



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر\_بسكرة\_  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أولى ماستر إدارة موارد بشرية

مقياس إدارة المخاطر

المقال السابع

# الصراعات في العمل

Les conflits au travail

تحت إشراف الأستاذة

طاهري فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة:

بن جلول ريمة

بغدادى حسينة

بن ذيب بلال

السنة الجامعية: 2022/2021

# الصراعات في العمل

يتميز الانسان عن غيره من المخلوقات عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم بحدوث تفاعل بينهم ويتخذ هذا التفاعل أشكالا، فمنه ما يؤدي التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق ومنه ما يؤدي إلى التفكك والتنافر كالمنافسة والنزاع والصراع، وهذا الأخير يعتبر حتميا ويحدث نتيجة التنوع في القيم ووجهات النظر والآراء وبعض الأمور الأخرى، كما أنه يساعد في حل العديد من مشكلات العمل في بعض الأحيان لأنه يدفع بأعضاء المؤسسة نحو المشاركة وهو ما يقود إلى الإبداع.

## مفهوم الصراع في العمل:

يختلف مفهوم الصراع ومظاهره عن مفهوم الحرب، فالحرب ليست صراعا وإنما هي عمل عنيف بهدف حل النزاع.

**الصراع:** هو تعارض الإرادات بين طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، منظمات (شركات أو جمعيات)، كيانات سياسية وفي دول معينة) على موضوع أكثر أو أقل دقة.

**لغويا:** "Conflictus" هي كلمة ذات أصل لاتيني تحمل العديد من المعاني في حجتين بمعنى: الصدمة، النضال، القتال، الصراع المسلح، الخلافات، تعارض المصالح، هيمنة شخص على آخر وإذ لم يتم التعامل معه فإنه يؤدي إلى صراع مفتوح مع تكليف السلطة أضرار وإصلاحات مكلفة ونادرا ما تكون صراعات الأفكار سلمية.

**الصراع في العمل:** هو الخلاف الذي لا يتم حله في إطار إجراءات الإدارة الداخلية وقد ينشأ بين طرفين يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا.

I. **الصراع الفردي:** بين الفرد وغيره من الأفراد داخل المنظمة، أو بين الفرد وصاحب العمل نتيجة اختلاف شخصياتهم، اعتقاداتهم، العلاقات الاجتماعية بينهم.

II. **الصراع الجماعي:** يتطلب العمل المنسجم للشركة (أي تنجز من خلالها أعمالها) حوارا اجتماعيا بين الأقطاب الأربعة "الإدارة والموظفين والإشراف وتمثيل العمال" حيث تتميز العلاقات بالتداخل والتعقيد وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع في العمل بين الجماعات.



# أشكال الصراع المختلفة

## الشكل الأول:



### الصراع الكامن: وهو الصراع الخفي غير الظاهر

المحتمل سببه الأساسي شعور صاحبه بضيق دائم نتيجة ضعف الاتصالات والطريقة التي تعمل بها المنظمة، واختلاف الأفكار حول تحقيق هدف معين فيظهر ذلك من خلال تصرفه وهي الأسوء بالنسبة لمناخ العمل لأنهم يمتصون الكثير من الطاقة من المديرين ومرؤوسيههم، وقد ينشأ عنه عدة أعراض من بينها الغياب بسبب المرض أو لأسباب أخرى، أو التأخير في المواعيد النهائية لتنفيذ التعليمات، الاعتمادية بين الأقسام، تعارض وجهات النظر والمصالح، خلافات بين مجموعات العمل والفرق.

### الصراع غير الواقعي: ويظهر من خلال

سلوكيات عنيفة مختلفة مثل العدوان الذي يعتبر مجرد ذريعة وغاية يود الفرد الوصول إليها نتيجة تحرير التوتر الذي يتجلى في صراع متفجر، غالبا ما تكون هذه النزاعات مصحوبة بمشاعر غير واقعية ليس لها صلة مباشرة بموضوع الصراع (المبالغة في العواطف، توريث المشاعر السلبية من المواقف السابقة كالمضايقات، التجاوزات، الظلم، الإذلال، الذل...).

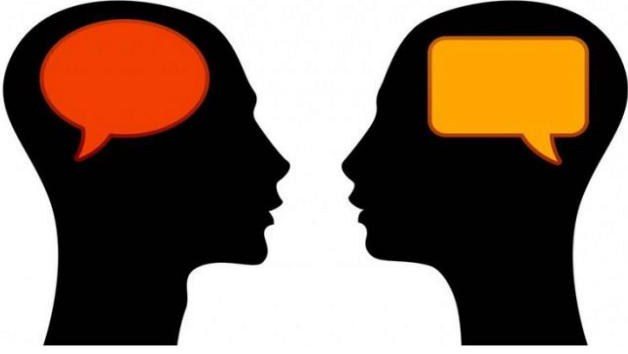
### الصراع الواقعي: هو سعي الفرد او مجموعة من

الافراد لتحقيق نفس الأهداف المسطرة وتلبية المطالب والمصالح المتشابهة بواسطة وسائل مختلفة غير "التفاوض، التحكيم، الوساطة، والتسوية" ينتهجونها خشية العواقب السلبية لبعض الصراعات.

## الشكل الثاني:

### الصراع المفتوح: وهو خلاف مرهق وطويل معروف أصحابه حيث يكون بين أفراد وجماعات معينين لأسباب وجيهة لعدم رضاهم عن سلوكيات بعضهم

البعض لأن كل طرف يدعي بأنه يمسك بالحقيقة ومن الصعب جدا على المراقب الخارجي أن يفصل بين الحقيقة والباطل مما يؤدي إلى حرب عشائرية.



## مصادر الصراع في العمل

ذكر الكاتب: "أنه يمكن تصور الصراع في العمل على أنه فيروس معين ينام معظم الأوقات في أعماق الكائن الحي ويستيقظ من وقت لآخر تحت تأثير عوامل داخلية أو خارجية مسببا أزمة حادة وبمجرد محاربة هذا الفيروس يكون صاحبه بالفعل في حالة وبائية لا حاج لإبطال مفعولها بل فقط المحاولة في كيفية الحد من آثارها المدمرة".

### خلل في وظيفة المنظمة:

- تعريف سيء للمهام وضعف توزيعها.
- التداخل بين المهام حيث (يعتمد عمل شخص ما على عمل شخص آخر).
- أساليب وإجراءات العمل المرهقة والروتينية ذات التسلسل الهرمي المفرط.

### عطل متعلق بوظيفة التحكم

- عدم مراقبة نتائج الوحدة، وعدم مراقبة الأداء الفردي.

### اختلال وظيفي فيما يتعلق بندرة الموارد

- تزداد احتمالات الصراع عندما تكون هناك موارد محدودة: المساحة، المعدات، التدريب، الموارد البشرية والمالية.

### المصادر المتعلقة بعمل المنظمة:

#### خلل متعلق بوظيفة التنبؤ:

- عدم وجود تشخيص لإنجازات المنظمة.
- عدم وجود أهداف واضحة وذات صلة مقبولة.
- غياب مؤشرات قياس الأداء الفردي والجماعي.

#### خلل متعلق بوظيفة التنسيق

- عدم الاعتراف بالجهود والنتائج التي تم الحصول عليها
- عدم وجود معلومات منسقة.
- عدم المشاركة في صنع القرار.
- عدم وجود علاقة فعالة مع التسلسل الهرمي.

## خلل ناجم عن عدم توافق الأهداف

- غالبًا ما يسعى أعضاء المنظمة إلى تحقيق أهداف مختلفة، مما يخلق فرصًا للنزاع (على سبيل المثال: قد يفكر موظفو المبيعات في مواجهة المنافسة من خلال التسليم السريع للسلع بينما قد تجد إدارة الإنتاج أن الإنتاج بكميات صغيرة قد يتعارض مع جهودها في تخفيض التكاليف)

## خلل بسبب نقص الاتصال

- مكاتب مغلقة، استخدام محدود لوسائل الاتصال (اجتماع، إنترنت...).



## مصادر نفسية

- نابعة من شخصية الأفراد كما أن لهذه الأسباب النفسية مصادر متنوعة وكثيرا ما تنشأ خارج المنظمة تتجسد في أشكال مختلفة: العنف والقلق والاكتئاب والعدوان والإحباط... وتشارك في المدة الطويلة إلى حد ما لآثارها.
- في وجود مصادر الصراع هذه، من الصعب جدًا على الشركة السيطرة على المشكلة. سيلجأ البعض إلى المهنيين الصحيين ولكنهم نادرون جدًا لأن هذا الاختيار يعني الاعتراف بشكل سلبي خاص بصورة المنظمة. لسوء الحظ، غالبًا ما تنتهي هذه المواقف بفصلها عن بقية الموظفين أو في أسوأ الأحوال، تسريحها.

## مصادر الصراع داخل الجماعة

- عدم رضا أحد المتعاونين مع قرد ما داخل المجموعة يسبب قلق أو استياء دائم وذلك بسبب:
  - عدم امتلاك الوسائل الكافية لإنجاز مهمته.
- أسباب موضوعية:
  - ثقل عبء العمل بالنسبة لشخص واحد رغم توفر الوسائل المتاحة لإنجازه.
  - عدم قدرة الشخص العامل على القيام بكل شيء (جميع المهام).
  - التعبير عن الاستياء بشكل واضح وملموس للزملاء.
- وللتخلص من ذلك أو لحل مثل هذه المشاكل:
  - يجب عليك أولاً إعادة تعريف المهام وجرد جميع الوسائل المتاحة حاليًا.
  - يمكنك أيضًا إزالة بعض المهام من الفريق وإعادة توزيعها على أعضاء الفريق الآخرين.
  - تقترح مقابلة لمساعدته على التنظيم بشكل أفضل.

## أنواع الصراعات



## النزاعات المصنفة حسب الجهات الفاعلة

### النزاعات الفردية (داخل الفرد)

وهو صراع الفرد مع ذاته، نتيجة تصور أو رغبة أو شعور متناقض للفرد مع أهدافه، وعدم توافقه مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه، هذا هو الحال عندما يتعين على الشخص على سبيل المثال، الاختيار داخل الشركة بين منصب إداري من شأنه أن يرفع من منصبه الهرمي ولكن دون أن يكون قادراً على التحسين، ويمثل الراتب والمهام اهتماماً أقل بالنسبة له، ووظيفة فنية أخرى تكون مهامه مثيرة للاهتمام ولكن إمكانيات الترقية محدودة جداً أو معدومة أي غير موجودة.

### النزاعات بين الأفراد

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يختلف شخصان حول الأهداف التي يجب السعي إليها، والوسائل التي يجب اتخاذها، والقيم، والمواقف، أو السلوكيات التي يجب اعتمادها وتبنيها. فهناك قرارات يمكن للفرد أن يكون فيها عفويًا فيما يتعلق بشخص آخر، الذي يبدو معاد له، وفي حالات أخرى تتطور هذه الكراهية تدريجيًا على مسار التفاعل ويمكن أن تتحول إلى صراع.

### النزاعات داخل المجموعة

إنها بشكل عام صراعات بين الأفراد يحدث داخل جماعات العمل، والفرق الرئيسي هو أن الخلاف أو سوء الفهم يمكن أن يؤثر على العديد من الأشخاص من نفس المجموعة وليس على شخصين فقط، ينشأ بسبب إتخاذ قرار معين.

### النزاعات بين المجموعات

تنشأ عندما تتعارض مجموعة مع أخرى، أي بين المجموعات داخل المنظمة ويظهر كصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، كذلك الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين على سبيل المثال، قد يكون هناك نزاع بين جمعيات حماية البيئة والصناعيين.

## منطلقات نشوء الصراع

### ذات طابع اقتصادي:

- نشوء صراعات بسبب تحقيق الشركة أرباحاً كبيرة دون توزيع حصة على موظفيها وهو أمر طبيعي.

### ذات طابع اجتماعي:

- تنافس أو تعارض فئتان من الافراد مثل موظفو خطوط الجوية البرية والطيارين لشركة طيران.

### ذات طابع تكنولوجي:

- ذلك من خلال تبني تقنيات التكنولوجيا الجديدة واقحامها في مجال العمل حيث يؤدي ذلك إلى شعور العديد من الموظفين بالإرهاق بسبب قلة وعيهم

## الصراعات المصنفة وفقاً للتسلسل الهرمي (حسب الاتجاه):

### النزاعات الرأسية (العمودية):

- يشير الصراع الرأسي إلى المشاكل أو الاختلافات التي قد تتعارض من أجلها الأفراد أو الجماعات التي تنتمي إلى مستويات هرمية مختلفة في منظمة ما، أي بين المرؤوسين ورؤسائهم، على سبيل المثال، عندما يمارس الأخير سيطرة مفرطة على أنشطة العمال، فيعتبر هؤلاء أن الإفراط في السيطرة يحد من حريتهم في العمل، وبالتالي إشراكهم في النزاع بشكل إلزامي.

### النزاعات الأفقية:

هذه صراعات بين مجموعات أو وحدات إدارية من نفس المستوى الهرمي، أي أن كل إدارة تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها الخاصة دون القلق بشأن العواقب على الإدارات الأخرى.

مثال: عندما تكون هناك اختلافات في الأهداف بين زميلين.

تعارض الأدوار: شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يتلقاه ويلعبه داخل المنظمة وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة واحساسه بتعارض نتيجة مشاكل العمل وبالتالي يستجيب بسلوكيات معينة تقوده إلى تبني الصراع بشأن المهام الموكلة إليه.

بطريقة العمل بها وعدم اعتيادهم على ممارستها مما يؤدي إلى صراعات كبيرة واستمرار التحدي بالسلوكيات المعتادة كمصادرة وصيانة الأوراق المالية المكتوبة باليد.

### ذات طابع نفسي:

وهي صراعات تؤثر في نفسية العامل وتمثل في:

- **النزاعات المتعلقة بالعمر** فالموظفون الأصغر سناً يرغبون في بدء ممارسات جديدة بينما يقدمون الأفضل للشركة بشكل عاجل
- **النزاعات بشأن الاعتماد على الأشخاص الذين يمتلكون خبرة** الصراعات بين الموظفون القدامى والجدد حيث حاجة المنظمة للإبداع والابتكار راسخة في ظل تضاعف الحاجة للاستفادة من الخبرة المكتسبة

## أسباب الصراع

يمكن أن تشمل النزاعات ما يلي:

- **حول الحقائق:** يُنظر إلى الحقائق بشكل مختلف لأن العيون التي تراقب هذه الحقائق ليست متشابهة
- **حول الأسباب:** لا يعطي الناس نفس التفسيرات حيث يفسر كل فرد أسباب حالة ما حسب النظام المرجعي الشخصي
- **بشأن الأهداف:** لا يتفق أصحاب المصلحة على الأهداف المراد تحقيقها لأن الاتفاق على الأهداف المشتركة ليس بالأمر السهل.
- **حول الوسيلة:** الخلاف حول الأساليب أو الأدوات التي يجب استخدامها، والتكتيكات المختلفة.
- **فيما يتعلق بالقيم:** على الصعيد الأخلاقي والسياسي والأيدولوجي، وعلى صعيد المبادئ، تتباين القيم، ومعايير التقييم غير المتطابقة.



# الآثار التي يخلقها الصراع وعواقبه

## الآثار الإيجابية (العواقب البناءة):

- لا يمكن دائمًا اعتبار النزاعات اختلالات وظيفية لأنها نتيجة طبيعية للحياة وفي الواقع أنها حتمية، يتبنى الباحث الأمريكي L.R.PONDY موقفًا إيجابيًا فيما يتعلق بالصراع، لأنه بالنسبة له يمكن أن يحفز الابتكار وقابلية تكيف المنظمة. ووفقًا للنهج الهيكلي والوظيفي، فإن الصراعات مفيدة للمنظمة وذلك لأنها:
  - تؤدي إلى التحفيز.
  - الابتكار والتكيف ومراقبة عملية صنع القرارات بشكل أفضل من أجل تحقيق النتائج المثلى في المستقبل.
- في الواقع تعتبر صراعات من الناحية النفسية وسيلة تسمح للفرد بتفريغ إحباطاته. من وجهة نظر اجتماعية حيث:
  - تشجع الصراعات على التغيير الاجتماعي.

## الآثار السلبية (العواقب المدمرة):

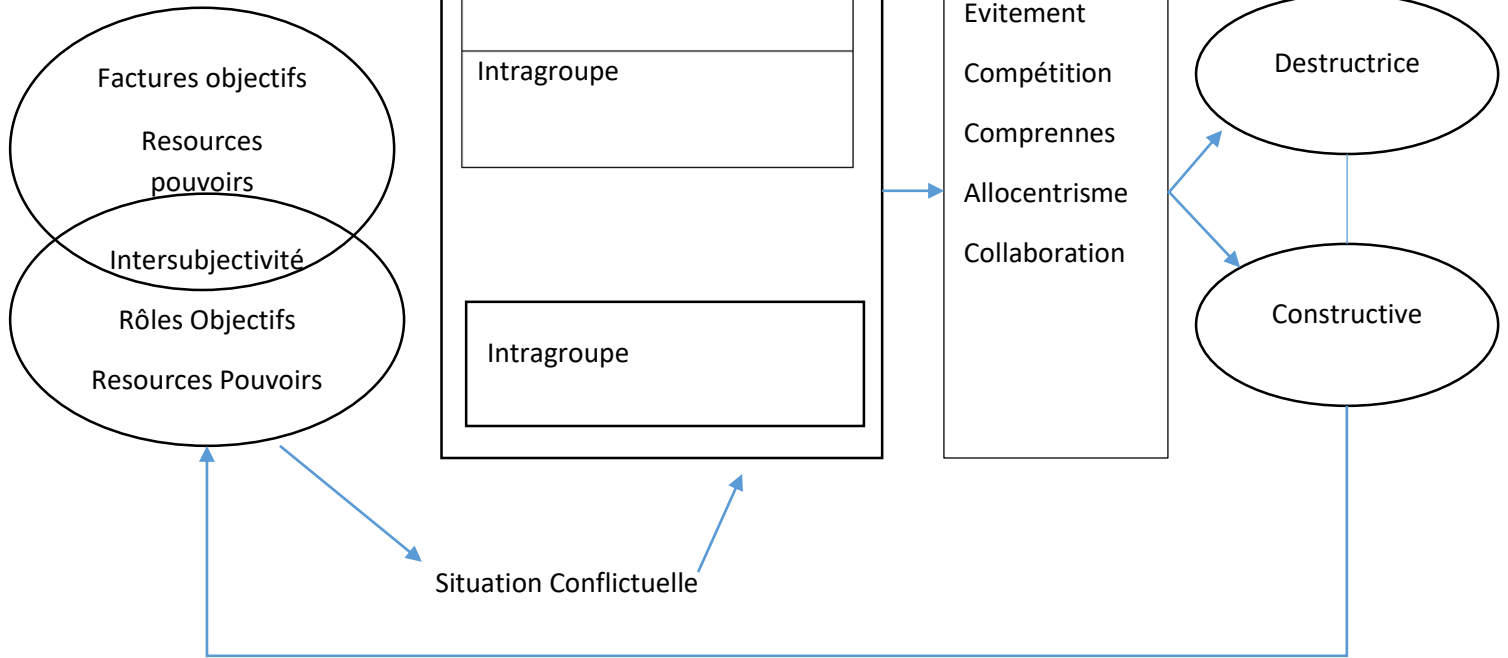
- تثير بعض الصراعات ردود فعل شديدة، ولهذه الصراعات انعكاسات سلبية على الحياة الداخلية للمنظمة إذا ظلت طويلة جدًا، ويمكننا أن نرى:
  - العنف أو العداوة.
  - بينما يصبح أي شكل من أشكال التعاون مستحيلًا، ولذلك فإن المنظمة بأكملها هي التي تعاني.
  - وبصفة عامة، تتسبب الصراعات الكبرى في تقليص الثقة المتبادلة، التي سيتخلى منها كل عضو في المنظمة عن أهداف المجموعة لهذا الغرض المكرس لأهدافه الشخصية.
  - علاوة على ذلك، فإن حل اسم النزاع يمكن أن يؤدي إلى تثبيط حافز الأفراد.
  - انهيار رابطة الثقة وتعزيز العداوة لأي حالة صراع في المستقبل.

Formes de conflits    stratégie de résolution    conséquences

Sources

Facteurs sociologiques et structureaux

Prédisposant aux conflits



Processeurs de Désescalades

## Schéma Modèle général de l'origine et les conséquences des conflits

# ادارة الصراع

## اولا تعريفها:

هي العملية الحد من الجوانب السلبية للنزاع مع زيادة الجوانب الايجابية له، هدف فض النزاعات هو تحسين التعلم والنتائج الاجتماعية وزيادة الفعالية في منظمة.

### 1. استراتيجيات الفاعلين في مواجهة الصراع

- **التجنب:** ويتم تبني هذه الاستراتيجية من خلال رفض المناقشة الموقف الإشكالي، كما يفضل الاشخاص الذين ينتمون الى هذه الاستراتيجية بعدم الالتزام لأنها لا تولد سوى القليل من نتائج وان فرصة تلبية احتياجاتهم المحدودة في هذه الحالة.
- **الاقامة:** عندما ينخرط طرف في النزاع فيكون له القدرة على احداث الرضا ويميل الى تبني موقف تصالحي يرضي الاطراف، يتم فيه الاتفاق على نقاط حلول فقط دون مناقشة الاختلاف، كما ويشترط في ان يكون تفاوض أحد الطرق معالجة ومرضية للطرفين.
- **التسوية:** تعد هذه الاستراتيجية كوسيلة لحل نزاع وتسويته، في الواقع ان هذه الاستراتيجية لا تجعل من الممكن تلبية مصالح البعض الا ايجاد حل يرضي طرفين.
- **المنافسة:** في هذه الحالة يسعى الافراد ارضاء مصالحهم الخاصة على حساب الاخرين باستخدام سلطاتهم لفرض وجهات النظر.
- **التعاون:** في هذه الاستراتيجية يسعى الافراد الى حل يلبي احتجاجات كلا طرفين المتورطين في الصراع الا البحث في هذه الاستراتيجية صعب لإن الافراد لديهم قناعة محدودة بوجودها.
- **الانكار:** حيث يتبنى الاستراتيجية في حالة صراع فأن ينكر الشخص وجوده ذاته وذلك لي تجنب ويحاول عدم التورط مع الحفاظ على موقفه وهكذا يحاول الشخص حماية نفسه.
- **التسجيل:** انه موقف حازم الى حد ما، ويكون من تحويل المواقف والتأجيل وتجنب المناقشة ويكون موقف يتميز بالاستقالة، اي الرغبة في تسوية الامور وتعزيز العلاقات.
- **البحث عن الحلول:** حيث تعتبر هذا الطريقة أكثر واقعية، حيث يشارك فيها جميع ويحاولون ازالة جميع الاحكام السابقة حول الموقف.

### 2. التفاوض

**اولا تعريفه:** هو تبادل وجهات النظر بهدف تجنب المواجهة وتوجيه العلاقة نحو البحث على نقاط الاتفاق، ويأخذ في الاعتبار الرضا المتبادل، كما انه شكل من اشكال الحوار الذي يمكن من التعامل وتقليل الصراع.

#### التحضير للمفاوضات

- ان التحضير يسمح بالتوقع وتخطيط الأسئلة لطرحها، بالإضافة للإجابات التي يجب تقديمها للأطراف، لبناء أفضل الحجج وأكثر وضوح وشرعية، حيث اثبتت اعمال فيشر وارتيل ان التحضير الجيد يأخذ عدة مزايا اهمها:
- يمكن استخدامه مهما كان موضوع التفاوض المعني
  - له ما يبرره مهما كانت درجة التعقيد، فإنه يجلب نتائج مهما استغرق الوقت

كما أن عملية التحضير تأخذ ثلاثة ابعاد:

1. من الذي تفاوض؟ اي بعد الناس تتمثل في العلاقات (الاشخاص واصحاب المصلحة...) والعواطف.

2. ما الذي نتفاوض عليه؟ أي بعد المشاكل ويضم اهداف المفاوضات وقضاياها ومحتواها.
3. كيف نتفاوض؟ أي بعد العملية وتشمل التنظيم الطبيعية الملموسة للمفاوضات وإدارة تقدمها.

## 2.2 خصوصية التفاوض على الصراع:

الحاجة الى التفاوض على حل الصراع تعني وجود صراع، من الناحية العملية أي سيظهر العمل بتجربة ويكشف عن عدوانية معينة لأطراف المختلفة.

**2.3 الخبرة:** الصراع لا ينشأ من لأشياء، انما ينشأ من الحقائق والكلمات ومواقف التي تحتمل الصواب وخطأ من قبل أحد الأطراف على أنها عقبات امام ادارته، ولكي يكون الصراع يجب ان يكون جميع الاطراف قد جربت شيئاً يعارضها ومن مما يكون الذي عارضها قد حدث دون وجود علاقة بالسابقة بينهم.

**2.4 المعاناة:** تنتهي هذه التجربة بالمعاناة، عندما يكون من الواضح ان هناك ضحية ومذنب، حيث يساعد التفاوض في تخفيض معاناة وذلك من خلال اكتشاف نقاط الاتفاق المحتملة ومعرفة ما يمكن ان يفوز الطرف الاخر، ايضاً معرفة شدة معاناة التي تسبب الصراع.

**2.5 المواجهة – دوامة التفاوض:** ان التفاوض على صراع يبدأ عادة بالمواجهة بذلك ينتهي المطاف بسرعة في دوامة التفاوض الموصوفة المقدمة، أي حركة لجزء ما يشعر به الاخرون على انها عدوان والذين يرغبون على الفوز في الرد العنيف.

**2.6 سطع الافق، خلق قيمة:** أن الواجب الاول لمفاوضات الصراع هو منع الدوامة الخلافية من الانطلاق، كما ان يكون مفهوم اول حاجة لأي طرف إدراك الاعتبار من محاوره وبدون هذا شعور لاتظهر الثقة لازمة في اتفاق ومن بين الاجراءات لإعادة الثقة:

- يجب أن نسمح لإحباط ومعاناة الاخر بالتعبير عن نفسه واظهار اننا نأخذها في الاعتبار.
- من الضروري الاستفادة من التجربة السابقة ان وجدت.
- يجب ذكر أن المرء يعتقد او يرغب في اتفاق، لإظهار أنك بحاجة الى الاخر وتريد أن تثق به.

## التفاوض في ادارة الصراع:

**تعريفه:** يمكن وصفه بأنه ديناميكية معقدة تهدف الى تسوية النزاع الذي ينشأ بين الشركاء الذين يعرفون أنفسهم على انهم مختلفون، ويجب ان تكون عملية التفاوض تعاونية حيث يسعى الطرفين حل يعود بالفائدة على طرفين.

### انواع التفاوض:

- يمكن أن يكون التفاوض تصادمية (فوز / خسارة): يكون حال عندما توجد تحيزات تتعلق بأحد الأفراد أو عندما تبدو المصالح متعارضة تماماً.
- ان يكونا التفاوض تعاونيا (الفوز / الفوز): عندما يكون الحال بالأجماع أو تنازل أو حل وسط.

### تقنيات التفاوض:

هناك عدة تقنيات تفاوض مختلفة تندرج ضمن التكتيك التفاوض اهمها:

1. التقنية المحورية: تكون فيها اجبار الخصم على التفاوض بشأن الاهداف وهي في الواقع ثانوية ولكنها مصاغة بطريقة متطلبة، ثم نستسلم لهذه الاهداف مقابل يتم تنازل على مطلب الرئيسي.

2. تقنيات ادارة الوقت: تكون فيها اطالة المفاوضات لإرهاق الخصم ثم فجأة المطالبة بالمواعيد النهائية وتحديد الإنذارات، اي انها نوع من حرب الأعصاب.
3. تقنية نقطة بنقطة: يركز بتقسيم التفاوض نقطة بنقطة وموضوعا حسب الموضوع والبحث عن سلسلة من الحلول الوسط مما يجعل اقل تخويف لخصم.
4. تقنية المعالم: يتمثل في الحصول على نقاط لا علاقة لها بالموضوع ويتم قبولها من اجل ربط كل هذه المعالم ويم تقديمها للخصم، انها تقنية مستوحاة من لعبة go وهي تكاملية في التوجيه.

### طرق اخرى للتغلب على النزعات:

1. نداء هرمي: يسمح بحل مشكلة بسرعة دون المناقشة، حيث يدعو الي الرئيس الي الحل بشكل نهائي دون التحيز، وهذا النوع من حل النزاع يستخدم في الحالات الطوارئ ولكن يطرح مشكلة مدة تأثير في الواقع.
2. تحكيم: مقارنة باللجوء الهرمي فأن عملية التحكيم تشمل الأطراف من خلال مطالبتهم منها باختيار محكم ثم يقوم بتعين حكم ثالث، في هذه الحالة تشارك الاطراف في حل النزاع، ويتطلب الحل ان يكون متقدما للغاية لأن الأطراف يجب ان تعطي موافقة التي تعد في حد ذاتها خطوة نحو المصالحة.
3. وساطة: تعمل الوساطة مثل التوفيق، لكن الوسيط ليس مطالب بإيجاد الحل ويقتصر دوره في استعادة الاتصال، وان يكون للخصوم علاقة أكثر سلمية للتغلب على خلفياتهم، اي يسعى ان تكون واقعية وملموسة وموضوعية، وتتضمن العملية اربعة خطوات:
  - تقدم مناخ الملائم ووضع قواعد العمل
  - عرض الحقائق بدورهم من قبل المتنازعين
  - ايجاد حل
  - صياغة اتفاق ونسخ وتوقيع العقد.

## الخاتمة

يتوضح من خلال دراستنا للمقال ان الصراعات في العمل ظاهرة منشرة في كل المنظمات ولها تأثيرات ايجابية وأخرى سلبية، حيث تعمل هذه المنظمات على ايجاد استراتيجيات تساعد في التغلب على النزاع والتي بدورها تساعد في زيادة الفعالية في المنظمة وتفعيل الاتصال والتكيف مع المحيط وذلك لضمان استمرارها وبقائها مع تحقيق أهدافها.