة في إيجاد الحلول البناءة والايجابية للتعامل مع النزاعات التي قد تحدث مع العاملين في الوزارات وعلى مختلف المستويات (صناع القرار، الزملاء، المستفيدين)، وحتى لا تكون هذه النزاعات مصدراً لإضاعة الوقت والجهد والمال في محاولات التخلص منها، وتساعد في بناء الثقة بين الأطراف المتنازعة لتصبح العلاقة منتجة وداعمة.

الأهمية الأخرى لهذا الدليل تكمن في الإضافة النوعية، حيث سيكون بمثابة مرجع جديد للعاملين في المؤسسات الحكومية، والباحثين والمهتمين بقضايا النزاعات داخل المؤسسات الحكومية، عدا عن انه يأتي انسجاما مع خطة تعاون الاستراتيجية لإيجاد مصادر ومراجع ودراسات حول مواضيع التعامل مع النزاع .

حاولت تعاون في هذا الدليل إشراك الموظفين المتدربين من كلا الوزارتين (الداخلية والنقل والمواصلات) من خلال التركيز على بيئة العمل وتطبيق مجموعة من الحالات العملية والقضايا التي تحدث معهم في بيئة العمل وتحليلها وفق الأدوات المرفقة في هذا الدليل كمرجع لغيرهم من الزملاء العاملين في الوزارات المختلفة للاطلاع عليها والاستفادة منها عند استخدامها له.

نأمل أن يكون هذا الدليل مرجع لادارة النزاعات الشخصية والتنظيمية داخل مؤسسات العمل الرسمي المختلفة وأن يساهم ويقدر ما في التعاطي مع النزاعات بطرق ايجابية وايجاد الحلول المناسبة لكافة الأطراف المتنازعة بناء على المصالح والاحتياجات المشتركة وليس على المواقف الافتراضية المسبقة.

ختاماً، نود ان نقدم الشكر لشركائنا في وزارتي الداخلية والنقل والمواصلات ولطاقم الوزارتين في المشروع الذين قدموا الدعم والمساندة والتعاون لإنجاح فعاليات وأنشطة المشروع وللمشاركين في المشروع والذين اثروا الدليل بإضافاتهم من خلال الحالات الدراسية والتطبيقات العملية التي احتواها الدليل، والشكر موصول لمشروع تعزيز قدرات السلطة الفلسطينية -كومينكس الذي قدم الدعم المالي للمشروع.

النزاع

مفهوم النزاع

غالباً ما يستخدم المجتمع الفلسطيني ألفاظا وكلمات مرادفة لمفهوم النزاع ولكن نادرا ما تستخدم هذه الكلمة بذاتها للتعبير عما تحمله من معنى ودلالة. وإن استخدامها إذا ما تم يرد في إطار الحديث السياسي.

كما وتختلف الكلمات الشائعة المعبرة عن النزاع من منطقة إلى أخرى ومن فئة إلى أخرى، كما تختلف اللهجة التي يتم التعبير بها عن مرادفات النزاع

مفهوم النزاع: هو علاقة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو مجموعات) يعتقدون بأن لديهم خلاف أو عدم انسجام في الأهداف.

وبناء على وجهات نظر المتدربين من كلا الوزارتين (الداخلية والمواصلات) وعند مراجعتهم للكلمات المرادفة للنزاع وسؤالهم عن المرادفات الأكثر شيوعاً لكلمة نزاع أو صراع وفق بيئة العمل، كانت الإجابة على النحو التالي وتم ترتيبها بناء على إجاباتهم:

1. اختلاف
2. خلاف
3. مشكلة
4. طوشة
5. عنف
6. قتل

تمرين 1



عزيزي/تي الموظف/ة، من وجهة نظرك لماذا أخذت هذه المرادفات هذا الترتيب، وهل هناك رأي آخر لك في ترتيبها بناء على خبرتك وتجربتك في عملك؟

النزاع البناء والنزاع الهدام

غالبا ما يتم التعامل مع النزاع على أنه أمر سلبي وهدام، ونادرا ما نجد من يقر بأن النزاع هو أمر ايجابي وبناء. لناخذ مثلا: كلمة خلاف، فعند سؤال المتدربين عن القصد من المرادف لكلمة خلاف، تمت الإشارة إلى أنها تحمل البعدين السلبي والإيجابي.(فقد يعني الخلاف بمعنى التصاعد إلى درجة القتل وهذا شيء سلبي، وقد يؤدي الخلاف إلى اكتشاف نقاط القوة والضعف وهذا شيء ايجابي).
وعليه، فما هو المطلوب للتغيير من النزاع الهدام إلى النزاع البناء؟ ومن أين يبدأ التغيير. وكما ورد في القرآن الكريم: قال تعالى «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم.»



أهمية النزاع «البناء»:

- ✓ مناسبة لتطور ونمو أطراف النزاع.
- ✓ مناسبة لحل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال النظر والعمل المشترك على العديد من الخيارات المطروحة.
- ✓ فرصة لتقييم الأداء بشكل موضوعي.
- ✓ مناسبة لزيادة التعارف بين أطراف النزاع.
- ✓ فرصة لاكتشاف طرقنا الخاصة بالتفكير، العمل والشعور.
- ✓ فرصة لإظهار الفهم والاحترام والقبول للطرق الخاصة بتفكير، عمل وشعور الآخرين.
- ✓ فرصة لتوضيح الأدوار التي نمارسها في مواقف معينة.
- ✓ فرصة لتوضيح وتحديد الأدوار التفاعلية في محاولة لتمتين العلاقة بيننا.
- ✓ عملية يتم فيها إطلاق المشاعر بحرية وبشكل مفتوح.
- ✓ فرصة «لحل المشكلات» لخلق بيئة أكثر إنتاجية.
- ✓ مناسبة للاتصال والتواصل بشكل مفتوح وصادق، وبما يقلل من العدا، الغضب، سوء الفهم في العلاقة.

ملاحظات تعليمية:

- إن غالبية الكلمات المرادفة، وحسب المشاركين أنفسهم، ذات بعد سلبي، رغم أن هنالك بعد ايجابي للنزاع، ولكنه ليس الغالب.
- إن من المهم الانتباه إلى أن النزاع «ككلمة» ليست سلبية أو ايجابية، بقدر أن ما هو سلبي أو ايجابي هو «إدراكنا» للموقف و«تعاملنا» مع هذا الموقف.
- إن تغيير الطاقة السلبية في موقف النزاع إلى طاقة ايجابية تحتاج منا الانتباه إلى طريقتنا في التعامل مع مواقف النزاع.

مراحل تصاعد النزاع

نموذج تصعيد النزاع "Conflict Escalation Model" (Glasl)

تم عرض هذا النموذج في كتاب «فريدرش جلاسل – إدارة الصراع». لقد جاء نموذج «جلاسل» بـ «70» صفحة، يحاول فيها المؤلف تحليل النزاع/ الصراع من خلال تقسيم «تصاعد النزاع/ الصراع» إلى تسعة مراحل. إن المهم في هذه الإدارة التحليلية أنها تقدم أيضا لمحة أولية عن طرق التدخل المقترحة من قبل المؤلف.

المرحلة (1): التصلب:

تنشأ هذه المرحلة عندما يحدث خلاف على بعض القضايا. تبقى المشكل وتؤدي الى التهيج. الجهود المتكررة لتجاوز الصعوبات تفشل، والذي يعني ان الانتقال بشكل سلس وطبيعي قد وصل الى طريق مسدود. يتذكر الاطراف بشكل دوري انه في مجال معين لا يوجد أي تقدم.



وكلما فشلت الجهود في الوصول الى نتائج مثمرة. فإن الاطراف تبدأ بالشك ان الطرف الاخر ليس لديه الجدية لحل المشكلة، كما قد تبدأ بالاشتباه حول وجود دافع خفي لدى الخصم بعدم التوصل الى حل.

الاتصال بين الاطراف ما زال قائماً على أساس التبادلية.

الانتقال الى المرحلة (2) يتم عندما يفقد أحد أو كلا الطرفين "الإيمان" بإمكانية حل المشاكل من خلال طرق مباشرة وعادلة، عندما يتم التخلي عن الحجج المباشرة واستبدالها لصالح حيل تكتيكية.

المرحلة (٢): الجدل:

عندما يظهر بأن الطرف الآخر غير مطاوع للحجج المعقولة، فإن النقاش يميل الى التطور الى "مواجهات لفظية". الاطراف تبحث عن "وسائل أقوى لمساندة وجهات نظرهم. للحصول الى القوة، فأنهم يميلون الى ان يصبحوا أسرى لمواقف غير مرنة. النزاع هنا لم يعد مقتصرأعلى مسألة /موضوع نزاع محدد جداً، ولكن الأطراف بدأت تشعر بأن الموقف العام على المحك.. هذا يعني تحول الاطراف نحو مزيد من الاهتمام" كيف تظهر... إنها ناجحة...قوية...ماهرة.

لم يعد الجدل يركز فقط على أي وجهات نظر أكثر فائدة، بل على ايها أكثر نجاحاً في الترويج لوجهة النظر هذه، وكيف ان نتائج هذا الجدل تؤثر على سمعته كطرف. يصبح الاهتمام بتركيم وتجميع مزايا تكتيكية على الخصم مصدر اهتمام لدى هذا الطرف او ذاك.

الاطراف لم تعد قادرة على ان تفترض ان الطرف الاخر يعني ما يقوله، وتبدأ بالبحث عن المعاني المستترة وعواقبها...يتم الدخول هنا بشكل قوي الى عدم الثقة في العلاقات. كل طرف يتوقع من الاخر محاولته الحصول على مكاسب ومنافع على حسابه.

عندما يحصل طرف على مزايا معينة، يبدأ الطرف الاخر بالبحث عن وسائل تعويض.

في المرحلة الثانية، الاطراف ما زالت "جزئياً" ملتزمة باهداف ومصالح مشتركة، ويتأرجح موقفها بين التعاون والتنافس.

تنامي عدم الثقة يخلق الشعور بعدم الامان وفقدان السيطرة. تحاول الاطراف تعويض ذلك من خلال التأكيد على الصورة الذاتية بأنها صالحة وقوية. الافعال والاعمال المتشددة والعدائية هنا تخدم تعزيز الثقة بالنفس، ولترك انطباع لدى الطرف الآخر. الاعمال والجهود الجادة للسيطرة على الطرف الاخر تنتمي لمرحلة تصعيد لاحقة.

الانتقال الى المرحلة (3) ترتبط بحق كل طرف "ان يسمع" في المسائل ذات الاهتمام المشترك، عندما يشعر طرف ما بان المزيد من الحديث أمر غير مجدي، ويبدأ بافعال دون التشاور مع الطرف الآخر، فان النزاع ينزلق الى مرحلة النزاع الثالثة.

المرحلة (٣): الافعال وليس الاقوال:

في هذه المرحلة الاعتقاد بأن الاقوال لا تحل شيئاً، ويتحول الانتباه إلى الافعال، تنحسر المصالح المشتركة واحتماليات استئناف التعاون وتعود الى خلفية الاهتمام، وتنظر الاطراف الى بعضها البعض كمنافسين. أهم هدف في هذه المرحلة هي إعاقة وضع "الطرف الاخر" من تحقيق أهدافه، والدفع باتجاه تحقيق مصالحه فقط.

في اللحظة التي يصبح فيها أحد الاطراف غير واثق بما يقال من الطرف الآخر، فإن الافعال والاتصال غير اللفظي تصبح المسيطرة على مجرى الاحداث، إن ذلك يساعد في تسريع وتيرة التصعيد.

منذ أن تراجع الاتصال اللفظي واصبح غير موثوق، فأن فرص الاطلاع على وجهة نظر الخصم وتغذيته الراجعة عما لدى الطرف المقابل من صور ذهنية وتفسيرات تصبح قليلة.

الشعور بأن الطرف الآخر يمنع ويعيق تحقيق الاهداف يتزايد مع فقدان الاتصال اللفظي المباشر، وتبدأ الاطراف ترى نفسها اسيرة للظروف الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها، لذا فانها تميل الى انكار أية مسؤولية عن مجرى الأحداث، وأن الكثير من تصرفاتهم هي رد فعل على سلوكيات الخصم.

الانتقال الى المرحلة (4): مهاجمة الطرف الآخر وسيلة للسمعة الاجتماعية، وللتوجهات العامة، وإنكار السلوك العقابي. ان ذلك هي صفات الانزلاق الى المرحلة التالية.

المرحلة (E): الصور الذهنية والتحالفات:

النزاع في هذه المرحلة ليس حول القضايا/ مواضيع بناءة، انه حول الانتصار أو منع الهزيمة، حماية سمعة طرف النزاع هي الاهتمام الاساسي. الصورة النمطية ثابتة ولكنها قابلة للتغيير بناء على المعلومات التي تتوافر. مثل هذه الصور النمطية تخدم دوراً مهماً في توفير الشعور بالوجهة. الطرف لديه شعور بأنه يعرف ماذا يتوقع من البيئته. الأعراض البارزة لهذه المرحلة هي صعوبة قيام أي من الطرفين بذكر أية صفات ايجابية للطرف الآخر اذا ما تم سؤالهم من قبل ميسر (طرف ثالث). كل طرف يشعر بأنه سلوكه هو رد فعل لاعمال الطرف المقابل ونواياه، ولا يشعر بأية مسؤولية عن المزيد من تصاعد النزاع.

يبحث كل طرف عن نقاط الخلل الموجودة لدى الطرف المقابل من أجل إلحاق الضرر به.

في هذه المرحلة، يسعى طرفي النزاع جاهدين الى حشد الدعم ممن حولهم. يتم التخطيط والتنفيذ لاعمال هدفها تحسين صورة الطرف في نظر الآخرين، كما تسعى هذه الاطراف وبشكل واعٍ، لعرض المواجهة فيما بينهم امام العامة، من أجل تجنيد أنصار.

تتركز الانشطة في هذه المرحلة على التأثير على الخصم وكذلك تحقيق «اليد العليا» في نزاع وصراع القوى، بدلاً من تحقيق نتائج ذات علاقة بموضوع النزاع. الهجوم يتم على هوية، توجهات سلوك مواقف وعلاقات الخصم، كما أنه لم تعد الاطراف تنظر الى أن اسباب النزاع هي تعارض وجهات النظر، ولكنها متجندة في شخصية الخصم

الانتقال الى المرحلة (5) تتكون الافعال التي تؤدي الى فقدان ماء وجه أحد أو كلا الطرفين امام العامة. اذ ما تم الاساءة الى سمعة وشرف أحد الاطراف بشكل

متكرر ومتعمد، ولا سيما أمام العامة، فإن من المرجح انتقال النزاع الى المرحلة الخامسة.

المرحلة (٥): فقدان ماء الوجه:

- يدخل النزاع مرحلة تالية عندما تبدأ الاطراف إصدار تهديدات نهائية واستراتيجية.
- كلمة «وجه» مرتبطة هنا بالوضع الاساسي الذي يملكه طرف ما في مجتمع من الناس.
- الاحداث التي تؤدي فقدان ماء الوجه تليها محاولات من الطرفين لاستعادة وتأهيل سمعتهم أمام العامة مثل هذه المحاولات هي ما يهيمن على عملية النزاع. فقدان ماء الوجه، وما يتبع ذلك من اعمال انتقامية غالبا ما تعزل أطراف النزاع عن الجمهور، وهذا قد يزيد من تفاقم آليات التصعيد خاصة وان فرص الحصول على معلومات من الطرف الآخر حول الموضوع شبه قليلة.

المرحلة (٦): استراتيجيات التهديد:

كونه لا توجد طريق آخر، فان أطراف النزاع تلجأ الى التهديد بأعمال تهدم الطرف الاخر من أجل إجباره للسير في الاتجاه المطلوب. استراتيجيات التهديد في هذه المرحلة تختلف عن «إنكار الافعال العقابية» - مرحلة (4) تستخدم استراتيجيات التهديد لاجبار الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

هنالك 3 مراحل في إصدار استراتيجية التهديد:

- تصدر أطراف النزاع التهديدات المتبادلة لظهار انها لن تتراجع. الطرف الذي يهدد يريد (أ) لفت الانتباه الى نفسه والى مطالبه (ب) لتأكيد استقلاليته وقدرته على تشكيل الأجندة (ج) للحصول من الخصم على تنازلات.
- في المرحلة القادمة يصبح التهديد أكثر ملموسية، حازم ولا لبس فيه. أطراف النزاع قد تدلي ببيانات لا يكمن التراجع عنها والا فقدت مصداقيتها.
- في المرحلة الثالثة: تصاغ التهديدات بصيغتها القصوى، حيث يجبر ذلك الخصم على اتخاذ قرار (إما هذا او ذاك).



الطرف الذي يهدد لا يرى سوى مطالبه، ويتوقع استجابة الخصم لمطالبه. في المقابل فإن الخصم الذي تم تهديده يرى العواقب المدمرة اذا ما تم تطبيق هذه التهديدات، وبالتالي يصدر تهديدات مقابلة.

إن الشعور بأنك الأضعف يؤدي الى الخوف والى احتمال غضب لا يمكن السيطرة عليه. في هذه المرحلة، يصبح النزاع أكثر تعقيداً، وأصعب على الفهم، ويصعب التحكم به.

الانتقال الى المرحلة (7) هو الخوف من العواقب التي قد تترتب على تنفيذ التهديدات. عندما تسعى الاطراف الى ايداء الطرف الآخر فإن النزاع ينتقل الى المرحلة (7). استراتيجيات التهديد تكون فاعلة في اذا ما أمنت الاطراف بأن التهديد سيعمل «كردع» ومع ذلك فإن ديناميكيات هذه المرحلة تدفع الأطراف على تحويل التهديدات الى أفعال.

المرحلة (٧) ضربات مدمرة محدودة:

التهديدات التي وردت في المرحلة (6) تقوض احساس الطرفين بالامان. الآن يتوقع كل طرف أن يكون الخصم قادراً على القيام بأعمال مدمرة في غاية الاهمية، وعليه يصبح شاغل كل طرق تأمين بقائه. في هذه المرحلة لم يعد من الممكن ان نرى حلاً يضمن الخصم، إن كل طرف ينظر الى الطرف الآخر كعائق يجب القضاء عليه والتي تهدف الى تشويه الآخر. لقد أصبح الخصم هنا وبشكل خالص «عدوا» ويتم تجريده من الصفات الانسانية. في هذه المرحلة يتم تداول كلمات مثل «القضاء على الخصم وإبادته»...الخ

الضربات التي توجه للخصم قد تستهدف تقويض او تدمير موارده المالية، وضعه القانوني...الخ. ان الهجمات تؤدي الى الانتقام والتي قد تكون أكثر تدميراً. ان خسائر الخصم يحسبها الطرف الاخر كمكسب، حتى لو لم تضيف شيئاً الى مصالح واحتياجات هذا الطرف. ان الاطراف تستعد لتحمل معاناة الخسارة. في مقابل ان الخصم سيخسر ويعاني اكثر. قد يصبح الحقد أكثر القوى المحركة للاطراف.

أهداف الاطراف في هذه المرحلة تدور حول تحييد قوة الخصم، وبالتالي تأمين بقاء هذا الطرف. إن السعي الى التفوق يكون لضمان امتلاك القدرة على منع الخصم من تحقيق أهدافه على المدى الطويل.

لم يعد هناك من اتصال حقيقي بين الاطراف في المرحلة (6) هناك حد أدنى من الاتصال للتعرف على قبول او رفض الخصم للانذار الموجه له، أما في المرحلة (7) فان كل طرف يهتم فقط بارسال رسالته، ولا يهتم حول كيفية تلقيها أو طبيعة الرد عليها. التهديدات التي ميزت المرحلة السابقة، يليها توقف في الاتصال والتواصل بين الاطراف هو علامة على ديناميكية ما يجري في المرحلة (7).

ترى الاطراف في هذه المرحلة أنه لم يعد بإمكانها أن تربح وتفوز. أنها «خسارة /خسارة» وعليه فانه الحفاظ على البقاء، والضرر الاقل من الخصم تصبح الاهداف الرئيسية للأطراف

المرحلة (٨) : تفتيت وتشتيت الخصم:

في هذه المرحلة يتم تكثيف الهجمات والضربات التي تهدف الى تدمير النظم الحيوية للخصم. تفتيت وتشتيت الخصم وشل قدرته في اتخاذ القرارات. عندما يتعرض طرف للهجوم بهدف تحطيمه، فانه يبذل جهود قوية لمنع النزاعات الداخلية، كما أنها تؤدي الى ضغوط متزايدة لشن هجمات على الخصم. الهجمات على الخصم تستهدف كل ما هو حيوي لدى الخصم. ان الهدف الرئيسي في هذه المرحلة هو تدمير أسس وجود الخصم. ان الكابح الوحيد هو حرص هذا الطرف على بقاءه. عندما يصبح الحفاظ على الذات هو الموجه لسلوك كل طرف نكون قد دخلنا المرحلة (9).

المرحلة (٩): معا نحو الهاوية:

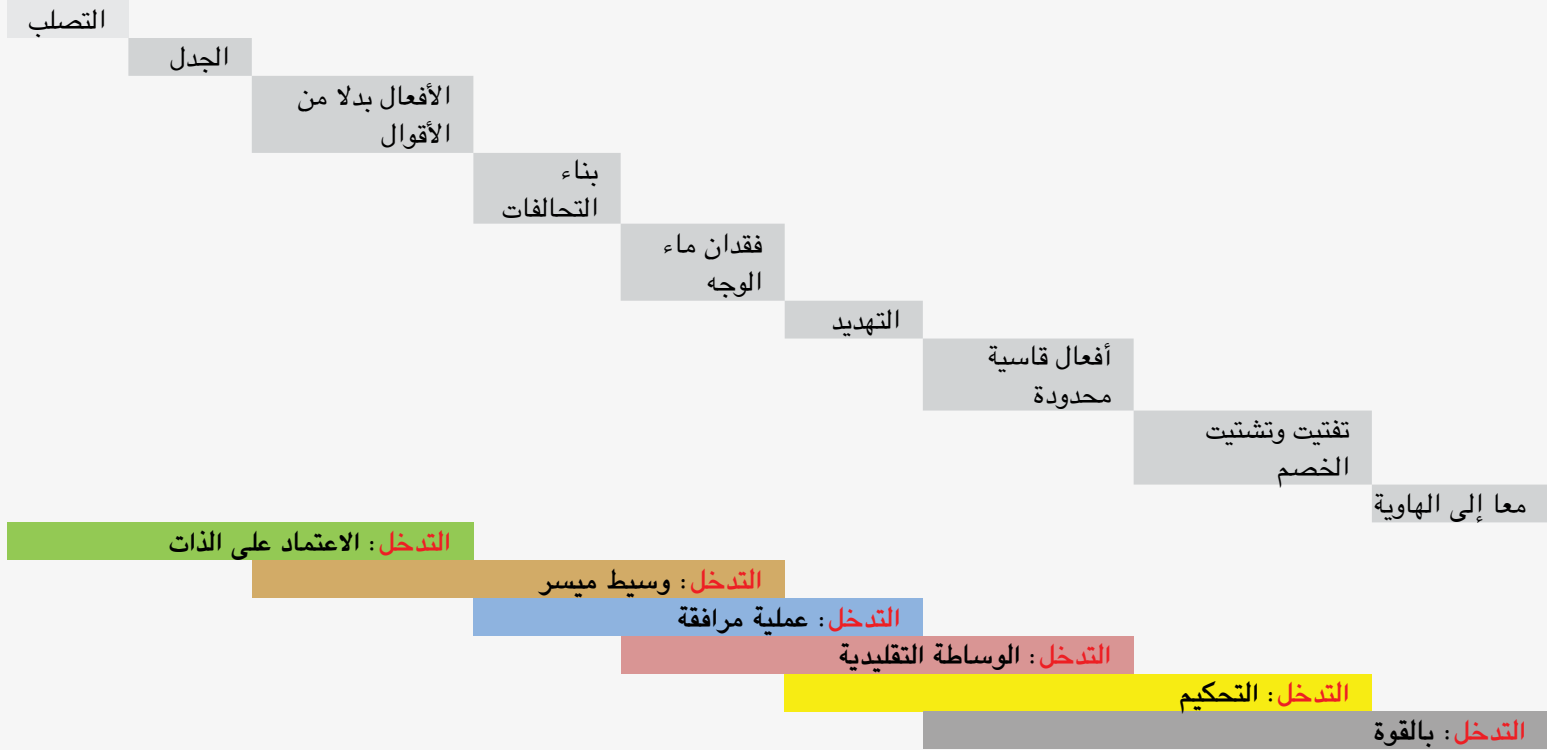
في المرحلة الأخيرة من مراحل تصاعد النزاع، فإن القوة المحركة لتدمير الخصم تصبح أقوى حتى من غريزة الحفاظ على الذات وبقائها. قد يصل الأمر الى العمل على تدمير الخصم حتى لو كان ثمن ذلك تدمير الذات. لقد تم حرق كل الجسور، وليس هناك من عودة، كل طرف يرى بانه لا يوجد ضحايا أبرياء لدى الخصم أو ضحايا محايدة. القلق والاهتمام الوحيد المتبقي في السباق نحو الهاوية هو التأكد من أن الخصم سيقع ويسقط أيضا.

تمرين 2



حاول/ي أن تتذكر قصة حدثت معك من خلال تجربتك في الحياة العملية مرت بهذه المراحل وتساعد فيها النزاع وهل تم التوصل الى حل أم لا.

الشكل التالي يربط بين مراحل تصاعد النزاع وبين أشكال التدخل المطلوبة:



تطبيق عملي لحالة من واقع العمل (مثال 1): عدم حضور عدد من الموظفين لدورة تدريبية

إعداد عقاب عطاري-مدير التدريب-وزارة الداخلية

تحديد المشكلة: الترقيات الاستثنائية التي تمت من خلال مجلس الوزراء أخيرا للموظفين غير الحاصلين على البكالوريوس.

تحليل المشكلة:

- تم ترقية عدد من الموظفين وهذا بطبيعة الحال أثار حفيظة واستياء بقية الموظفين الذين تنطبق عليهم نفس المعايير التي تم الأخذ بها في عملية الترقية.
- العدد المطلوب للترقية وفق الصفقة مع مجلس الوزراء متواضع وقليل.
- يوجد عدد كبير من الموظفين الذين يحملون درجة الدبلوم ولديهم سنوات أقدميه في العمل أكثر من عشرة سنوات.
- عملية الاختيار والمفاضلة ما بين الموظفين صعبة.



مرحلة تصاعد الأزمة:

- خروج عملية الترقية إلى حيز الوجود
- لجوء الموظفين بالاحتجاج إلى مسؤوليهم المباشرين.
- المدراء المباشرين قاموا بعمل مراسلات رسمية بهذا الخصوص
- تحركات وردود فعل مختلفة (إجازات، تذمر، غياب عن التدريب المقرر للبعض، تقاعس في العمل، إحباط واضح من خلال تقييم أحد المدربين في إحدى الدورات التدريبية).
- صراع كامن ما بين الموظفين (واضح من خلال الشكاوي لبعض الموظفين على الآخرين بطريقة غير رسمية) بأنه الأجدر أو الأفضل والأحق بالترقية.
- لجوء عدد من الموظفين للوكيل وتقديم الشكاوى له بهذا الخصوص، والبعض فكر بعمل اعتصام أمام مكتب الوزير لحل هذه الأزمة.
- هذا النزاع فتح الباب أمام الموظفين الآخرين الحاصلين على مسميات وظيفية بدون أثر مالي وهذا واضح من خلال مطالباتهم المستمرة للوزارة بالعمل على تنفيذ الأثر المالي لهم لأنه تم تنفيذه للبعض منهم ولم ينفذ للآخرين.

نتيجة هذه المرحلة: هناك نمطين من النزاع:

- نزاع ظاهر: من خلال الاحتجاجات والشكاوي من المسؤولين المباشرين للقيادة العليا في الوزارة.
- نزاع كامن/ خفي: شكوى الموظفين على بعضهم البعض بطريقة غير رسمية، الإحباط

الحلول المقترحة:

- هذه المشكلة موجودة في جميع الوزارات الفلسطينية، وبالتالي يجب على القيادة العليا في هذه الوزارات اللجوء لمجلس الوزراء لحل هذا النزاع من خلال زيادة عدد المستهدفين بالترقية وتنفيذ الأثر المالي.
- إيجاد وتفعيل نظام الحوافز لتغطية عملية النزاع من خلال مكافأة الموظفين المتميزين وهنا بطبيعة الحال ستخف حدة النزاع.
- منح مزيد من الامتيازات والصلاحيات للموظفين الذين لم يحصلوا على الترقية.
- العمل على ترسيخ قيم وثقافة المنافسة الايجابية ما بين الموظفين وتطبيق الشفافية في عملية الترقية.

ووفقا لوجهة نظر جلاس لمراحل تصاعد النزاع تكون المشكلة قد مرت بمرحلتين وبالتالي يجب التدخل لإيجاد الحلول من قبل القيادة العليا وهي كالتالي:

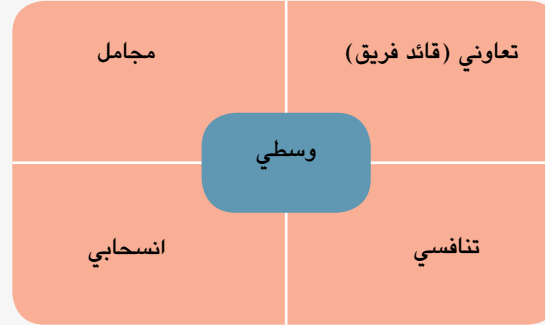
1- (التصلب، الجدل، الأفعال بدل الأقوال):

- من خلال عدم اقتناع الموظفين الذين لم يحصلوا على ترقية بمصادقية المعايير التي تم العمل عليها في الترقيات (التصلب في الرأي).
 - الجدل المستمر ما بين الموظفين والمسؤولين المباشرين لهم وما بين المسؤولين المباشرين والقيادة العليا حول عملية الترقية (الجدل)
 - تغيب عدد من الموظفين عن التدريب بالرغم من أن بعضهم كان مميز بالتدريب السابق، الإجازات، كلها أفعال وليس أقوال (الأفعال بدل الأقوال)
- 2- (تحالفات، فقدان ماء الوجه، التهديد): وهذا بطبيعة الحال واضح من خلال تفكير عدد من الموظفين بعمل اعتصام أمام مكتب الوزير من خلال عقد تحالفات ما بينهم لهذه العملية، وبالتالي إفقاد القيادة العليا ماء الوجه لها وللمحتجين من خلال التهديد باللجوء للقضاء لإنصافه.

هنا لم يتبق من مراحل عملية النزاع إلا القليل للوصول إلى المرحلة غير المرغوب الوصول إليها وبالتالي يجب التدخل من قبل القيادة العليا في الوزارة لحل هذا النزاع والعمل على إنهاء النزاع الكامن أيضا .

أنواع الاستجابة لانماط النزاع :

حسب أداة توماس كلمن، هنالك عدة أنماط لاستجابة الأفراد للنزاع أو معرفتهم بالنسبة المئوية لمواقفهم في العمل كيف يكونوا في نمط المجامل بنسبة معينة وأخرى عالية في التنافسي ونسبة منخفضة في التعاوني وهكذا.. من خلال أداة توماس كلمن الذي يوضح فيه الانماط الخمسة من أين جاءت، والشكل التالي يوضح فيه مكانة وموقع كل من هذه الانماط وكيفية معرفة أين كل نمط يوجد. انظر الشكل (2)



- 1- المجامل: يكون في هذا النمط التركيز على العلاقات والاهتمام بها اكثر من الاهتمام من المصالح ومصالحة العمل
- 2- التعاوني: يكون في هذا النمط التركيز على الاهتمام بالمصالح والمصالح الشخصية ومهتم ايضا في العلاقات
- 3- الانسحابي (بيروقراطي): يكون في هذا النمط ضعيف في الاهتمام بالعمل وضعيف ايضا في العلاقات
- 4- التنافسي (ديكتاتوري): يكون في هذا النمط التركيز والاهتمام بالمصالح وضعيف في العلاقات
- 5- وسطي (زئبقي، تسويي): يكون في هذا النمط الاهتمام بالعمل والعلاقات والمصالح.

تمرين 3



كموظف/ة حاول/ي تعبئة الاستبانة المذكورة أدناه، لمعرفة مدى استجابتك لأي نمط من هذه الاتجاهات، وهل تتفق مع أن النمط السائد لدى الموظفين في الوزارات هو النمط المجامل والمنافس وليس المتعاون؟

استبانة حول مدى استجابة الموظف للنزاع

عزيزي/تي الموظف/ة

نضع بين يديك استبيان حول «مدى استجابة الموظف في مواقف النزاع» وذلك للتعرف على أنماط استجابة الموظفين اثناء تعرضهم لمواقف النزاع.

أنماط الاستجابة في مواقف النزاع

تصور/ي موقف تجد فيه نفسك تختلف مع موظف أو مستفيد (جمهور)، كيف تتعامل مع الموقف؟
في النقاط التالية يوجد عدد من البنود التي تصف احتمالات من الردود.
ضع دائرة حول احد الاحتمالين الذي تجده اقرب إلى شخصيتك وسلوكك.

هناك بعض الاحتمالات التي ربما لا تعبر أيا منها عن تصرفك: نرجو أن تختار الرد الأقرب إلى خيارك.

1. هناك بعض الأحيان التي أترك الآخرين يأخذون مسؤولية المبادرة في الحل.
- بدلا من النقاش على المواضيع التي لا نتفق عليها، أحاول التأكيد على المواضيع التي نتفق عليها.

- 
2. أحاول أن أجد حلاً وسطاً يرضي الطرفين
 أحاول أن أعطي اعتباراً واحسب حساباً لجميع الأمور التي تهمني وتهم زملائي (الطرف الآخر)
 3. أنا غالباً ثابت في تحقيق أهدافي.
 أحاول تفهم شعور الآخرين والحفاظ على علاقاتي معهم.
 4. أنا أحاول إيجاد حل وسط.
 أنا في (بعض الأحيان) أتنازل عن مواقف من أجل الآخرين.
 5. أطلب مساعدة الآخرين دوماً في الوصول إلى حل.
 أحاول عمل ما هو ضروري لتجنب توتر لا لزوم له.
 6. أحاول تجنب خلق نكد نفسي.
 أحاول إثبات موقفي.
 7. أحاول تأجيل القضية إلى أن أجد الوقت للتفكير فيها.
 أتنازل عن بعض النقاط في التعامل مع الآخرين.
 8. أنا غالباً ثابت في تحقيق أهدافي.
 أحاول أن أعبر عن كل المخاوف والقضايا بشكل مباشر وصريح.
 9. أعتقد أن الاختلافات لا تثير القلق دائماً.
 أبذل بعض الجهود لشرح طريقي في الحياة.



10. أنا ثابت في الوصول إلى أهدافي.
 أحاول الوصول إلى حل وسط.
11. أحاول أن أعبر عن كل المخاوف والقضايا بشكل مباشر وصریح.
 أحاول تفهم مشاعر الآخرين والحفاظ على علاقاتي معهم.
12. أحيانا أتجنب اتخاذ مواقف من الممكن أن تخلق خلاف.
 أترك للطرف الآخر تحقيق بعض مواقفه إذا تركني افعل ذلك أحيانا.
13. اقترح حلول وسط.
 أضغط لإثبات موقفي.
14. أقول للطرف الآخر أفكارى منه قبل أفكاره.
 أحاول أن أبين للطرف الآخر منطقية رأيي والفوائد من تبني موقفي.
15. أحاول تفهم مشاعر الآخرين والحفاظ على علاقاتي معهم.
 أحاول أن اعمل ما هو ضرورى لتجنب التوتر.
16. أحاول عدم جرح مشاعر الآخرين.
 أحاول إقناع الطرف الآخر في مزايا تبني موقفي.
17. عادة ثابت في تحقيق أهدافي.
 أحاول عمل ما هو ضرورى لتجنب التوتر.

18. إذا كان ذلك يسعد البعض، ربما اتركهم على آرائهم.
 اترك الآخرين تحقيق بعض مواقفهم إذا تركوني افعل ذلك.
19. أحاول التعبير عن كل المخاوف والقضايا بشكل مباشر وصريح.
 أحاول تأجيل القضية حتى أجد وقت للتفكير فيها.
20. أحاول فوراً العمل على حل الخلافات.
 أحاول أن أقسم الربح والخسارة لكلانا بشكل عادل.
21. في النزاع، أحاول الأخذ بنظر الاعتبار مصالح الطرف الآخر.
 دائماً أميل إلى مناقشة مباشرة للقضايا (الخلافات أو النزاع).
22. أحاول أن أجد موقفاً وسطاً بين موقفه وموقفي.
 أداغ عن مواقف.
23. أنا في أغلب الأحيان مهتم بتحقيق كل مصالحنا.
 هناك بعض الأوقات التي ادع الآخرين فيها يأخذون مسؤولية الحل.
24. إذا كان موقف الآخر مهماً جداً له/لها أحاول أن احقق مصالحه.
 أحاول أن اقنع الطرف الآخر بالوصول إلى حل وسط.
25. أحاول أن أبين للطرف الآخر منطقية موقفى والفائدة من تبني موقفى.
 في النزاع، أحاول الأخذ بنظر الاعتبار رغبات الطرف الآخر.



26. اقترح حلول وسط.
 أنا تقريبا دائما مهتم بتحقيق جميع أهدافنا.
27. أنا غالبا أتجنب اتخاذ مواقف من الممكن أن تخلق نزاع.
 إذا كان ذلك يسعد البعض، ربما اتركهم على آرائهم.
28. أنا عادة ثابت في تحقيق أهدافي.
 أنا عادة ابحث عن مساعدة الآخرين في إيجاد حلول.
29. اقترح حلول وسط.
 اعتقد أننا يجب أن لا نقلق دائما من الاختلاف.
30. أحاول أن لا اجرح مشاعر الطرف الآخر.
 دائما أشارك الرأي في المشكلة مع الطرف الآخر لنستطيع حلها.

مفتاح الاجابة على الاستبانة
مفتاح مقياس ثوماس وكلمان لأساليب ادارة النزاع

رقم الفقرة	المنافسة	التعاون	التسوية	التجنب	المجاملة
				ا	ب
	أ	ب	ا		
			أ		ب
	ب	ا		ب	
	أ	ب	ب	أ	
	أ	أ	ب	أ	
	ب	أ	ب	أ	ب
	ب	أ	ب	ب	أ
	أ	أ	ب	ب	أ
	ب	أ	ب	ب	أ
	أ	أ	ب	ب	أ
	ب	أ	ب	ب	أ
	أ	ب	أ	أ	ب
	أ	ب	أ	ب	أ
	ب	ب	أ	ب	أ

النتائج الاولية والنسب المئوية لقاعدة أداة توماس كلمن

المجامل	التجنبي	التسويي	التعاوني	التنافسي	النتائج الاولية
0	1	0	0	3	0
2	2	0	1	10	1
7	6	1	3	20	2
16	12	3	7	31	3
30	22	7	15	44	4
46	34	15	26	57	5
62	49	27	41	69	6
76	65	41	58	79	7
87	78	58	74	87	8
94	88	75	87	93	9
98	95	87	95	96	10
100	98	95	99	98	11
100	100	99	100	100	12

Technical Brief for the Thomas-kilmann conflict mode instrument copyright 2007 by CPP, Inc. All rights reserved.

حالة دراسية (وزارة الداخلية):

جاءت نتائج الاستمارات التي تم تعبئتها من قبل الموظفين المتدربين في وزارة الداخلية وفقا الى أداة توماس كلمن لمعرفة مدى استجابتهم لمواقف النزاع وآلية تعاملهم معها داخل الوزارة كالتالي:

تبين أن التوجه لدى الموظفين الى النمط المجامل الذي يركز على العلاقات على حساب مصلحة العمل ومن ثم التنافسي الذي يهتم بمصالح العمل على حساب العلاقات الجيدة بين الموظفين ونسبة قليلة توجهت الى النمط التعاوني الذي يعبر عن الاهتمام بمصالح العمل والمصالح الشخصية والعلاقات الجيدة بين الموظفين، وذلك يستوجب إعادة النظر في طريقة تعاملهم واستجابتهم مع النزاع داخل الوزارة للوصول الى جو يسوده التعاون وليس المجامل أو المنافس.

أدوات تحليل النزاع

إن ادراك وفهم الأسباب الخفية التي تقف وراء هذا النزاع يقودنا إلى الارتكاز على رواية الأطراف المتنازعة وتوضيح القيم والتوجهات الخفية التي تكون دافعاً قوياً للنزاع والتحليل الصحيح الحيادي والموضوعي يمكن ان يكون شكلاً من أشكال التدخل من خلال تقاسم وجهات النظر والتوصل الى فهم أفضل لكيفية فهم الجانب الآخر، ومن هنا فإن تحليل الحالة يصبح وسيلة للحد من الأفكار الخاطئة بين الأطراف المتنازعة ومن ثم بناء الثقة وتعزيز الفهم المشترك بين الأطراف.

يوجد العديد من الأدوات والتقنيات لتحليل مواقف النزاع وعلى مختلف مستويات العمل والحياة اليومية يمكن استخدامها والاستفادة منها في التعرف على الأسباب العميقة وليس السطحية، المصالح والاحتياجات ومن ثم معالجتها.

وسيتم التطرق للحديث والتطبيق العملي لثلاث من أدوات تحليل النزاع وكيفية استخدامها، وهي:

أ - شجرة النزاع :

هذه الأداة توضح العلاقة ما بين الأسباب الجذرية والتي تمثل الجذور وموضوع الخلاف والذي يمثل الساق والنتائج المترتبة عن الخلاف والتي تمثل الأوراق. ويفضل استخدام هذه الأداة داخل المجموعات أكثر من الأفراد.

تعرض شجرة النزاع منهجية مناسبة لكل من المؤسسة والمجموعة لتحديد المسائل الهامة لكل فئة وفق ما ترتأيه ومن ثم تصنيفها في ثلاث مجموعات:

- المشكلة المحورية
- الأسباب
- الآثار

أهداف هذه الأداة:

- ربط أسباب النزاع وآثاره ببعضها البعض
- مساعدة المجموعة للاتفاق على جوهر المشكلة.
- مساعدة المجموعة على اتخاذ قرارات حول الأولويات لمعالجة قضايا النزاع.



حاول/ي تطبيق هذه الأداة على نزاع واجهته في عملك سواء على مستوى الزملاء في العمل او مع المستفيدين؟

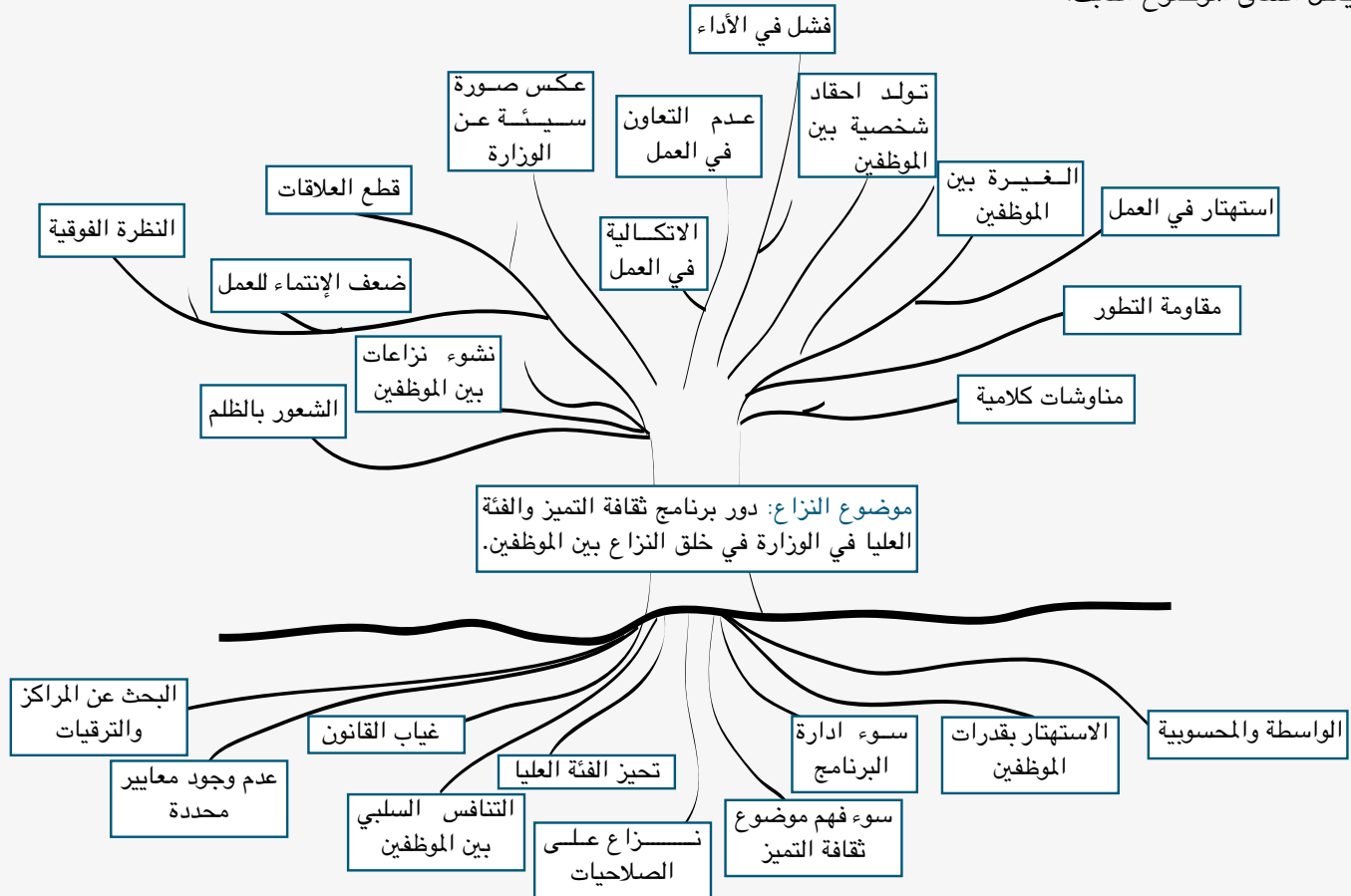
أمثلة تطبيقية من واقع عمل الوزارات المستهدفة:

مثال (2) دور برنامج ثقافة التميز والفئة العليا في الوزارة في خلق النزاع بين الموظفين

اعداد: ليندا جادالله - مدير دائرة الدراسات والاحصاء / عضو الفريق الاعلامي واثير البرغوثي -سكرتيرة وحدة الشكاوي - وزارة النقل والمواصلات



إن الشكل التالي يحدد التفاعل بين العناصر الهيكلية الواضحة والديناميكية (الآثار) ويمثلها فروع الشجرة والعناصر الهيكلية الثابتة (الأسباب) ويمثلها جذور الشجرة في حين يمثل الساق الموضوع الثابت:



المثال (3): تنازع الصلاحيات بين المدير العام ونائب المدير العام إعداد صقر سليمان - مدير التخطيط - وزارة الداخلية

تم تطبيق هذه الأداة في تحليل مشكلة محورية في وزارة الداخلية تتمثل في تنازع الصلاحيات بين المدير العام ونائب/ مساعد المدير العام، حيث أن منصب نائب المدير العام هو مسمى وظيفي تم استحداثه مع اعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية عام 2007، وقد أدى استحداث هذا المنصب إلى خلق أجواء إدارية غير سليمة وصلت في بعض الأحيان إلى درجة التوتر بين المدير العام ونائبه، خاصة وإن استحداث هذا المسمى لم يرافقه عمل وصف وظيفي لنائب المدير العام، حيث كان نائب المدير العام يمارس المهام التي تسند إليه من مديره العام أو من خلال مبادرات ذاتية قد لا تلقى قبول ودعم من المدير العام.

إن تطبيقنا لأداة شجرة تحليل النزاع على هذه الحالة ساهم في تحديد موضوع النزاع بشكل دقيق كما تم التعرف على أسباب وأثار هذه المشكلة وتم صياغة كتاب إلى المستويات الإدارية العليا تتضمن رؤيتنا لتجاوز هذا النزاع والشكل أدناه يبين كيفية استخدام هذه الأداة في تحليل النزاع المذكور أعلاه:



موضوع النزاع: تنازع
الصلاحيات بين المدير العام ونائبه.

بروز ظاهرة
الاستنزاف وتعدد
الولاءات

استنزاف لطاقة
الموارد البشرية

تراجع في الأداء

تراجع دور ومكانة
المدير العام ونائبه
أمام باقي الموظفين

تداخل في المهام
والصلاحيات

ضعف مساهمة
نائب المدير العام
في العملية الإدارية
(بطالة مقنعة)

هيكل تنظيمي لا
يتلائم مع متطلبات
العمل

انمط اتصال
ادارية غير فاعلة

ثقافة وبيئة غير
داعمة

وجود مسميات
وظيفية غير ضرورية

المركزية في اتخاذ
القرارات

ضعف العمل بروح
الفريق

عدم وجود وصف
وظيفي واضح
لنائب المدير العام

عدم وجود تفويض
للسلطات

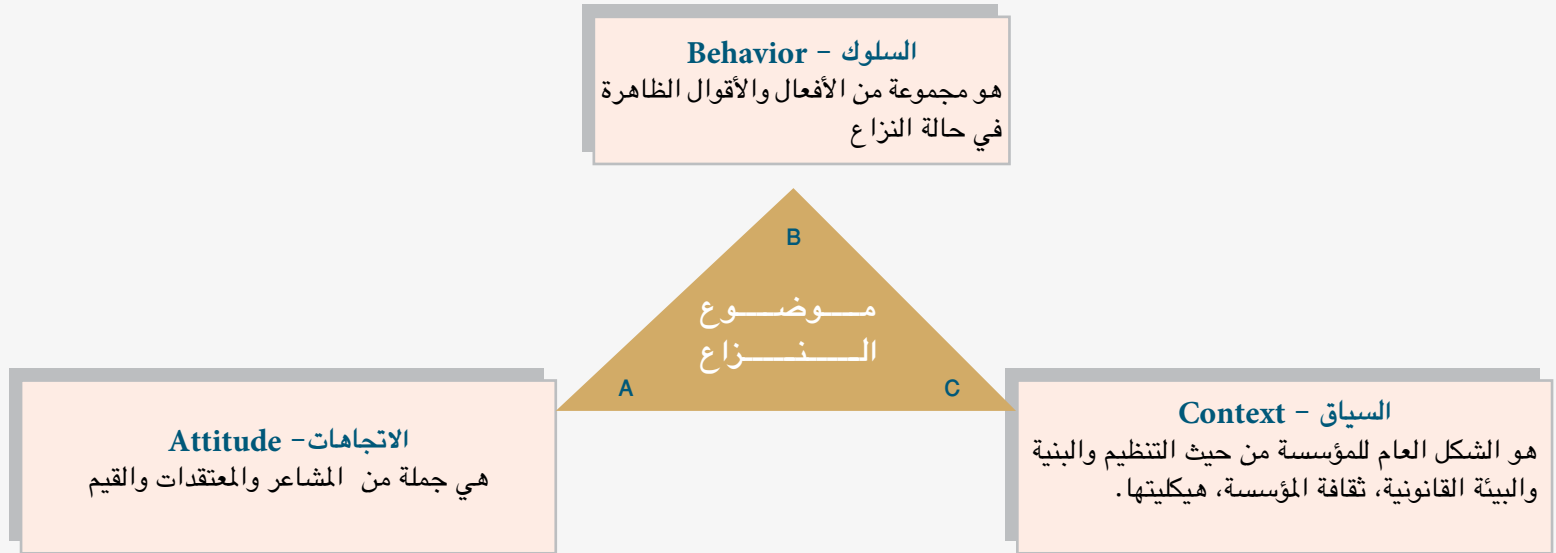
وضع الرجل غير
المناسب في المكان
غير المناسب


التنافس على المركز
والمكانة

٢- أداة المثلث A.B.C:

إن هذه الأداة توضح العلاقة ما بين رؤوس المثلث والتي تمثل السلوك والسياق والاتجاهات لكل طرف من الأطراف الرئيسية.

مثلث (A,B,C)





عند استخدام هذه الأداة (المثلث) فمن المهم أن نتأكد من نقطة الارتكاز التي اعتمد عليها التحليل فقد تقوم بالتحليل وفقاً لفهمك الخاص لواقع النزاع – ان كنت مطلعاً جيداً على هذا الموقف، وفيما عدا ذلك يصبح من المهم ان تضع نفسك امام الأطراف الرئيسية وأن تفحص قضايا النزاع حسب محاور المثلث الثلاثة (السياق، والسلوك، والاتجاه).

أهداف هذه الأداة:

- تحديد العوامل الثلاثة لكل طرف من الأطراف
- تحليل كيف يؤثر كل طرف على الآخر
- ربط ذلك باحتياجات كل طرف ومخاوفه.

مثال تطبيقي (4): دور برنامج ثقافة التميز والفئة العليا في الوزارة في خلق النزاع بين الموظفين

اعداد: ليندا جادالله – مدير دائرة الدراسات والاحصاء عضوالفريق الاعلامي
واثير البرغوثي –سكرتيرة وحدة الشكاوي – وزارة النقل والمواصلات



السلوك:

عدم الرضى الوظيفي، التهرب من العمل،
الاتكالية، المشادات الكلامية، نقل صورة
خاطئة عن الوزارة، التوتر في العلاقات
بين الموظفين، تراكم العمل، سوء الاداء،
نشوء نزاعات مع المواطنين، الاستهتار
بالموظفين وقدراتهم، التحيز في العمل.

B

موضوع النزاع:
دور برنامج ثقافة التميز والفئة
العليا في الوزارة في خلق النزاع
بين الموظفين

A

C

الاتجاهات:

تنافس سلبي، النظرة الفوقية،
الفهم الخاطئ، الحقد والاستهتار
بالقدرات، الغيرة، الاحباط، الظلم.

السياق:

عدم التقيد بالمعايير، الوساطة
والمحسوبية، عدم تطبيق القوانين،
غياب التوعية للبرنامج، تقييم
الموظفين، العلاقات الداخلية،
التنافس على الصلاحيات،
البيروقراطية.

٣- أداة البصلة:

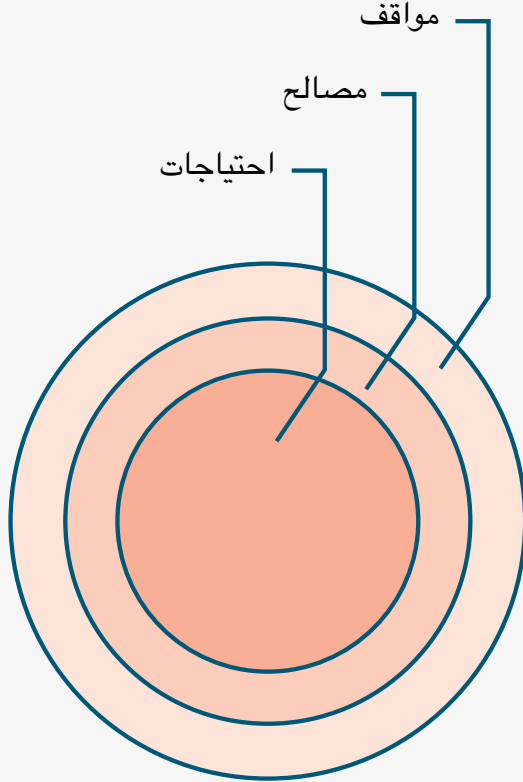
هي طريقة لتحليل ما يقوله كل طرف من أطراف النزاع هذه الأداة تكون على ثلاث مستويات من مواقف ومصالح واحتياج حيث المواقف تمثل الاشياء المعلنة من قبل الشخص أو المؤسسة وتتمثل في السؤال ماذا تريد؟؟ والمصالح: وهي الاشياء ما وراء المواقف وتكون بالسؤال لماذا؟؟؟ والاحتياج: وهي القضايا الاساسية وهي الامور التي لا يمكن الاستغناء عنها

أهداف هذه الأداة:

تحديد ما وراء مواقف كل طرف من خلال فهم احتياجاتهم واهتماماتهم. الوصول الى أرضية مشتركة بين الأطراف لتكون نقطة الانطلاق لنقاشات لاحقة.

تطبيق عملي لأداة البصلة مثال (٥):

اعداد: ليندا جادالله -مدير دائرة الدراسات والاحصاء/ عضوالفريق الاعلامي واثير البرغوثي-سكرتيرة وحدة الشكاوي - وزارة النقل والمواصلات





الموظفين الذين لم يتم اختيارهم

المواقف:

- لم يتم اختيارهم في البرنامج.
- الرغبة في التطور والابداع.
- الرغبة بالحصول مركز افضل في العمل.
- تحيز الفئة العليا لعدد من الموظفين.
- اهمالهم من قبل الفئة العليا.

المصالح:

- تطوير العمل والياته وتحسين اداء الوزارة.
- اكتساب الثقة من الفئات العليا.
- اثبات القدرة والجداره.
- الحصول على مركز افضل في العمل.
- المشاركة في صنع القرار.
- اكتساب المهارات والخبرات الادارية.

الاحتياجات:

- رفع المستوى المهني.
- تقديم خدمات افضل للمواطنين.
- الرضى الوظيفي.

الموظفين الذين تم اختيارهم

المواقف:

- اختيارهم للدخول في البرنامج من قبل الفئة العليا
- الرغبة في التطور والابداع في العمل.

المصالح:

- التقدم في العمل.
- رفع كفاءة الاداء.
- الابداع الذهني.
- تطوير الانظمة واللوائح والقوانين
- الصادرة في الوزارة.
- توسيع الصلاحيات.
- اثبات الجدارة.

الاحتياجات:

- تطوير اداء الوزارة.
- الرضى الوظيفي.
- تقديم خدمات افضل للمواطنين.

موضوع النزاع:

دور برنامج ثقافة التميز والفئة العليا في الوزارة في خلق النزاع بين الموظفين.



تمرين



بعد اطلاعك على بعض أدوات تحليل النزاعات وبعض التطبيقات العملية لزملائك، حاول تطبيق احدي هذه الأدوات على مشكلة حصلت معك في بيئة العمل؟

الأسباب الرئيسية للنزاع داخل الهيئات التنظيمية:

تمرين 5



من واقع خبرتك وموقعك في العمل، سجل مجموعة من اسباب النزاعات (الشخصية، التنظيمية) داخل المؤسسة الرسمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي وأداء الموظف.

تطبيق عملي للمتدربين من الوزارات:

تطرق المتدربون لنقاش أسباب النزاعات داخل المؤسسة الرسمية في كل من وزارتي المواصلات والداخلية والتي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظف، وبالتالي على الخدمة المقدمة للجمهور، وتوصلوا الى مجموعة من الأسباب وهي:

أسباب تنظيمية وأخرى شخصية

1	ضعف التواصل ما بين صانع القرار والمستوى التنفيذي	10	تعقد الهيكل التنظيمي والادراي للمؤسسة
2	عدم وجود آلية واضحة للمسؤوليات والصلاحيات	11	تنقل الموظفين وقلة استقرارهم في وظيفة محددة
3	تداخل في اختصاصات الموظفين ومهامهم	12	قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز والترقيات
4	قلة وضوح مسؤوليات الموظفين وصلاحياتهم	13	التمييز في المعاملة بين الموظفين
5	ضعف الاتصال بين الدوائر والاقسام والموظفين	14	سوء العلاقات الشخصية بين الموظفين
6	قلة تفويض السلطة الكافية للموظفين	15	تعارض أهداف الموظفين ومصالحهم
7	اشترك اكثر من موظف في انجاز عمل واحد	16	قلة التعاون وضعف الانضباط من بعض الموظفين
8	تضارب القرارات في المستويات الادراية المختلفة/ الازدواجية في القرارات	17	التنافس على المركز والمكانة بين الموظفين
9	التنافس على موارد المؤسسة المالية والبشرية	18	تباين ثقافات الموظفين وقيمهم واتجاهاتهم
		19	ضعف قدرة بعض الموظفين على تحسين ادائهم

32	الأسلوب الفوقي في التعامل ما بين الموظفين
33	ضعف في تأهيل وبناء قدرات الموظفين
34	سرية نظام تقييم الاداء
35	ضعف الانتماء للوظيفة العمومية
36	عدم ادراك وجهل الموظف بحقوقه الوظيفية
37	قلة التجهيزات المكتبية والامور اللوجستية من ناحية مكاتب واجهزة كمبيوتر
38	المركزية في اتخاذ القرار
39	سرعة تعاقب الحكومات وتغيرها
40	الاستهتار بقدرات الموظفين
41	قيام الموظف باكثر من عمل في نفس الوقت
42	ضعف الرقابة الادارية والمالية
43	الروتين في العمل

20	قلة شعور الموظفين بالرضى الوظيفي
21	تعارض في المهام التي يقوم بها الموظف
22	الاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين
23	اختلاف الموظفين في ادراكهم وتقييمهم للامور
24	مقاومة بعض الموظفين للتغيير والتطور في بناء المنظمة
25	تغيير القرارات والانظمة بشكل مستمر
26	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
27	عدم وجود معايير ثابتة في الترقيات والحوافز
28	المحسوبية والواسطة
29	ضعف مشاركة الموظفين في عملية التخطيط
30	التمييز في مشاركة الموظفين في برامج بناء القدرات والفعاليات المحلية والدولية واقتصارها على فئة معينة
31	تجيير انجازات الموظفين لمصالح فئات عليا

دراسة (شميدت – Schmedit) النتائج الايجابية والسلبية للنزاعات التنظيمية

أولاً: النتائج الايجابية

- تساعد النزاعات التنظيمية على تطوير أفكار وآراء أفضل نتيجة للصراعات المترتبة على الاختلاف في الآراء والأفكار.
- يضطر الفرد في النزاعات التنظيمية إلى أن يبحث عن مداخل أو طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات.
- نتيجة للنزاعات التنظيمية فإن على الأطراف المتصارعة إيجاد الحلول للمشاكل التي يدور حولها النزاع.
- نتيجة للنزاعات التنظيمية يضطر العاملون في التنظيم إلى كشف المشاكل والتعبير عن وجهة نظرهم حولها.
- كما وتشجع النزاعات التنظيمية على الإبداع والمنافسة والمباراة بين الأطراف المتصارعة.
- تعتبر النزاعات التنظيمية مجالاً لاختبار قدرات ومهارات العاملين في التنظيم في مجال حل النزاعات التنظيمية.

ثانياً: النتائج السلبية

- ظهور جو من عدم الثقة والشك بين العاملين في التنظيم.
- زيادة الفجوة بين الأطراف المتنازعة.
- يترتب على النزاعات التنظيمية ميول الفرد نحو ترجيح النظرة والمصلحة الشخصية على التعاون والمصلحة العامة.
- كما يترتب عن النزاعات التنظيمية قيام بعض المتنازعين للبحث عن وظائف جديدة وبالتالي ترك وظائفهم الحالية.
- يترتب على النزاعات التنظيمية مناهضة العمل أو ما يعرف بمناهضة روح الفريق الواحد.

تكلفة النزاعات في المؤسسات الرسمية:

المجموع (تكلفة الفرد * عدد الموظفين)	تكلفة الفرد	البند
		١- الوقت الضائع في النزاعات (٤٢٪ او نسبة أخرى)
		٢- القرارات السيئة
		٣- فقدان بعض الموظفين
		٤- اعادة هيكلية وتنظيم غير ضرورية
		٥- السرقة...التخريب...الخ
		٦- ضعف الحافزية للعمل
		٧- التكلفة الصحية
		٨- خسارة وقت العمل

حالة دراسية (وزارة النقل والمواصلات):

في نقاش المتدربين حول تكلفة النزاعات في الوزارة وفق البنود المذكورة أعلاه واحتسابها بنسب معينة، أجمع المشاركون على أن الخسائر السنوية نتيجة النزاعات الحاصلة داخل المؤسسة الرسمية، تقدر بحوالي 3-2 مليون شيقل سنويا، وهذه الخسائر تعتبر هدرا للمال العام. وبناء على هذه النتيجة أكد المتدربون على ضرورة التعاطي مع هذه النزاعات بطريقة بناءة وإيجابية وإيجاد الحلول المناسبة كونها تكلف المؤسسة الرسمية ماديا يمكن الاستفادة منه في مجالات أخرى.

تمرين



هل كنت تعتقد في السابق أن النزاعات التي قد تحدث في الوزارات وعدم التعامل معها بجدية وبطريقة بناءة وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للمصالح وليس بناءً على المواقف والافتراضات المسبقة تسبب في هدر المال وتحمل المؤسسات الرسمية عبئاً مالياً إضافياً؟ وضح ذلك؟

آليات التدخل لحل النزاعات التنظيمية في بيئة العمل

هناك العديد من الأنماط الايجابية للتعامل مع النزاعات داخل بيئة العمل على مستوى الأفراد والمؤسسات، وهنا سيتم تناول هاتين الأداةين وهما:

أولاً: الوساطة

مفهوم الوساطة:

هي عملية ودية طوعية يتدخل فيها طرف ثالث لمساعدة أطراف النزاع للتوصل الى حل مرضي للجميع.

يوجد العديد من الوسائل التي يلجأ إليها المجتمع الفلسطيني والتي تبدو في ظاهرها مشابهة لعملية الوساطة ولكنها تختلف جوهرياً، نوضح الفرق بينهما كالتالي:

معلومة (1): التفاوض والوساطة: إن ما يميز الوساطة عن التفاوض وجود طرف ثالث في الوساطة. وعليه، فإن تعريفها يأتي على النحو التالي يمكن أن يمثل علامة فارقة: عملية ودية، يتدخل فيها طرف ثالث بين طرفين متنازعين لحل النزاع.

معلومة (2): الوساطة والتحكيم: إن العناصر المشتركة ما بين الوساطة والتحكيم هي التالي:

1. كل منهما عملية ودية
2. وكل منهما يتدخل فيها طرف ثالث بقبول من الطرفين
3. وكل منهما تسعى إلى حل النزاع
4. ولكن الفارق أن الحل في الوساطة يجب أن ينبع من الاطراف، وأن يحوز على رضا وموافقة الأطراف، في حين أن الحل في التحكيم يصدر عن المحكم ولا يحوز في الغالب على رضا الطرفين.
5. اضافة إلى أن الإلزام في الوساطة تابع من أن الحل منسجم مع مصالح الاطراف ولا يتعارض مع المعايير الموضوعية، في حين أن قوة الإلتزام في التحكيم نابعة من أن الحكم بطبيعته ملزم لأطراف النزاع.

معلومة (3): الوساطة والقضاء: يمكن القول بأن الوساطة والقضاء يشتركان في أن كل منهما عملية ودية تسعى إلى حل النزاع، ولكنها في الوساطة تختلف عنها في القضاء من حيث:

1. أنها عملية طوعية تحتاج إلى موافقة طرفي النزاع، في حين أن القضاء يحتاج إلى موافقة طرف واحد فقط وهو عملية ملزمة
2. الوساطة عملية غير رسمية في حين أن القضاء عملية رسمية
3. في الوساطة هناك تعاون ما بين أطراف النزاع، في حين أن القضاء يمثل سلطة أعلى وغالبا ما تكون الحلول لصالح طرف واحد فقط
4. أن الحل في الوساطة نابع من الأطراف ويحقق مصالح هذه الأطراف، أما الحل في القضاء فإنه ينبع من القاضي ويحقق مصالح طرف على حساب طرف آخر.

معلومة (4): الوساطة والصلح: يذهب البعض إلى القول بالتماثل ما بين الوساطة والصلح، وفي ذلك بعض الحقيقة. إن المقارنة ما بين الصلح والوساطة أمر مهم لتبيان العناصر المشتركة وكذلك لتبيان الاختلافات. قد يكون الصلح عملية وساطة (في بعض الأحيان) وبالتالي يمارس المصلح دور الوسيط، ولكن هناك عمليات صلح أقرب ما تكون إلى التحكيم والتي يكون فيها المصلح محكما، وفي حالات أخرى يكون فيها الصلح قضاء ويمارس المصلح فيها دور القاضي العشائري.

مبادئ الوساطة:

1. **السرية التامة:** على الوسيط ان يكون قادراً على الحفاظ على صفة السرية لعملية الوساطة
2. **العدل والحيادية:** الوسيط لا ينحاز الى أي من أطراف النزاع، الأطراف لها فرص متساوية للتعبير عن مواقفهم وهم من يقرروا الحل المناسب لهم.
3. **الاحترام:** على الوسيط أن يظهر مدى الاحترام لأطراف النزاع وقبول الأطراف «كما هم» والاهتمام لآرائهم.
4. **الطوعية:** الوساطة عملية طوعية ليست مفروضة على الأطراف كما أن الحلول تتبع من الأطراف ولا تفرض من الوسيط
5. **الاتصال:** تحفيز الأطراف على استعادة قنوات الاتصال والتواصل فيما بينهما.

عناصر الوساطة:

الوعي / التمكين: يساعد الوسيط كل طرف على إدراك الأسباب الرئيسية والمشاعر الانفعالية الساخنة التي أدت إلى ظهور الصراع، وأولتي تتحكم في النزاع الآن، ومن خلال التدريب والأشكال الأخرى من الدعم يستطيع الوسيط تقديم منهجي يمكن طرف النزاع من التعامل مع المشكلة ومع الطرف الآخر.

الفهم / الاعتراف: يشجع الوسيط كل طرف من أطراف النزاع على الفهم العميق لمصالح الطرف الآخر والحقائق والحلول المقترحة إلى جانب الإختيار الإضافي لكل طرف بأن يقدم في النهاية اعترافاً محدداً للجانب الآخر في النزاع يتعلق بحقوقه ومصالحه (حتى دون التوصل بعد إلى اتفاق من أي نوع).

الاتفاق / الصلح: يقدم الوسيط عملية قد تنتهي إما بالاتفاق وإما بعدم الإتفاق (طريق مسدود). وقد يأخذ الإتفاق شكل الالتزام بعدم الاشتباك العنيف (بدنياً أو بالكلام) لفترة قصيرة من الوقت، أو قد يتضمن الإتفاق الاعتراف بالأخطاء السابقة، والإعتذار عنها، والخطط الجديدة للمستقبل، والتعويض عن الأضرار، والصفح والتسامح. كما يمكن تمثيل ما تم عرضه من خلال نموذج متكامل للوساطة يبين الركائز الثلاث الأساسية لهذه العملية.

مراحل عملية الوساطة:

عملية الوساطة تقوم بالأساس على ثقة أطراف النزاع بهذه العملية حيث يقومون بعرض قصصهم وأسباب نزاعهم هادفين للتوصل إلى حل مرضي لكل الأطراف محققين مصالحهم. ولتحقيق ذلك، فإن عملية الوساطة تتكون من عدة مراحل متداخلة، سنقوم بعرض ثلاثة نماذج لمراحل الوساطة:

مراحل عملية الوساطة:

الاجتماعات المغلقة/ المنفصلة وقت الحاجة

1. كلمة الافتتاح
2. اللقاء المشترك «بدون مقاطعات»
3. الحوار
4. وضع الأجندة
5. بناء الاتفاق
6. كتابة الاتفاق

١ - الكلمة الافتتاحية:

تشمل الكلمة الافتتاحية العناصر التالية:

- ترحيب وكلمات تشجيعية للطرف
- التأكيد على شرح عملية الوساطة من حيث مراحلها وأهدافها
- التأكيد على دور الوسيط كميسر وليس كقاضي أو حكم
- التأكيد على السرية والحيادية
- الاشارة للاجتماعات المغلقة
- وضع القواعد العامة للجلسات بالاتفاق مع الأطراف
- الرغبة الجادة بالتقدم للأمام

٢- اللقاءات المشتركة:

توفر هذه الجلسات فرصة لأطراف النزاع لعرض وجهة نظرهم دون مقاطعة من الاطراف الأخرى يتم في هذه الجلسات العمل على تشجيع كافة الاطراف على الاستماع من أجل فهم وجهة نظر الطرف الآخر (من الممكن أنها المرة الأولى التي تتاح لك فيها فرصة الاستماع لوجهة نظر الطرف الآخر ولأخذ ملاحظات حول القضايا ذات الاهتمام).

كل طرف له دور في الحديث وعرض ملخص عن وجهة نظره

استمع كوسيط الى كل طرف بعناية واهتمام ولكل كلمة وما يريد قوله وما لم يقله
قم باختيار أحد الاطراف للبدء في الحديث وعادة ما يتم اختيار الطرف الذي توجه بطلب الوساطة
عليك كوسيط أن تحافظ على وقت حديث كل طرف وأن لا يكون على حساب الطرف الآخر أو الاطراف الأخرى
بشكل رسمي عند انتهاء كل طرف من عرض ملخصه: افحص اذا ما كان هذا الطرف قد انتهى من العرض وتم شكره وانتقل للخطوة التالية:

الهدف من الجلسة المشتركة الافتتاحية:

تعطي هذه الجلسة، التي تتميز بعدم مقاطعة الأطراف لبعضها البعض أثناء تقديمهم الملخص، فكرة عن الوضع وكذلك تعطي للوسيط الفرصة لاستماع قصة كل طرف ووجهة نظره بشكل كامل وحيادي كما ويتبين للوسيط من هذه الجلسات فكرة عن شخصية أطراف النزاع. «المساواة أمر مهم في هذه الجلسات، كل طرف لديه نفس الفرصة لشرح وجهة نظره وللتعبير عن مشاعره دون مقاطعة أو مواجهة أي تحديات من الوسيط أو من الاطراف الاخرى».

٣- الحوار (تبادل المعلومات):

غالبا يبدأ النقاش والجدل ما بين أطراف النزاع، حيث يلجأ كليهما الى اتهام ولوم الأطراف الأخرى كما يلجأ الى شرح أسباب عدم ارتياحه وكذلك مطالبه. على الوسيط في هذه المرحلة أن يحافظ على النقاش متأكدا من أن كل طرف يتم الاجتماع له في ذات الوقت الذي لا يحاول الوسيط فيه تحديد من هو على صح أو من هو على خطأ، كما أن عليه توجيه الأطراف عند التعبير عن مشاعرهم أن تتم بطريقة ايجابية وبناءة بل على العكس من ذلك فان الوسيط يستمع وينصت بفعالية لكافة الاطراف من أجل استكشاف احتمالات الاتفاق. احيانا هذا الحوار بين أطراف النزاع يوصلنا الى «نقطة التحول» اي نحو الاتفاق والمصالحة. وفي هذه المرحلة يقوم الاطراف بتوجيه الاسئلة وتلقي الاجابات الى بعضها كما يتم أيضا تغطية النقص في البيانات والمعلومات الموجودة لدى أطراف النزاع.

- على الوسيط أن يحافظ على السيطرة والتوجيه البناء للجلسات
- مشاركة أطراف النزاع في الجلسات أمر حيوي
- قم بتوجيه الأسئلة الضرورية
- عليك الاستماع للمصالح، الاحتياجات، المخاوف ومواضيع النزاع
- تجنب إيجاد الحلول في هذه المرحلة فالوقت لم يحن بعد
- راقب وتابع وجود أي لحظات للتفاهم بين الأطراف والتي قد تقود للمصالحة
- خص مصالحتهم ومخاوفهم وتأكد من موافقتهم على هذا الملخص.

- إن الحوار وتبادل المعلومات عملية منظمة يتاح فيها الفرصة لكل طرف لـ:
- الحديث المفتوح والتعبير الواضح عن المشاعر والاعتقادات
- توجيه الأسئلة وكذلك الإجابة إلى بعضهم البعض عن أسباب النزاع وكذلك عن وجهات نظرهم ومداركهم.

ع- وضع الأجندة:

ينتقل النقاش نحو التركيز على المستقبل بدلا من التركيز على الحاضر والماضي: ماذا سيحدث فيما بعد!
يتفق الأطراف على الأجندة وعلى المواضيع الخلافية التي تحتاج لحل.

ه- بناء الاتفاق:

تعمل الأطراف مع بعضها بمساعدة الوسيط على كل موضوع في الاجندة كما تقوم بطرح وابتكار الافكار ومن ثم تقييم وفحص هذه الافكار وقدرتها على التعامل بشكل بناء مع النزاع وبما يضمن ان تكون أفكارا عملية تحقق الرضا والحل المشترك.

٦- كتابة الاتفاق والاختتام:

إذا ما كانت الأطراف راغبة بتسوية الاختلافات فيما بينها، فإن الوسيط يقوم بكتابة اتفاق «رسمي» يشمل تلك القرارات التي توصلت اليها الأطراف كما يقوم كل طرف بالتوقيع واخذ نسخة عن الاتفاق. يقوم الوسيط بمراجعة ما تم انجازه وتذكير الاطراف بالخطوات اللاحقة كما يتمنى لهم النجاح والتوفيق.

معلومات للوسيط:

تذكر/ي انك طرف محايد، ليس لك الحق في طرح الحلول، ولكن عليك اعطاء الفرصة للاطراف لاكتشاف وطرح الحلول التي تحقق لها مصالحها بنفسها (يتم تحديد المواقف من خلال الاجابة على سؤال ماذا تريد؟ اما المصالح فيتم تحديدها من خلال الاجابة على سؤال لماذا تريد؟).
تذكر/ي عند البدء بالجلسة ان تشير/ي الى انك ميسر وانك لا تملك صلاحية فرض الحلول، وانك قد تحتاج الى جلسات منفصلة مع أطراف النزاع او الى جلسات مشتركة.

حاول/ي أن تضع/ي قواعد متفق عليها للجلسات، عدم المقاطعة، الحديث في البداية عن المواقف والمشاعر، وهنا يجب عليك أن تنتقل من خلال اثاره الاسئلة (لماذا هذا الموقف، لماذا تريد ذلك.. الخ) لاكتشاف وتحديد المصالح. عند تحديد لمصالح كل طرف وتسجيلها حاول/ي أن تعيدها على مسامعه للتأكد منها، وسؤاله اذا ما كان هناك شيء آخر. من ثم حاول من خلال الاسئلة والنقاش ان تجد الخيارات المقبولة على الطرفين. يمكنك الاستعانة بمعايير وتجارب موضوعية سابقة.



في نهاية الجلسة واذا ما كان هناك اتفاق، قم بصياغة مسودة الاتفاق واطلب/ي توقيع الاطراف عليها.

تطبيق عملي للمتدربين (مثال 6) :

اعداد: محمد قباها، سلام البزرة، ايمن شقير، محمد حربي، مهدي الشريف (موظفين في وزارة المواصلات)

مشكلة تغيير مجرى خط

في أحد الايام تقدم الينا سائق مركبة عمومية يطلب الموافقة على تغيير مجرى خط الرقم الى خط آخر، وحسب التعليمات التي نعمل بها لا يتم التعامل الا مع صاحب العلاقة او وكالة عدلية ان وجدت.

وبناء عليه تم رفض معاملة السائق وطلب منه احضار صاحب العلاقة وبالفعل حضر صاحب العلاقة وتقدم بطلب مكتوب بخط يده لتمويل مجرى خط الرقم وقمت بتوقيعه على هذا الطلب وتم تحويل الخط.

بعد مضي أكثر من شهرين على هذه المعاملة وصلني كتاب من مسؤولي المباشر يفيد أن مستأجر الرقم السابق لا علم له بكيفية تحويل الخط ويطلب مني الافادة على الفور قمت بتصوير الطلب المقدم من قبل المستأجر وارساله عبر الفاكس الى مسؤولي. وفي اليوم التالي وصلني رد مسؤولي يفيد ان المستأجر ينكر توقيعه. على أثر ذلك قام المستشار القانوني في الوزارة بكتابة تقرير حول شكوى المستأجر يفيد محتواه انني اتحمل المسؤولية القانونية بتحويل مجرى خط رقم كوني قمت بتضليل المسؤولين، هذا مع العلم ان المستشار لم يقيم باستيضاح الامر مني او حتى سؤالي.

عندئذ قمت بالاتصال مع طرف ثالث محايد على علاقة قوية مع مستأجر الرقم واخبرته بما حصل بدوره قام بترتيب لقاء ما بيني وبين مستأجر الرقم في احدى المقاهي، وعند اللقاء والعتاب أقسم مستأجر الرقم ان المستشار القانوني لم يبرز له الطلب الموقع من قبله وأن لا شكوى لديه على تحويل الخط الحالي، بل الشكوى

على التحويل السابق لهذا الرقم (البيرمت) والذي لا علاقة لي به.

وتدخل الوسيط (الطرف الثالث) ليقوم مستأجر الرقم بكتابة كتاب يفيد انه لا ولم ينكر توقيعه على الطلب الذي قدم لي وأنه بالفعل قد جاء الي وتقدم بالطلب المذكور. وقام الوسيط بالتوقيع على هذا الكتاب ليشهد على ذلك امام الجهات الرسمية، هذا مع العلم ان الطرف المحايد يعمل في جهاز امني، قمت بالاتصال مع مسؤولي المباشر واخبرته بما حصل والذي بدوره بارك ذلك وطلب مني تقرير بذلك.

رفعت تقريرتي الى مسؤولي مرفق معه كتاب المستأجر السالف الذكر وقد تضمنت تقريرتي في إحدى بنوده ان يتم اعتماد البصمة الى جانب التوقيع على الطلبات المقدمة الينا لتجنب مثل هذه الحالات، وبالفعل تم ذلك ناهيك عن الموقف المحرج الذي خرج به المستشار القانوني وانتهى الموضوع بعد ان اتضحت الأمور.

تطبيق عملي :

الموظف الوسيط

تم النقاش مع المتدربين حول أي الجهات الوظيفية ستختار كوسيط في حال وجود نزاع وظيفي داخل الوزارة. تم وضع سبعة خيارات، وطلب من المتدربين ترتيب هذه الخيارات حسب الاولوية والاهمية للتوسط في حل النزاعات التنظيمية وقد تم ترتيب الخيارات السبعة بحيث يعطى رقم 1 للاهم ورقم 2 للاقل أهمية...وهكذا.

الوظائف السبع التي تم طرحها في حل النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة من أجل ترتيبها هي:

- الزميل/موظف.
- نقابة الموظفين.
- المدير المباشر.
- المدير العام.
- الوكيل.
- طرف خارجي.
- الوزير.



وكانت نتائج النقاش على النحو التالي :

- المدير المباشر: كان الخيار الاول كوسيط حيث احتل على وزن نسبي قيمته (123 نقطة).
- الزميل/ موظف الوزارة: كان الخيار الثاني من حيث الأولوية والأهمية وحصل على (117 نقطة) كوزن نسبي، وهذا مؤشر الى أنه لا بد من التركيز على فئات الموظفين واستهدافهم في أخذ دورات في الوساطة.
- المدير العام: جاء في المرتبة الثالثة وحصل على وزن نسبي قيمته (107 نقاط).
- الوكيل: جاء في المرتبة الرابعة وحصل على وزن نسبي قيمته (7 نقطة).
- الطرف الخارجي والوزير: اللذان حصلا على الترتيب الخامس وحصل كل منهما على وزن نسبي (49 نقطة). إن حصول الطرف الخارجي على ترتيب متأخر قد يعود الى طبيعة الثقافة الاجتماعية التي لا تفضل تدخل «الغرباء» كوسطاء وتفضل اختيار الوسيط «الداخلي» الذي لديه علاقة باطراف النزاع ويحوز على ثقتهم.
- النقابة: جاءت في الترتيب الأخير وبوزن نسبي قيمته (42 نقطة).

الأسباب التي يعتقد المشاركون بأنها تقف وراء الترتيب السابق تعود إلى :

- اتباع التسلسل التنظيمي الى حد ما: حيث يلجأ الموظف الى مديره المباشر، أو زميل عمله، وفي حال عدم التوصل الى حل فانه يتجه الى المدير العام فالوكيل ومن ثم الوزير.
- الموقع الوظيفي لاطراف النزاع: ان اطراف النزاع لا تميل الى اختيار وسيط في مستوى وظيفي أدنى، ولما كانت هنالك شريحة واسعة من المدراء في الوزارة كان الخيار الاول هو اختيار المدير المباشر كوسيط.
- درجة حدة النزاع: ان اختيار الوسيط يعتمد حسب التفسير على درجة حدة النزاع، كلما ارتفعت حدة النزاع كلما اتجه أطراف النزاع الى الدرجات الوظيفية العليا من أجل التدخل وقل التوجه إلى الدرجات الوظيفية الدنيا كوسطاء.

ثانياً: التفاوض مفهوم التفاوض: البدايات

يمكننا تتبع التفاوض إلى عام ألف قبل الميلاد، فقد عاشت المجتمعات حتى ذلك التاريخ في وحدات الاكتفاء الذاتي. ومن أمثلة تلك المدن، الدويلات الإغريقية مثل أثينا وإسبارطة. اتجه بعض الإغريق بعد ذلك غرباً إلى فونيا في الساحل الإيجي، وصادفوا ظروفًا قاسية في الحياة حيث وقفت الجبال حاجزاً أمامهم في التوسع نحو الداخل، واتجهوا نحو البحر ليتدبروا معيشتهم ويحصلوا على رزقهم، وكان عليهم أن يتاجروا مع قاطني الجزء الرئيسي من البلاد من الفرس والعرب. واقتضت التجارة التفاوض... وتلك كانت البدايات.

تعريفات إضافية للتفاوض

التفاوض جهد تعاوني، يهدف إلى تحقيق المصالح المشتركة. انه عملية سلوكية، وليس لعبة. في التفاوض الجيد يكسب كل طرف شيئاً.

التفاوض عملية لحل النزاع بين طرفين أو عدة أطراف، شريطة أن يكون الطرفان أو الأطراف المعنية لديها الرغبة في تعديل مطالباتها بغية التوصل إلى حل مشترك ومقبول بين الأطراف المعنية.

- انتباهة(1): المصلحة المشتركة: التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى تحقيق مصالح الطرفين.
- انتباهة(2): المصلحة المتعارضة: كيفية توزيع المكاسب بين الطرفين.

تمرين 7



اختبر/ي معلوماتك؟

حاول/ي بلغتك الخاصة الإجابة على هذه الأسئلة.

1. ما هو المقصود بالتفاوض، وماذا نعني بمهارات التفاوض؟

المقصود بالتفاوض التالي:

مهارات التفاوض بالنسبة لي هي:

إدراك موضوع التفاوض

"يحدث النزاع عندما يختلف طرفان أو أكثر بشأن مشكلة ما تستوجب جهودهما المشتركة لإيجاد حل، وهما يرغبان في التوصل إلى حل. إن عملية إيجاد حل للصراع تعتمد على كيفية إدراك كل طرف لطبيعة النزاع. انه من الأهمية التأكيد على حقيقة أن الإدراك هو الذي يحدد استراتيجيات حل النزاع التي ينبغي اتباعها، وليس الواقع أيا كان المعنى المقصود بهذه الكلمة. لهذا على المفاوض أن يقوم في المكان الأول بتحليل طبيعة النزاع".

روبن جولي

نافذة التفاوض

نافذة التفاوض وحل النزاع

أنا

	أفوز	أخسر
تفوز	(١) أفوز/ تفوز	(٢) أخسر/ تفوز
أنت تخسر	(٣) أفوز/ تخسر	(٤) أخسر/ تخسر

قصة: طلب مني في أحد المرات أن أعمل مع وزارة كان مديرها قلقا من تعاون الموظفين معه. قال لي: "أن مشكلتنا الأساسية يا أحمد هي أنهم أنانيون، فهم لا يريدون التعاون، وأنا أعلم أنهم لوتعاونوا لأمكننا أن ننتج أكثر بكثير. فهل يمكنك أن تساعدنا في تطوير برنامج للعلاقات الإنسانية يمكن أن يحل المشكلة؟" فسألته: "هل المشكلة تكمن في الناس أم في النمط السلوكي؟" فرد علي: "انظر أنت بنفسك". وقد فعلت ووجدت أن هناك أنانية حقيقية، وعدم استعداد للتعاون، ومقاومة لسلطة الإدارة، ومواقف دفاعية. وكان بإمكانني أن أرى المشكلة. لسحب من رصيد المصرف العاطفي قد خلق لديهم حالة من ضعف الثقة. لكنني تمكنت من حصر المشكلة. فقلت: "لننظر إلى المشكلة بعمق، لماذا لا يتعاون موظفوك؟ ما هي مكافأة عدم التعاون؟"

فأكد لي أنه: "لا وجود لمكافأة عدم التعاون، بل إن هناك مكافآت أكثر بكثير لهم إن هم تعاونوا حقاً".
خلف ستارة على أحد جدران مكتب الرجل كان هناك لوحة. وظهر على اللوحة عدد من خيول السباق، اصطفوا جميعها خلف مسرب واحد. والصق على وجه كل حصان صورة واحد من المدراء لديهم وفي نهاية المسرب كان هناك ملصق لرحلة جميلة إلى بيرمودا. صورة شاعرية تضم السماء الزرقاء، ونبث من الغيوم، وفتى وفتاة يتمشيان على الرمال البيضاء يدا بيد. في كل أسبوع كان الرجل يدعو موظفيه إلى مكتبه ويتحدث معهم عن التعاون. "دعونا نعمل معاً"، سنحقق المزيد من الإيراد إذا ما تعاوننا. ثم كان يسحب الستارة ويريهم اللوحة، والآن "من منكم سيربح الرحلة إلى بيرمودا".

كان الأمر يشبه الطلب إلى زهرة أن تنمي زهرة أخرى وترويها. أو القول «سوف يستمر اطلاق النار حتى تتحسن المعنويات». كان يريد تعاوننا. وكان يريد لموظفيه أن يعملوا معاً، وأن يتقاسموا الأفكار كي يستفيد الجميع من الجهد. لكنه كان يضعهم في موقف منافسة مع بعضهم البعض. ونجاح أحد المدراء يعني فشل الآخرين.

وكما هو الحال مع العديد من المشاكل بين الناس في العمل، والعائلة، وغيرها من أشكال العلاقات. كانت المشكلة في هذه الشركة ناتجة عن خلل نمطي. كان المدير العام يحاول الحصول على ثمار التعاون من نمط يدعو إلى المنافسة (ربح/ خسارة). وحين فشل الأمر، راح يبحث عن تقنية، برنامج، أو حل سريع يجبر موظفيه على التعاون.

لكنك لا تستطيع تغيير الثمار دون تغيير الأشجار. فالتركيز على التوجهات والتصرفات كان يحطم الفروع وبدلاً من ذلك ركزنا على الإنتاج الفردي والامتياز التنظيمي بطريقة مختلفة تماماً.

تعليق: سجل/ي تعليقك على هذه القصة:



أنماط المعاملات الانسانية:

هنالك ستة أنماط من المعاملات الإنسانية هي:

أولاً: النمط الأول: فوز/ فوز

- فوز/ فوز هو إطار عقلي وقلبي يسعى دوماً للنفع المتبادل.
- معنى فوز/ فوز هو أن الاتفاقات والحلول مفيدة للطرفين.
- حل فوز/ فوز يشعر الجميع بالراحة للقرار، ويشعرها بأنها ملتزمة بالتنفيذ.
- نمط فوز/ فوز يرى الحياة بأنها تعاون.
- انتباهة: يميل الناس عادة إلى تقسيم الأشياء إلى قسمين: قوي وضعيف، صلب ومرن، ربح وخسارة.
- نمط فوز/ فوز هو إيمان بالبدل الثالث. انه ليس طريقك. انه ليس طريقك.. إنها طريقتنا.. خيارنا المشترك.

ثانياً: النمط الثاني: فوز/ خسارة.

- أحد بدائل فوز/ فوز هو فوز/ خسارة، وهو يقول إذا ربحت أنا.. تخسر أنت.
- كأسلوب قيادي، فان نمط فوز/ خسارة ينسجم مع النمط القيادي الاستبدادي "أنا أشق طريقتي وأنت لا تشقها".
- العديد من الناس يطبعون بعقلية أفوز/ تخسر منذ ولادتهم "إذا كنت أنا أفضل من أخي، فسوف يحبني والداي أكثر".

ثالثاً: النمط الثالث: أخسر/ تفوز

- بعض الناس مبرمج بطريقة عكسية، أخسر/ تفوز "هيا تقدم/ي استغلني"، "دوسوني مرة أخرى، فالجميع يفعلون ذلك"، "أنا شخص مسالم، وسوف أفعل أي شيء للحفاظ على السلم".
- نمط أخسر/ تفوز أسوأ من نمط أفوز/ تخسر، لأنه بلا معايير، أو مطالب، أو توقعات أو رؤية.

- الأشخاص اللذين يحملون عقلية أخسر/ تفوز من السهل عادة إرضائهم، فهم يسعون للقوة من خلال تأييد الناس أو قبولهم لهم.
- ليس لديهم الشجاعة الكافية لإظهار مشاعرهم أو ما يعتمل في صدورهم، ويخافون بسهولة من القوة الذاتية للآخرين.

معلومة: في التفاوض ينظر إلى نمط اخسر/ تفوز وكأنه استسلام بلا شروط. وفي مجال القيادة فهو المتسامح والمتساهل.

- معنى اخسر/ تفوز هو أن صاحبه شخص لطيف وطيب، حتى وإن كان معنى ذلك "إن الطيبين يبقون في المؤخرة".
- احذر/ي: لان المشكلة أن أصحاب نمط أخسر/ تفوز يدفنون الكثير من المشاعر التي لا يتم التعبير عنها، فهي لا تموت أبدا، حيث تدفن حية ثم تنفجر فيما بعد بطريقة بشعة.
- تذكر/ي: بأن الأشخاص اللذين يكتبون مشاعرهم دوما يجدون بأنها تؤثر على مدى احترامهم لأنفسهم ومن ثم على نوعية علاقتهم بالآخرين.

رابعاً: النمط الرابع: اخسر/ تخسر

- حين يلتقي اثنان من نمط أفوز/ تخسر، فان النتيجة تكون أخسر/ تخسر... فسوف يخسر كلاهما.
- اخسر/ تخسر هي فلسفة الشخص شديد التبعية دون أي توجيه داخلي.
- والذي يحس بالتعاسة ويعتقد بأن الجميع يجب أن يكونوا تعساء أيضا "فان لم يربح فليس شيئاً أن أكون خاسراً".

خامسا: النمط الخامس: الربح.

من البدائل الشائعة التفكير ببساطة في الربح.

الأشخاص من هذا النمط لا يريدون بالضرورة إلحاق الخسارة بأحد. فذلك ليس هو المهم، فالمهم عندهم هو الحصول على ما يريدون.

الشخص الذي يحمل عقلية الربحية لا يفكر إلا في تأمين مطالبه، ويترك للآخرين أن يعملوا على تأمين مطالبهم

سادسا: النمط السادس: أفوز/أفوز... أو... لا صفقة.

- إن لم يصل المتفاوضون إلى حل تعاوني، يحقق المصالح المشتركة للطرفين، فإن بإمكانهم السعي لمعادلة أعلى من أفوز/أفوز، وهي أفوز/أفوز...أو... لا صفقة.
- «لا صفقة» تعني أساسا أننا إن لم نجد حلا يحقق مصالحنا المشتركة، نحن الطرفان، فإننا على إلا نتفق، لا صفقة.
- فلم نخلق الأزمات.
- ولم نؤسس عقودا يتوجب علينا إنجازها.
- تذكر/ي: أنه حين يكون لديك مبدأ لا صفقة كخيار في ذهنك، فانك تحس بأنك متحرر، وأن لا تضغط أعمالك للوصول إلى ما تريد... تستطيع أن تكون منفتحا.
- ومع معادلة «لا صفقة» كخيار، تستطيع أن تقول بأمانة: «لا أتعامل إلا حسب اربح/تربح، أريد أن أفوز، وأريدك أن تفوز.
- منهج أفوز/تفوز.أو... لا صفقة هو أكثر واقعية في بداية كل عملية تفاوض.

مهارات التفاوض

- تحليل المصالح والمواقف (وراء المواقف المتعارضة مصالح مشتركة).
- ابتكار الحلول والبدائل.
- الاتصال الفعال.
- التأثير والإقناع.
- العمل في فريق.
- التحفيز.

مراحل التفاوض:

يقسم البعض عملية التفاوض إلى 3 مراحل، وهي:

1. التخطيط للتفاوض = قبل.
2. جلسات التفاوض = أثناء.
3. ما بعد التفاوض = بعد.

أما البعض الآخر، فإنه يرى تقسيمها إلى 5 مراحل، هي:

1. مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض.
2. مرحلة إجراء التفاوض.
3. مرحلة إقرار الاتفاق النهائي.
4. مرحلة تنفيذ الاتفاق وفقا للشروط التي تم اقرارها.
5. مرحلة تقييم التفاوض.

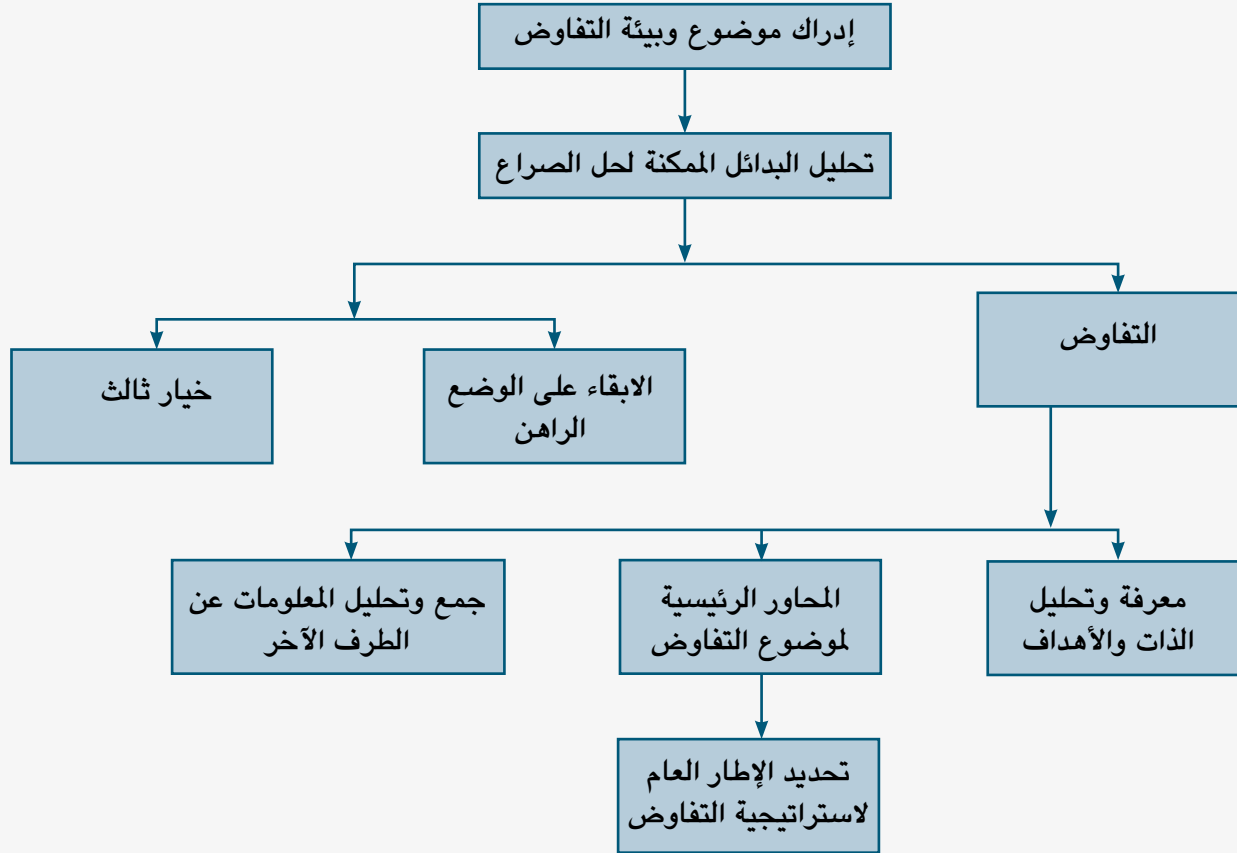
أولاً: مرحلة التخطيط للتفاوض

1. تحديد الأهداف: أهدافنا وأهداف الآخرين.
2. تقييم دوافع ورغبات الطرف الآخر، تحديد المصالح المشتركة والمواقف المتعارضة.
3. تقييم نقاط القوة والضعف لكل طرف.
4. تحديد النقاط موضوع المفاوضة.
5. تحديد امكانات التعاون والصراع الكامنة في الموقف.
6. تحديد الحاجة للمعلومات ثم جمعها.
7. تحليل الاستراتيجية المحتملة للطرف الآخر.
8. اختيار استراتيجية التفاوض.

كما أن البعض يطلق على مرحلة التخطيط للتفاوض بمرحلة الإعداد والتهيئة، والتي تشمل:

1. أدراك موضوع التفاوض وبيئته.
2. معرفة وتحليل الذات والأهداف.
3. جمع وتحليل المعلومات عن الطرف الآخر.
4. تحديد الإطار العام لاستراتيجية التفاوض.

الأنشطة والتدابير الخاصة بمرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض:



تذكر/ي: أن المفاوض الذي يفتقر إلى مهارات الإعداد والتخطيط للتفاوض يقول:
"دعنا ننظر فيما سيقدمه الطرف الآخر وسنضع إستراتيجيتنا ونطورها في أثناء عملية التفاوض"

تعليق: كيف تعلق/ي على هذا القول:

المطلوب:

«إن التحضير والإعداد هما أهم مرشد متسق للأداء التفاوضي. إن ما قمت بإعداده وما لم تقم به قبل وصولك إلى طاولة المفاوضات سيكون واضحا فيما ستقوم به أثناء التفاوض. إن المفاوض الذي يكون إعداده للتفاوض سيئا سيجد نفسه ملاحقا للأحداث ومتأثرا بها، ولكنه لا يستطيع أن يقودها.

إن النزوع إلى القول: دعنا نرى ماذا سيقول الطرف الآخر، لا يعدو أن يكون ذريعة للمفاوض الذي يعد نفسه للتفاوض الإعداد المطلوب. أن المفاوض الذي لم يعد نفسه الإعداد المطلوب سيتضح – عاجلا أم آجلا – في أثناء عملية التفاوض، انه لا يعرف الموضوع الذي يتفاوض بشأنه. إن هذا الوضع سيرف ويستثمره الطرف الآخر الذي ستزداد ثقته بنفسه، وبالتالي يزداد أيضا تمسكه بمطالبه».

ثانيا: جلسات التفاوض

1. الجلسات الأولية للتفاوض: جس النبض وتشمل النشاطات التالية:

- تبادل المعلومات مباشرة وبشكل ضمني.
- صياغة المشكلات والقضايا.
- صياغة أجندة المفاوضات.
- اتخاذ مواقف أولية.

2. الجلسات الجديدة، وتتميز بالتالية:

- حل المشكلات.
- توزيع المكاسب.
- محاولات التأثير على الطرف الآخر.

3. صياغة الاتفاق واختتام الجلسات.

ثالثاً: ما بعد جلسات التفاوض.

- توقيع العقد.
- الحصول على الموافقات والاعتمادات المطلوبة.
- تنفيذ العقد.
- متابعة وحل مشكلات التنفيذ.



حاول/ي أن تذهب بذاكرتك مستعرضاً الأسبوع الماضي، سجل/ي حدثاً مثل صراخاً كنت أنت طرفاً فيه، ثم حدد/ي نوع النزاع.

حدثاً أو نزاعاً:

نوع النزاع:

معلومة:

إن النزاع/ الصراع لا يقع في الواقع الموضوعي، بل في عقول الأفراد. وعليه، فإن التباين والاختلاف موجودة لأنها موجودة في تفكير ومخاوف الأفراد.

احذر/ي: لتحقيق وتنمية الإدراك المتكامل لموضوع التفاوض احذر/ي التالية:

- الأحكام المتعجلة السابقة لأوانها.
- البحث عن الحل المفرد (المصلحة الذاتية/اربح فقط).
- الافتراض القائم على هوس القطعة الثابتة (المحصلة تساوي صفر).
- التفكير بأن حل مشكلات الغير شأن يخصهم هم.

وصايا:

حتى تدرك/ي العملية التفاوضية بشكل جيد، حاول/ي التالي:

- ضع/ي نفسك في مكان الطرف الآخر ولكن دون أن تتبنى/ي موقفه.
- لا تستنتج/ي نوايا الطرف الآخر من مخاوفك أنت.
- لا تعلق/ي مشاكلك على شماعة الغير.
- ناقش/ي ادراك الطرف الآخر معه.
- تحين/ي الفرص لتصحيح ادراك الطرف الآخر بشأن نواياك. أشركهم في صياغة الأفكار والحلول.

الخارطة التفاوضية للعناصر السبعة:

الفصل بين البشر والمشكلات: استخدم/ي بشكل غير مشروط وبناء استراتيجيات بناء «العلاقات»

شجع/ي الاتصال باتجاهين (الاتصال الديمقراطي وليس الاتصال باتجاه واحد/الاتصال الديكتاتوري)، ووازن/ي بين الاتصال بهدف التأثير والاتصال بهدف البحث والتقصي والاستفسار، وافحص/ي تفهمك وكافئ/ي الانفتاح.

البحث خلف المواقف لتحديد وتطوير «المصالح»، مصالحك ومصالحهم. حدد/ي لماذا؟ وماذا غير ذلك؟ وما هي الأولويات؟

اكتشف/ي «الخيارات» المحتملة. بشكل واضح افصل/ي بين استدعاء الخيارات وبين تقييمها والالتزام بها.

استخدم/ي «شرعية» المعايير الموضوعية والعدل في إجراء العملية التفاوضية وذلك للإقناع، الحماية والتخطيط في اتخاذ القرارات.

تفهم/ي «البدائل». طور/ي «البديل الأفضل من التفاوض». افحص/ي البدائل المتاحة لهم، وناقش/ي الخيارات وليس التهديدات.

وضح/ي «الالتزامات». افحص/ي من، ماذا، متى وكيف - مبكراً في إدارة العملية، ولاحقاً في تفاصيل الاتفاق. ابتكر/ي إدارة مشتركة لأية مفاجئات.

إذا نعم

إذا لا

العناصر السبعة في التفاوض

المصالح: تستخدم هذه الكلمة لتعبر عن ما يريده الفرد. وخلف كل موقف من مواقف الاطراف هناك مصلحة أو أمل أو رغبة أو حاجة او اهتمام أو قلق حول أمر ما. ومن المفضل لاستقرار الوضع أن يكون الاتفاق يلبي مصالح الأطراف.

البدائل: وتستخدم عند انسحاب الأطراف عندما لا يتمكنوا من الوصول الى اتفاق. وهذا من الممكن أن يكون اجراء من طرف واحد بدون أن يتطلب ذلك الطرف الآخر. وبشكل عام على الأطراف أن لا توافق على أي اتفاق الذي من الممكن تحقيق أفضل منه بطريقة أخرى.

الخيارات: نستخدم هذه الكلمة للتعبير عن الاحتمالات المختلفة التي تبدو أمام الطرفين. ونحن نستخدم الخيارات المطروحة على الطاولة أو التي من الممكن وضعها على الطاولة . من الممكن أن يكون هناك أكثر من احتمال أو طريقة لحل المشكلة و كل هذه احتمالات الى أن يتم الاتفاق على حل معين.

مقاييس: من الممكن تسمية ذلك بالمقياس حيث يبحث الطرفين عن مثال معين للمقياس به. من الممكن أن يكون هذا المقياس اتفاق معين بين الاطراف، القانون الدولي، او مقياس اخلاقي، او عرف معين....

العلاقات: المفاوضات تخلق علاقات عمل أفضل و التي تحسن طريقة العمل بين الأطراف. معظم حالات المفاوضات هي بين مؤسسات أو أفراد معهم و سنبقى نعمل معهم و سنلتقي مرات عديدة لنعمل في المستقبل. أحد الأبعاد المهمة لنتائج المفاوضات هي في تحسين أجواء العمل و تحسين العلاقات لمصلحة العمل. هل سيعمل الطرفين بشكل أفضل و بروحية أفضل مع بعضهم البعض؟

الاتصالات: شيء آخر يعبر عن المساواة. اذا كانت الاتصالات بين الأطراف فعالة وواضحة ستكون النتائج أفضل. أن المفاوضات الفعالة تحتاج الى اتصالات فعالة من كلا الاتجاهين.

الالتزامات: الالتزامات من الممكن أن تكون شفوية أو كتابية لما تريد الأطراف عمله. من الممكن أن تعطي بعض الالتزامات في بداية المفاوضات أو في نهايتها. بشكل عام من المفضل للاتفاق أن تعطي الوعود بشكل مخطط وبصياغة واضحة بحيث تكون عملية و مفهومة للذي عليه تنفيذها و من الممكن تنفيذها و فهمها بسهولة.

آلية استكشاف العناصر السبعة:

الأهداف والتحضير	
خطوات التحضير المطلوبة	الأهداف - النتائج الجيدة
حدد/ي خارطة للعلاقات بين أطراف التفاوض، ومسودة لقائمة المواضيع قيد التفاوض	أننا لا نتوصل إلى اتفاق، أو نتوصل إلى «اتفاقنا»
المصالح	
	تحقيق المصالح:
• حدد/ي مصالحك وسلم الأولويات.	• مصالحنا: بشكل ممتاز.
• خمن/ي وتوقع ما هي مصالحهم.	• مصالحهم: على الأقل بشكل مقبول.
• حدد/ي المصالح المشتركة، المتباينة والتي عليها صراع.	• مصالح الآخرين: على الأقل
البدائل	
• حدد/ي وحسن من بديلك الأفضل من التفاوض.	أفضل من البديل المتوافر لدينا (أفضل من أفضل بديل غير التفاوض).
• خمن/ي وتوقع البدائل المتاحة لديهم واعمل على إضعافها.	
الخيارات	
• استدع/ي الخيارات المحتملة والتي تحقق المنفعة المشتركة.	تجنب/ي وجود حلول بدون جدوى مقترحة من بين الخيارات المتعددة.
• حدد/ي كيف تحقق الخيارات المتعددة مصالح كل طرف.	
• انظر/ي إلى الخيارات التي تحقق أعلى منفعة وليس أقل تكلفة (عند تبادل التنازلات)	



الشرعية	
• امتلاك الشرعية، يظهر موقفك كموقف عادل، يحدد ما يمكن القيام به.	• ابحث/ي عن معايير موضوعية
	• حدد/ي كيف يمكن للطرف الثالث أن يكون محايدا
الالتزام	
• الالتزامات التي يمكن تنفيذها، ومخطط لها بشكل ممتاز ويجد حولها فهم مشترك من الأطراف كافة.	• حدد/ي أهداف ممكنة من اللقاء.
	• حضر/ي مسودة الأجندة.
	• حدد/ي المعلومات التي تحتاج إليها والتي ستعطيها.
	• ضع/ي استراتيجية لتحقيق اتصال متكافئ.
العلاقات	
• قم ببناء علاقة (عمل) جيدة	• حدد/ي الوضع الحالي لعلاقة العمل.
	• حدد/ي شكل علاقة العمل المطلوبة.
	• ضع/ي مسودة خطة لردم الفجوة بين ما هو قائم وما هو مطلوب.

حالة دراسية

إعداد: رفيق النوباني - نائب مدير عام الإدارة المالية - وزارة الداخلية

الموضوع: طباعة وتوريد جوازات السفر (التفاوض بعد اتفاق)

الطرف الأول: وفد دولة اتحاد العمال.

الطرف الثاني: شركة النخبة العالمية للتكنولوجيا والمطبوعات.

معلومات تاريخية عن الصفقة الأولى:-

قامت دولة اتحاد العمال قبل (3) سنوات بطباعة عدد (500,000) دفتر جواز سفر لمواطنيها لدى شركة النخبة العالمية بسعر (1,8) يورو للجواز الواحد أي بإجمالي مبلغ (950,000) يورو لجميع الجوازات إلا أن هذا الاتفاق كان:

- أ) وفد ممثل دولة الاتحاد ليس لديه خبرة كافية في الأسعار وكان لا يعنيه التكلفة كدرجة أولى بل المهم أن يكون هناك نموذج جديد بشكل جديد لجواز السفر.
 - ب) استطاعت شركة النخبة من الاستفادة من هذه المعلومة وحققت ربحاً وفيراً.
 - ج) لم يتم توقيع عقد بين الطرفين وبالتالي كان هناك خطأ في بعض (عدد قليل) جوازات السفر إلا انه لم يكن بالإمكان تحميل الشركة أية مسؤولية بسبب عدم وجود عقد نهائياً وإنما كان الاتفاق فقط على جدولة الدفعات النقدية أو دفعات الجوازات المطبوعة وهذه الدفعات تضمنت حقوق الشركة أولاً.
 - د) كانت الشركة قد طالبت إذا كان العدد الإجمالي لطباعة الجوازات اقل من (500) ألف فان سعر الجواز هو (2) يورو.
- الصفقة الثانية والحالية:-

- ه) قامت دولة الاتحاد بتشكيل وفد جديد لطباعة جوازات السفر وعددها (800,000) جواز سفر بتكلفة تقديرية (2) يورو للجواز الواحد. وكان الوفد يتضمن عدة اختصاصات ذات صلة بالموضوع وذات خبرة عالية في العمل والمفاوضات.
- و) قام وفد دولة الاتحاد بعقد عدة جلسات قبل التوجه إلى الشركة التي توجد في دولة أخرى وقام بتحديد نقاط القوة والضعف لديه بالشكل التالي وكل هذه اللقاءات كانت بسرية تامة.

1- نقاط القوة:-

- تشكيل الفريق من خبراء في عدة اختصاصات والقدرة على إدارة المفاوضات واتخاذ القرار.
- اتفق الوفد على إخفاء حاجته الحقيقية الملحة للطبعة الجديدة بالنظر إلى رصيد المستودعات الذي شارف على الانتهاء يكفي لمدة (3) شهور.
- اتفق على إخفاء العدد الحقيقي للجوازات المنوي طباعتها والعدد الفعلي للطباعة يوميا وذلك للاستفادة منها أثناء المفاوضات.
- قام بدراسة كافة الوثائق الخاصة بالصفقة الأولى.
- اتفق على أن يكون هناك مفاوضات جديدة مع الطرف الآخر حول طباعة بطاقة هوية ذكية (شريحة إلكترونية) إلى جانب جوازات السفر على اعتبارها أنها صفة ذات أولوية وموضوع الجوازات ثانوي على اعتبار أنها غير ملحة.
- تم تحديد الأخطاء في الطباعة الأولى التي أخطأت بها الشركة في الطبعة الأولى.

2- نقاط الضعف (غير معلن عنها للشركة).

- رصيد الجوازات الذي شارف على الانتهاء علماً أن هناك زيادة طلب على إصدار الجواز بسبب موسم الحج والعمرة - خريجي التوجيهي - جوازات سفر المقيمين بالخارج والأطفال.
- شروط الاتفاق السابق الذي يمثل نقطة ضعف للوفد بحيث يصعب الخروج من هذا الاتفاق.
- عدم وجود عروض أسعار أخرى من شركات أخرى تحدد تكلفة طباعة الجواز الواحد.
- قام الوفد بالاتصال بالشركة وبلغها عن نيته بطباعة دفعة جديدة من جوازات السفر وطالب الشركة بإعداد الترتيبات بشكل غير مستعجل بما يتناسب مع ظروف الشركة.
- قامت الشركة بالطلب من الوفد تحديد الفترة المحددة للزيارة بشكل قريب إلا أن الوفد رفض تحديد وقت قريب للسفر لإظهار صلابته الموقف وعدم الحاجة الملحة للجوازات.
- تم تحديد موعد السفر بإلحاح من الشركة لإتمام الصفقة خوفاً من الذهاب إلى مورد أو شركة أخرى.

- في دولة شركة النخبة وبعد إجراءات الاستقبال والترحيب والضيافة تم ما يلي:-
- تم عقد أول لقاء جمع بين الطرفين حيث كان هناك (5) أعضاء من وفد دولة الاتحاد وأربعة أعضاء من شركة النخبة من بينهم مسؤول طباعة الجوازات ومسؤول المبيعات والتسويق في الشركة.

- قام ممثلين الشركة بالترحيب وتقديم رغبتهم باستمرارية العلاقة وإنها علاقة شراكة وليس علاقة تجارة وبيع فقط، حيث أصبحنا وممثلي دولة الاتحاد عائلة واحدة. قام مسؤول طباعة الجوازات بعرض عن الخدمات التي تقدمها الشركة وباستعراض أسماء الدول في العالم التي تقوم بطباعة جوازات سفرها والبطاقات الشخصية لمواطنيها لإظهار قدرات وحجم زبائن الشركة.
 - طالبت الشركة وفد دولة الاتحاد بتحديد الرصيد المتوفر في المستودعات والكمية المطلوب طباعتها وعدد الإصدار من الجوازات يومياً.
 - وهنا انتقل الموقف في المفاوضات لصالح الشركة باعتبارها فاجأت وفد دولة الاتحاد بهذه المطالب.
 - بسرعة البديهة ودون ارتباك وبتنسيق مسبق قام رئيس الوفد بالرد على الشركة بما يلي:-
- أولاً: نحن نعتبر أن صفقة الجواز هي صفقة صغيرة في نظرنا حيث الصفقة الأهم هي صفقة طباعة نموذج الهوية الشخصية التي نحتاج منها عدة ملايين.
- ثانياً: نحن وجدنا عدة أخطاء في نموذج جواز السفر في الطبعة الأولى وتم إبراز كافة الأخطاء مع الإثباتات المستندية.
- ثالثاً: الكمية المطلوبة لدينا هي مفتوحة وهذا يستند إلى السعر المقترح من طرفكم للطبعة الثانية.
- رابعاً: حجم الطباعة اليومي لدينا متغير جداً وغير ثابت حيث نقوم بطباعة (300) يومياً أو (500) أو (800) أو (1000) جواز سفر هذا يعود لعدة أسباب.
- خامساً: بكل ثقة وخبرة قام رئيس الوفد بتبيان الفرق بين الطبعة الأولى والثانية حيث تكون التصاميم جاهزة والكليشات جاهزة وهذا يوفر كثير من التكاليف.
- وهنا انتقل قوة الموقف التفاوضي لصالح وفد دولة الاتحاد حيث بدأ الارتباك على وفد الشركة نتيجة لهذا التقديم من وفد دولة الاتحاد وكان ذروة الموقف التفاوضي عندما ابلغهم رئيس وفد دولة الاتحاد بأننا تحت أي ظرف من الظروف لن نقبل بسعر الجواز.
- في الطبعة الأولى وانه لدينا دولة ذات مؤسسات حديثة ولديها رقابة ودراسات حول أية صفقة وبالتالي نتحدث عن مؤسسات مهنية وكفاءة علمية وخبرة عملية عالية الجودة وعلى هذا الأساس تم تشكيل هذه الوفد بخلاف الوفد السابق.
- وهنا إزدادت حدة الموقف وارتفعت درجة حرارة قاعة الاجتماع الذي أدى برئيس وفد الشركة إلى تشغيل نظام التكييف وحل ربطة العنق.
- سادساً: وهنا قام رئيس وفد دولة الاتحاد بالطلب من الشركة بالتفكير بمطالبهم والذهاب بجولة استعراضية لمصانع الشركة التي تقع أسفل قاعات الاجتماعات حيث تم الاطلاع على سير طباعة جواز السفر والبطاقة الشخصية من الألف إلى الياء.
- سابعاً: قام وفد الشركة بتقديم طلب لوفد الاتحاد لعرض خدماتهم حول نموذج البطاقة الشخصية وذلك بغرض كسب المشروعان معاً.
- وتم الاتفاق على ذلك ليكون على جدول أعمال اليوم التالي.

اليوم الثاني:-

في مقر شركة النخبة كان هناك خبراء (IT) ومسؤولي الشركة لتقديم عروضهم وخدماتهم ومن هي الدول التي تعتمد على الشركة في انجاز بطاقات الهوية



وكان هناك طباعة فورية لبطاقة رئيس وفد دولة الاتحاد لإثبات قدرات الشركة. وهنا قام وفد دولة الاتحاد بإظهار علامة الرضا والاستعجاب حول التقنيات العالية المتوفرة حيث تقوم الآلة الطابعة بطباعة (40) بطاقة هوية في الدقيقة الواحدة وهي من الآلات صغيرة الحجم. وعليه تم الإسهاب من قبل وفد دولة الاتحاد في الإطراء والمدح للشركة في هذا المشروع وأنا معنيين جداً بهذا المشروع، في محالة للتأكد على سير المفاوضات في المشروع الآخر (طباعة الجوازات).

اليوم الثالث:-

- كان اللقاء أكثر حرارة عندما تقدم وفد شركة النخبة بسعر طباعة جواز السفر وهو (2) يورو للجواز الواحد ثم انخفض السعر ليصل إلى (1,85) يورو وبعد مفاوضات عديدة انخفض ليصل إلى (1,75).
- وكان ردة فعل وفد دولة الاتحاد كما يلي:-
- تم اختيار شركتكم من بين جميع العروض استثنائياً واستثنائكم من إجراءات طرح العطاء.
- نحن نريد منكم أن تقدموا لنا عدة عروض بحيث يبين فيها الكمية مقابل كل سعر أي ما هو سعركم عندما نريد أن نطبع (300) إلف دفتر و (500) ألف دفتر وأكثر من (500) ألف دفتر.
- طلب وفد الشركة بعقد جلسة خاصة فيما بينهم للرد على مطالب وفد دولة الاتحاد:-
- وأثناء هذا كان هناك تحميل مسؤولية لرئيس وفد دولة الاتحاد من قبل أعضاء وفده وطالبوه بعدم القبول وأنا غير مسؤولين عن هذا الاتفاق وأنا يجب أن نذهب لعروض أخرى حيث انه معروض علينا (1,5) يورو كما تعلم فكيف نقبل بهذا السعر وأنت تعلم إمكانيات دولتنا المتواضعة في محاولة للتأكيد على موقف الشركة. بعد ساعة تقريباً تم عقد لقاء آخر وقامت الشركة بتقديم عرض (1,76) يورو كسعر لطباعة كل جواز سفر.
- وهنا شعر وفد دولة الاتحاد بأنه يجب أن يقوم بالضغط مرة أخرى للحصول على عرض جديد وتم له ذلك، حيث قدم وفد الشركة عرض بـ(1,61) لطباعة (900,000) جواز سفر وكان هذا محرر لوفد دولة الاتحاد.
- إلا انه كان رد دولة الاتحاد بأننا مستعدين لقبول عرضكم ولكن مع تعديل بسيط ونهائي وهذا عرضنا النهائي لكم وهو طباعة (800,000) جواز سفر بسعر (1,6) يورو لكل جواز سفر.
- طالب وفد شركة النخبة نصف ساعة إضافية جلسة تشاوريه فيما بينهم والرجوع بقرار نهائي.

ووافق وفد الشركة على عرض وفد دولة الاتحاد ولكن بشرط تغيير سمك الجلاتين من (60) ميكروم إلى (30) ميكروم وبدون تغيير في السعر. وافق وفد دولة الاتحاد على العرض ولكن بشرط إضافي آخر أن تقوم الشركة بتقديم ستة ماكنات جلتنة جديدة تتناسب مع مواصفات الجلاتين الجديد وتدريب ستة موظفين على هذه الماكينات على نفقة الشركة وتم الاتفاق والتوقيع على الاتفاقية التي تم صياغتها من قبل دولة الاتحاد وبالتالي تم تحقيق أهداف وفد دولة الاتحاد وتقليل التكاليف بموجب الاتفاق الموقع المرفق.

وبهذا يكون وفد دولة الاتحاد قد حقق التالي:-

- توقيع اتفاقية لطباعة (800,000) دفتر جواز سفر.

2- توفير ستة ماكنات جلتنة حديثة مجاناً.

3- تدريب ستة موظفين في بلد الشركة على نفقة الشركة.

4- تعديل مواصفات الجلاتين وفقاً لأحدث المواصفات العالمية التي ترفع درجة الثقة والأمان في الجواز وتمنع التزوير.

أما فيما يخص تخفيض التكاليف فهي كما يلي:-

- على اعتبار أن سعر الجواز هو (1,8) فإن إجمالي المبلغ يكون $(800,000 \times 1,8) = 1,440,000$ يورو. والسعر الحالي $(800,000 \times 1,6) = 1,280,000$ يورو. والفرق في السعر هو $(1,440,000 - 1,280,000) = 160,000$ يورو توفير في التكاليف وهذا المبلغ الفعلي الذي تم توفيره عن إجمالي المبلغ في المرات السابقة أي ما يعادل (206400) دولار أمريكي.
- على اعتبار أن سعر الجواز هو (2) يورو فإن إجمالي التكاليف هو:-
 $(800,000 \times 2) = 1,600,000$ يورو.
 $(800,000 \times 1,6) = 1,280,000$ يورو.
وبهذا يكون التوفير في التكاليف الافتراضية الموافق عليها هو $(1,600,000 - 1,280,000) = 320,000$. أي بما يعادل (412800) دولار أمريكي.

مقالات لمجموعة من المتدربين من وزارتي المواصلات والداخلية حول مفهوم النزاع

مقال (1): إعداد: عبد الرحمن اشتية، حسام التميمي، ليندا جاد الله، ايمان المصري - وزارة المواصلات



دور الفئة العليا فيه خلق النزاع بين الموظفين

تمثل الفئة العليا في الوزارة او المدرجون تحت مسمى وكيل ووكيل مساعد ومدير عام بالاضافة الى الوزير اهمية كبيرة حيث ان هذه الفئة هي صاحبة القرار خاصة في ما يتعلق باصدار القرارات والتعليمات والقوانين ولهم كامل ومطلق التصرف في موضوع التسكين للموظفين على الهيكلية وابرار من تراه مناسباً للسيد الوزير ومن يراه الوكيل والوكيل المساعد او المدير العام مناسباً وما مدى واسطة هذا الشخص وقوة هذه الوسطة وبالتالي رفع هذا الشخص واعطاءه كامل الصلاحيات والامتيازات ومنها الترقية والقرارات الخاصة بالدرجة والعلوات وغيرها.

وفد كان لهذا الموضوع اثر كبير فوزارة النقل والمواصلات حيث انه وبناءً على قرار الوكيل او المدير العام للشؤون الادارية عندما تم العمل من قبل ديوان الموظفين العام بطلب من الوزارات تسكين الموظفين وخاصة وجود شرط ان يكون لدى الموظف خمسة موظفين لآخذ العلوات الادارية 400 شيقل للمدير و300 شيقل لرئيس القسم.

كانت المفاجئة بأنه تم تسكين موظفين لدى مدراء الدوائر من ادارة اخرى ومن دوائر السير فقط لآخذ العلوة وكذلك تم تسكين موظفين يعملون بالارصاد الجوية وسلطة الطيران لتدرج اسماءهم تحت اسماء رؤساء اقسام وبالتالي عند صرف العلوة تم صرفها لهذه الفئة والمرضى عنهم من قبل الوكيل ولم يتم صرفها لآخرين مما ادى الى نشوء الخلافات بين الموظفين في الوزارة وفي دوائر الترخيص.

هذا بالاضافة الى انه يتم اعطاء صلاحيات لموظفين على دوائر وادارات عامة لا يملكون أي مؤهل علمي او تحصيل علمي يتلاءم مع الموقع المنسوب اليهم وهذا ادى الى اختلاف الاشخاص المكلفين من قبل الوزير لشغل هذه المناصب وبين من تم تكليفهم لاحقاً.

كما تم تسكين عدد من الموظفين على هيكلية الوزارات يحملون مؤهلات علمية تتلائم مع المسمى الوظيفي ولكن نتيجة لدعم هؤلاء الموظفين ونفوذهم فقد تم تسكينهم.

مما أدى الى نشوب نزاع بين هؤلاء الموظفين والموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية تتلاءم مع المسمى الوظيفي وتم تكليفهم بهذه المناصب سابقاً.

فالدور الاكبر في خلق النزاعات والخلافات بين الموظفين للفئة العليا في الوزارات ولكن للاسف لا يتم حتى تطبيق القانون.

وهذا التمييز ينعكس على اداء الموظف وسلوكه في العمل، يشعر بالظلم من قبل الفئة العليا، مما يولد لديه حقداً على هذه الفئة والى التابعين لها والمستفيدين مما سيؤدي الى تكاسل الموظف عن اداء عمله بنجاح وبالتالي خلق فئة كبيرة من الموظفين الحاقدين على الوزارة نتيجة لسلوك الفئة العليا.

كما سيؤدي هذا الى قيام هذه الفئة المظلومة والمضطهدة لسوء السلوك بالتعامل مع الجمهور وتقديم الخدمة للمواطنين فنجد ان موظفي دوائر الترخيص لدى الوزارة من الموظفين الذين تم ظلمهم اشد الظلم وهذا دفعهم الى عدم التفاني في العمل بل على العكس فقد قمت يوما بالاتصال بأحد دوائر الترخيص ولكن عندما تم الرد سألت هل هذه دائرة الترخيص فتم الرد علي نعم هذه دائرة... الخ. وتم لفظ جملة بذيئة من قبل الموظف وعند سؤاله عن السبب قال ان السبب هو الظلم الواقع علينا فنحن هنا نعمل بجد ولكن للاسف دائما معينين مقربين الى الوكيل او المدير العام هم من ياخذون الترقيات والدرجات وغيرها والامتيازات اما نحن فنعمل بدون حتى كلمة شكر.

مقال (2): اعداد: محمد حربي - وزارة المواصلات



النزاع

بداية اود ان اقول بأن النزاع هي كلمة وجدت فيها معاني كثيرة وانها علم واسع لم اكن اعلم به من قبل حيث كنت مستمتعا في التعرف عليه كعلم وكأحد الاشياء الموجودة في حياتنا الانسانية فالنزاع له معاني كثيرة وله تعاريف كبيرة فهو عايش داخلنا في بيوتنا ومؤسساتنا ودولنا فاستنتجت ان النزاع هو خلاف قائم قد يكون غير ملموس ولكنه موجود فهناك الكثير من المشاكل هي عبارة عن علم يعود الى كلمة نزاع وعلينا جميعا العمل على معرفة هذا العلم الواسع والممتع وهي نزاع ليس معناه دائما سلبي فهو ايضا ايجابي ذلك يأتي حسب تعاملنا معه ونستطيع ان نعمل لنصل الى هذا النزاع من خلال المشاركة والتعاون فيما بيننا لادراك المشاكل والنزاعات التي تواجهنا في حياتنا اليومية.

حيث يوجد لهذا النزاع اطراف متخاصمة تصل الى شخصية او اكثر وقد يكون على مستوى اعلى من اشخاص حيث تصل الى نزاعات بين الدول الكبيرة او دول صغيرة واكبر مثال النزاع العربي الاسرائيلي حيث ان للنزاع ابعاد فمنها النزاع البناء وهو نزاع يخدم المصلحة العامة او نجوم الدولة او المؤسسة او حتى على

مستوى البيت اما النزاع الهدام فهو يهدم ويخرب المصالح على جميع المستويات لذلك من المهم جداً ان نصل الى فهم معنى لذلك من المهم جدا ان نصل الى فهم معنى هذه الكلمة لنصل بالتالي الى ادراكنا بأنه يجب على كل فرد فينا انه سبب في وجود نزاع سواء كان في العمل او المؤسسة او في حياتنا اليومية لذا فالنبدأ من انفسنا بالتعاون مع كل الاشخاص الذين يريدون ان نتعرف على هذا العلم وتطبيقه كفريق ينشأ منه ان هناك نزاع يجب ان نخوض به ونعرف مسبباته فمثلا في وزارة النقل والمواصلات هناك نزاع كبير ابي هناك خلل وعلى جميع المستويات وعلى جميع الاصعدة والمجالات ولو تعمقنا في وزارتنا لوجدنا مشاكل كثيرة سببه عدم معرفة هذا العلم الرائع ولهذا العلم منافع مفيدة جدا للجميع على اساس التعاون المشترك بين جميع افراد وموظفين وزارتنا ويا حبذا لو نستطيع العمل على توصيل هذا العلم (النزاع) لجميع زملائنا والخوض فيه والعمل على تشكيل مجموعات محبة وعارفة بأمور الوزارة او حتى لو نصل الى اعلى مستويات لوجدنا ان هناك الكثير والكثير جدا من المشاكل والخلافات المضرة لوزارتنا حيث ان هذا العلم سيوصلنا الى الوضوح التام الشامل بجميع القضايا والخلافات والعمل على ايجاد الحلول الايجابية للجميع.

وأخيرا أقول من جد وجد ومن زرع حصد فلنبنني مؤسساتنا وحل خلافاتنا والاجمل من هذا انني شخصيا قد استمتعت جدا بالتعرف على هذا العلم الكبير مع ان الكلمة هي عبارة عن (نزاع) فكلما تعمقنا فيه أكثر احببته اكثر (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين) صدق الله العظيم.

مقال (3): إعداد: جمال محبوبة - وزارة الداخلية.

ثقافة التميز

لا شك أن موضوع التميز موضوع غير سهل ذلك ان هذا التميز مرتبط بثقافة وسلوك وقيم وخبرات وتجارب هي حصيلة ارث بيئي ثقافي اجتماعي وديني...الخ، والمشكلة في موضوع التميز انك تتعامل مع انسان يحب ان يراعي ما في كل هذه الكلمة من معنى بعيدا عن التعامل معه كآله وبالتالي ومن هذا المنطلق والنقطة يبدأ موضوع التميز عن طريق خلق الدافعية والارادة لدى الشخص او الموظف بحيث يتم تحويله من متلق الى مشارك في اتخاذ القرار واكسابه صفات كرزمانية تمكنه من التحول الى قائد يستطيع ان يطفى الحريق قبل اشتعاله وبحيث يضع نصب عينيه المصلحة العليا للمؤسسة بعيدا عن التأثيرات البيئية التي يمكن ان تآثر سلبا على مضمون العمل الجماعي آخذين بعين الاعتبار مقولة ان الفشل في التخطيط اصله تخطيط فاشل وانك تستطيع ان تقود الحصان الى الماء ولكن لا تستطيع ان تجبره على الشرب ولهذا لا بد من ان تتمتع كافة المستويات الادارية بخطوط اتصال واضحة وشفافة تأخذ بعين الاعتبار عملية صهر الخاص في العام والاستفادة من تجارب الآخرين مهما كانت متواضعة لتحويل هذا الموظف من مجرد اسم الى مشارك كفاءة وفاعلية في عملية التغيير والذي يجب ان نتوقع ان يكون له معارضين

ومؤيدين مدافعين ومتحدين مناصرين ومؤازرين ومنتظرين. في النهاية لا يمكن ان يحدث تميزاً الا اذا شاركت فيه كل المستويات الادارية على شكل خطوط متوازيين تسير جنباً الى جنب مع الابعاد الاخرى المتعلقة بالموظف والمؤسسة والمواطن عبر اجراءات وخريطة واضحة المعالم والوقت ومرتبطة بامكانات مادية ومعنوية تحقق في النهاية الرضا العام وتحقق ذات الموظف والسعادة للمواطن من اجل توفير الوقت والجهد والمال ويجب ان يسبق هذا توفير وتحضير بيئة صحية لديها قاعدة معلومات تعرف من اين تبدأ والى اين ستصل وتملك رؤياً ورسالة واستراتيجية واهداف واضحة ومربوطة بجدول زمني لكي يتحول هذا التميز الى قضية مستدامة وليس مؤقتة.

مقال (4): إعداد: عقاب عطاري - وزارة الداخلية



ثقافة التميز والتعامل مع النزاعات

يمكن تعريف ثقافة التميز بأنها مجموع نتائج وطرق تفكير وسلوك وشعور أغلب الموظفين في الوزارة تجاه بعضهم البعض، وتجاه الخدمات المقدمة، وتجاه كل شيء تقريباً.

ويمكن نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الاداء المتميز والابداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميز. وتوفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس الاداء في المؤسسات. ويتم ذلك من خلال التركيز على ثلاثة ركائز أساسية في العمل المؤسسي وهي:

التركيز على المواطن -2 التركيز على النتائج -3 وأن يمتاز العمل بالشفافية ويمكن تحقيق هذه الاسس الثلاث من خلال استخدام معايير الأداء الخمسة (القيادة، الأفراد، المالية، العمليات، المعرفة). وبالتالي فإنه إذا تم تطبيق هذه المعايير في العمل تحققت الركائز الثلاثة في العمل وبالتالي تم تحقيق ما يعرف بالتميز.

ويمكن ربط ثقافة التميز بالتعامل مع النزاعات من خلال:

- معيار القيادة: ادراك البرنامج المزدوج تجاه المواطنين والتركيز الدائم على النتائج والمخرجات الأساسية والأهداف مع المحافظة على الاتصالات المستمرة والمنفتحة والنزيهة مع الموظفين والمواطنين، وهذا بطبيعة الحال يجنبنا الدخول في النزاعات سواء على صعيد المواطن او الموظف.



- معيار الأفراد: من خلال تمكين العاملين في الخطوط الأمامية من الاستجابة لاحتياجات الجمهور، واعتبار الموظفين المتمكنين مسؤولين عن تحقيق أهداف المخرجات ويتم ذلك من خلال وضع توقعات واضحة لأداء الموظفين وتقديم تغذية مرتدة منتظمة.
- معيار المعرفة: وذلك بتسهيل الحصول على الخدمات والاطلاع على الانظمة والقوانين والسياسات المعمول فيها في وزارة الداخلية وهذا بطبيعة الحال يؤدي الى اتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب من خلال المشاركة في المعرفة داخليا وخارجيا.
- معيار العمليات: ضمان حصول المواطن على الخدمات من الوزارة من خلال إخضاع الاجراءات البيروقراطية للتدقيق الصارم من حيث التكاليف الفائدة ووضع إجراءات واضحة لكل من الموظفين والمواطنين
- معيار المالية: ويتم بموازنة الموارد وتحديد أولويات الانفاق وفقا لاحتياجات المواطنين والموظفين الاكثر الحاحا، ورصد النفقات مقابل مساهمتها في تحقيق الاهداف الوطنية المحددة، وفي نفس الوقت يتم الاعلان للجمهور عن جميع الموازنات والنفقات للوزارة
- وأخيرا غدا تم تطبيق هذه المعايير الخمسة سنتمكن في وزارة الداخلية من تقديم الخدمة الافضل للمواطن وتجنب النزاعات اليومية والمستمرة معه وكذلك يمكن أيضا تحقيق أفضل النتائج من خلال جعل عمل الوزارة شفاف بعيدا عن الغموض وكل هذا يقود على التميز الحقيقي في العمل تجنب الصراعات الداخلية والخارجية وحديثا يتم قياس مدى نجاح المؤسسات بمستوى الرضا عن الخدمات التي تقدمها وليس بما تحققه من أهداف وغايات وضعتها لنفسها فالمؤسسات الناجحة هل التي تستمر بالتقدم والازدهار عندما يتركها قائدها.

المراجع:

- دليلك في الوساطة - إعداد خالد سليم - خبير تدريب في التفاوض، الوساطة والتعامل مع النزاع.
- دليل التعامل مع النزاع، مهارات واستراتيجيات للتطبيق - سيمون فيشر، جافد لودن، ستيف وليامز، ديخا ابراهيم عبيدي، ريتشارد سميث، سو وليامز، نقلها الى العربية: د. نضال الجيوسي لصالح شبكة المنظمات الاهلية الحكومية.