أهمية التفاوض وإدارة الأزمات والصراع في القيادة الإدارية

تعد مهارات التفاوض و القدرة على إدارة الأزمات وإدارة الصراعات من المهارات الأساسية والهامة للقائد الإداري في هذا المقال سنتعرف عليها وتطبيقاتها

19 January 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 3,485



أهمية التفاوض وإدارة الأزمات والصراع في القيادة الإدارية

The Importance of Negotiation, Crisis and Conflict Management in Administrative Leadership

كثيرة هي الحالات والمواقف التي يقع في إطارها وجود حوار بين طرفين أو أكثر في منظمات الأعمال وهذا الحوار يطلق عليه التفاوض Negotiation الذي هو عبارة عن عمليات صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الأطراف المعنيون تفضيلات مختلفة والتفاوض هو الطريقة المؤدية إلى الوصول إلى اتفاق بين هذه الأطراف وعادة ما يتفاوض الأفراد حول الأجور وظروف العمل وتقييم الأداء وجدولة العمل ومواقعه واعتبارات أخرى كثيرة وعند فشل التفاوض فإن هناك احتمال كبير لحصول الصراع الذي هو عبارة عدم التوافق حول قضايا أساسية تصل إلى حد العداء والخصومة. (John A. 2007: 2) (المفاوضة، تفاوض Negotiation أما الصراع Conflict فهو نزاع، خلاف، تعارض) (البعلبكي، 2006: 608) فالمفاوضة تعني (تبادل الرأي مع ذوي الشأن بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، فاوضه في الأمر مفاوضة بأدلة الرأي بغية الوصول إلى تسوية واتفاق) (مصطفى، 2007: 706)

أ- أهداف التفاوض ومداخله Negotiation goal & approaches

هناك نمطان رئيسيان من الأهداف لعملية التفاوض. الأولى يتعلق بالأهداف الأساسية المادية والثاني يخص العلاقات. فالأهداف

المادية أو الحقيقة Substance Goals تتعلق بالنتائج أو المخرجات وترتبط بمحتوى المفاوضات. أما الأهداف الخاصة بالعلاقات Relationship Goals فهي الأهداف التي ترتبط بالعمليات وتركز على الطرق التي يعمل بها الأفراد مع بعض مستقبلًا. والتفاوض الفعال يحصل عندما تحل القضايا المتعلقة بالمحتوى وتدام العلاقات بين الأطراف المختلفة وتتحسن. وللتفاوض الفعال ثلاثة خصائص أساسية هي: (جمال الدين، 2006: 365)

1- **النوعية Quality**: وهي التفاوض بطريقة حكيمة وفعلية ترضي جميع الأطراف.

2- **الكلفة Cost**: إن كفاءة التفاوض ترتبط باستخدام أقل الموارد وأقل وقت.

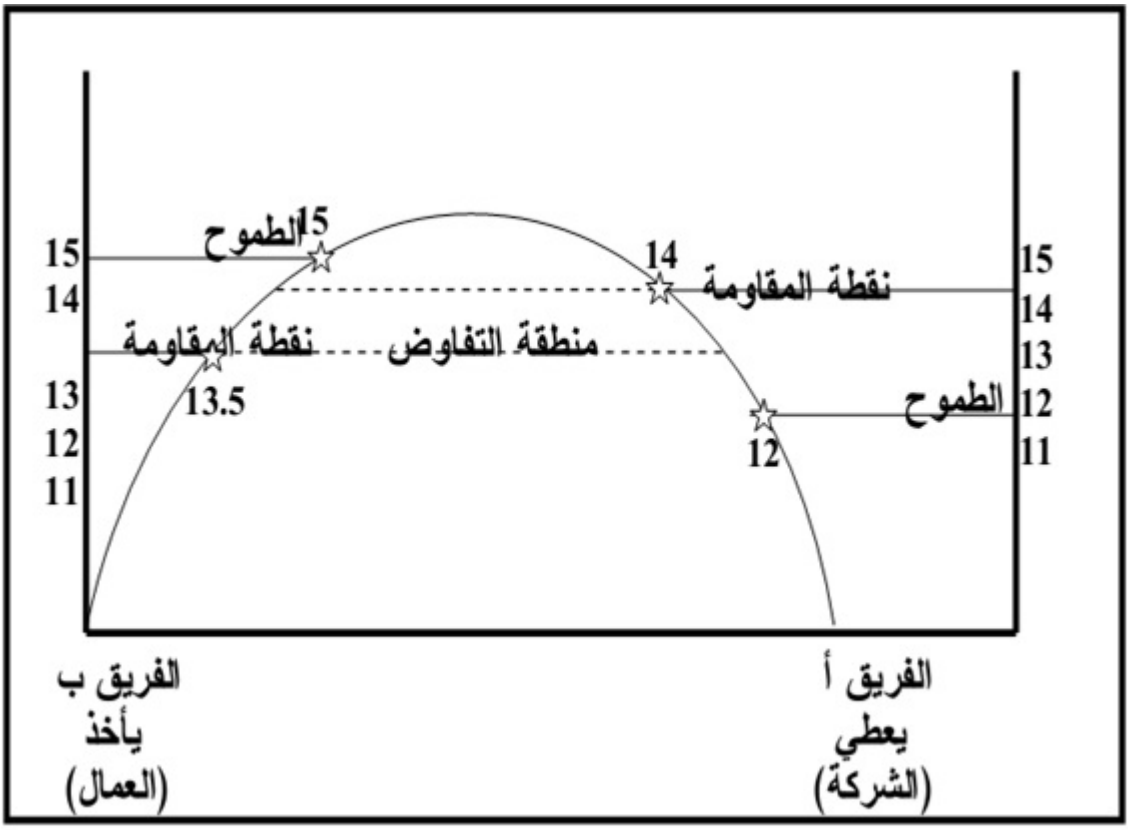
3- **التناغم Harmony**: التفاوض بطريقة تعزز علاقات الأفراد ببعضهم البعض ودون إضرار بهذه العلاقات بأي صورة كانت. (ANNE, 2007: 7)

إن الأطراف التي تعتمد المداخل يكون لها تأثير رئيسي على نتائج التفاوض فقد يتم اعتماد مدخل التفاوض والتوزيع Distributive Negotiation (Win- Lost) الذي يتم فيه التركيز على ادعاءات مختلف الأطراف بهدف الوصول إلى نتائج أو مخرجات مفضلة وهذا المدخل قائم على أساس تنافسي اذان الربح المتحقق لطرف معين لا يحصل إلا عند خسارة الطرف الأخر. وهنا فإن العلاقات يضحى بها عندما يركز على طرف على مصالحه الذاتية. أما المدخل الآخر للتفاوض فهو التفاوض المبدئي أو التكاملي Integrative or Principaled Negotiation (Win- Win) وهو قائم على أساس الربح لكلا الطرفين المتفاوضين (Santiago, 2007: 4) وهنا يؤخذ بنظر الاعتبار محتوى التفاوض ولكن مصالح جميع الأطراف تؤخذ بنظر الاعتبار. وهنا تراعي ادعاءات كل الأطراف مع محاولة إيجاد السبل أو الطرق المناسبة لإرضائهم جميعاً أي لا توجد خسارة لأي طرف والعلاقات هنا يجب أن يحتفظ بها مع تعزيزها أثنا الحوار. التفاوض والتوزيع Distributive Negotiation يركز على الربح والخسارة بين الأطراف بسبب اختلاف التفضيلات. والتفاوض المبدئي أو التكاملي Integrative or Principaled Negotiation يقوم على أساس تحقيق الربح لكل الأطراف المتفاوضة بالوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف. (Angelos, 2001: 237)

ب- الاتفاقات الشاملة Integrative agreements

لغرض الوصول إلى اتفاق شامل حدد الباحثون أربع قواعد للتفاوض هي: فصل الأفراد وسماتهم الشخصية عن المشكلة المتفاوض بشأنها والتركيز على المصالح وليس على المواقع الوظيفية. (العطية، 2003: 370) توليد بدائل كثيرة قبل تقرير ماذا يجب عمله. التأكد من أن النتائج تقوم على أساس معايير موضوعية. (John W, 2007: 8) أن السلوك الحسن والمعلومات الكافية الدقيقة تشكل أرضية أساسية للاتفاق الشامل Integrative agreements كذلك فإن الثقة والرغبة بالحوار وتقاسم المعلومات وطرح الأسئلة العقلانية على الطرف الآخر تساعد في الوصول إلى مثل هذه الاتفاقات وأن المعلومات تساعد في معرفة كل طرف ماذا يهمه وماذا يهم الطرف الآخر لذا يجب على كل الأطراف معرفة ما يسمى البديل الأفضل لاتفاق تفاوضي (BANTA) Best Alternative to a Negotiated Agreement (BANTA أفضل بديل لاتفاق تفاوضي) والتي تعني إجابة للسؤال ماذا نعمل إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق ويمكن أن تمثل فكرة التفاوض هذه من خلال الشكل التالي:

الشكل تحديد منطقة التفاوض المشتركة



ويمكن توضيح ذلك بمثال رقمي للتفاوض حول الأجور والذي غالباً ما تدور حولها مفاوضات طويلة بين العاملين ونقاباتهم من جانب والإدارة من جانب آخر. فلو فرضنا أن اتحاد العمال أبلغ الإدارة أنه يريد أن تكون الأجور الجديدة بواقع (15) وحده نقدية في الساعة وهذا يمثل نقطة الهدف والطموح لفريق (ب) الذي هو الاتحاد لكنه مع ذلك يكون قد حدد هدفا لا يمكن التناول عنه يمثل نقطة المقاومة للفريق (ب) وهي (13.5) وحده نقدية وهو أقل ما يمكن قبوله. أما الفريق المفاوض عن الإدارة (أ) ولكن لديه حداً أعلى يتحفظ على تجاوزه وهو 14 وحدة نقدية، لذا فإن منطقة التفاوض Bargaining Zone ستكون بين نقطة تحفظ الاتحاد التي لا يمكن أن يتنازل عنها ونقطة تحفظ الإدارة التي لا يمكن أن تقدم أكثر منها بأي حال من الأحوال. منطقة التفاوض Bargaining Zone هي المنقطة المحصورة بين التحفظ الأدنى للفريق الأول والتحفظ الأعلى للفريق الثاني. (Jim Heskelt,) (Deepak, 2007: 6) (2007: 9).

ت- الوساطة والتحكيم وتجنب إشكالات التفاوض

Arbitration, Mediation & negotiation Pitfalls avoidance

أن عملية الحوار ليست بالسهلة بل كثيرًا ما تكون معقدة. التحكيم Arbitration هو تدخل طرف ثالث محايد لحل قضية معينة واتخاذ قرار لحل النزاع وعادة ما يصاحب التفاوض أربعة إشكالات أساسية: فهم عملية التفاوض والحوار بشأن قضية معينة على أن الربح لطرف معين يجب أن يبنى على أساس خسارة طرف آخر. والتصعيد غير المبرر وغير الرشيد للصراع بحيث يتجسد الحوار بمنظور أناني لأحد الأطراف ورغبة في تحقيق الرضا لنفسه على حساب الأطراف الأخرى. (Martha Iagace, 2007: 2) والثقة المفرطة بالنفس وإهمال حاجات الطرف الآخر. والإفراط في الحديث وطرح الأفكار والأسئلة للطرف الآخر دون سماع أراء وإجابات الآخرين. وفي حالات كثيرة يتم حل الصراعات وعدم الاتفاق عن طريق الوساطة من قبل أطراف أخرى وهذه تعني تدخل طرف محايد لمساعدة الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع والوسيط لا يصدر تعليمات ولا يتخذ قرارات لكنه يؤدي دوراً بناءً في النقاش والحوار من خلال تقديم اقتراحات ليحرك الأطراف نحو الاتفاق أما التحكيم فهو تدخل طرف ثالث محايد حول قضية معينة ويتخذ قرار لحل النزاع. (Amgelos, 2001: 238) كثيرة هي الحالات والمواقف التي يقع في إطارها وجود حوار بين طرفين أو أكثر في منظمات الأعمال وهذا الحوار يطلق عليه التفاوض Negotiation الذي هو عبارة عن عمليات صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الأطراف المعنيين تفضيلات مختلفة، والتفاوض هو الطريقة المؤدية إلى الوصول إلى اتفاق بين هذه الأطراف. وعادة ما يتفاوض الأفراد حول الأجور وظروف العمل وتقييم الأداء وجدولة العمل ومواقعه واعتبارات أخرى كثيرة. (John A., 2007: 6) وعند فشل التفاوض فإن هناك احتمالا كبيراً لحصول الصراع Conflict الذي هو عبارة عن عدم توافق حول قضايا أساسية تصل إلى حد العداء

والخصومة.

ث- إدارة الأزمات Crisises Managemant

يعتبر مدخل إدارة الأزمات أوالكوارث أحد مداخل الفكر الإداري الحديث الذي يتصل بدراسة الموقف والتغيرات السريعة وقد تزايدت الأبحاث في هذا الموضوع إلى حد الحديث عن علم حديث مستقل يطلق عليه (علم إدارة الكوارث والأزمات) يقوم على أسس ومبادئ علمية ومفاهيم خاصة به، (Encouraging& Garry, 2007: 21) ويهدف إلى التحكم في أحداث مفاجئة ومتفاقمة والتعامل معها وتصفيتها ومواجهة أثارها ونتائجها. وتعمل إدارة الأزمات من خلال هدف تلقائي، (جمال الدين، 2006: 366) وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها وتحجيمها وحرمانها من مقومات تعاضمها ومن أي رافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها. أما مدلول الأزمة: تعرف الأزمة بأنها موقف مهم وخطير يمثل نقطة تحول غير عادية في حيال المنظمة يفاجئها فيفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعة ويضعها في حالة حرجة وخطيرة تتجه عادة نحو الاسوء، ما لم تبادر قيادة المنظمة إلى حسمه في الوقت المناسب باتخاذ القرارات والإجراءات الفورية والصائبة والعملية لإيقاف تدهور الأمور أو للحد من ذلك. (Heather, 2007: 3) وتمثل الأزمة في إطار هذا المفهوم حدثا مفاجئا ومتصاعدا وغير مستقر بحيث تفلت مؤشرات ومقدمات وقوعها من توقعات المسؤولين وتنبؤاتهم، بسبب سوء التقدير، أو فشل أجهزة المعلومات أو الحسابات الخاطئة أو عدم المتابعة الدقيقة للأحداث، وهي لذلك تضم عدد من العناصر أهمها: (Sarah, 2007: 5) (الهواري، 2002: 406) (الهواري، 2002: 406) (العطية، 2003: 371)

1- المفاجئة غير المتوقعة للحدث، مما يؤدي إلى الارتباك والشلل، يصاحبه قدر من الفزع والتوتر والفوضى مع تلاحق الأحداث الجسام.

2- يصاحب حدث دائماً خسائر مادية ومعنوية، ويحمل في طياته تحديات سافرة للإدارة للتعامل معه بفعالية.

3- الضغط الرهيب لعنصر الزمن وقيمة الوقت، مما يسبب التشابك وتداخل العوامل والاعتبارات المتصلة بالحدث، ويجعل من عملية اتخاذ القرار عبئا بالغ الصعوبة والتعقيد.

4- عدم وضوح الرؤية والقصور في تدفق المعلومات الضرورية ومن ثم تنشا حالة من عدم التيقن أو التأكد يصعب معها التقدير السليم للحدث وتداعياته المتلاحقة، مما يزيد من التوتر ويجعل عملية تخطيط وتعبئة الإمكانات صعبة ومقعدة.

ج- إدارة الصدمة Shock Manageman

أما عن إدارة الصدمة، فيصد بها التعامل مع الصدمات التي تصادفنا في الحيات العملية ومواجهتها بحكمة وحنكة، كما لو تفجرت فضيحة فساد في المنظمة، ولذلك يتعين إقامة آلية للدفاع داخل النظام الإداري ذاته لتكون قادرة على امتصاص الصدمات والتعامل معها، مثل دعاميات السيارات، والأمامية والخلفية، بحيث يتلاشي تأثيرها على المنظمة أو للحد منه، ومن هنا ينبغي أن تتوفر لدى القادة والمديرين قدرة غير عادية تجعلهم مهيئين لاستقبال الصدمة وامتصاصها واستيعابها والتعامل معها في ثبات ويقين، والحيلولة بينها وبين التأثير على نظام الإدارة أو الروح المعنوية للعاملين، أو على سمعة وكيان المنظمة وعلاقاتها الاجتماعية. (أرمسترونغ، 2001: 172)

ح- أسباب الأزمة Crisis Reasons

تتعدد الأسباب المؤدية إلى وقوع الأزمات إلى حد يصعب معه تحديدها حصرا، وفي هذا المجال نستبعد الأحداث الخارجية عن إرادة الإنسان مثل الكوارث الطبيعية، والتييرى البعض أنها تستقل في أسلوب إدارتها عن قواعد إدارة الأزمات، لذا فإن نوعاً من الأزمات يحتاج إلى الهدوء لمواجهة هذه المواقف الصعبة وخاصة على المستوى القومي مثل الزلازل والفيضانات. أما على المستوى الداخلي للمنظمات الإدارية فيمكن القول بأن ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية للتعامل مع بعض الأحداث والمشاكل، يؤدي إلى تفاقم الوضع وتحوله إلى أزمة مفاجئة كان من الممكن تجنبها لو تم التعامل مع نشأة الحدث بمهارة عالية من خلال استخدام الموارد المتاحة استخدامها صحيحاً. ويمكن الإشارة إلى بعض أسباب القصور الإداري الذي يساعد على وقوع الأزمة وهي: (Deepak, 2007: 6) (العامري، 2007: 509) عدم القدرة على استيعاب المؤشرات التي تسبق وقوع الأزمة، أو سوء تقديرها. وسلبية الاستعداد وعدم المبادرة وتدني اليقضة والخوف التصدي للأمور. وعدم ملائمة القيادات وضعف صلاحيتها لما يوكل إليها من مهام. وتعارض المصالح وعدم وضوح الأهداف والأولويات. والخوف من الحدث وعدم المواجهة والبعد عن الصراحة والتزام الصمت غير الصحي.

وعدم الثقة بين الأفراد وعدم المساندة ورفض الاعتراف بالخطأ. وانعدام روح الفريق وضعف التعاون واستمرار النزاع الهدام. وضعف القرارات وعدم ملاءمتها لسير العمل، أو رفض التزام الأفراد بتنفيذها. والقصور في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم وانعدام فرص التدريب. وفتور العلاقات الداخلية بين جماعات العمل، وعدم فعالية الاتصالات الإدارية.

خ- كيفية إدارة الأزمة

تتنوع الأزمات بحسب وجهة النظر إليها، إلى أزمات عالمية وأخرى قومية وثالثة تنظيمية وإدارية، علاوة على الأزمات الفردية والعائلية، (James, 2007: 9) وما يعنينا هنا على وجه الخصوص تلك التي تتعرض لها المنظمة الإدارية أي الأزمات التنظيمية والإدارية، وهي قد تكون خفيفة الأثر يسهل التعامل معها وقد تكون شديدة الأثر ذات طابع حرج أو خطير ويصعب من ثم التعامل معها، والغالب أنها أزمات مفاجئة، ومع ذلك فقد تكون متكررة الحدوث وبالتالي يمكن الاستفادة من التجارب السابقة في معالجتها. والمفروض أن أسلوب معالجة الأزمة يختلف باختلاف أنواعها، لاستحالة التطابق التام بين أكثر من أزمة، غير أن ذلك لا يحول دون استنباط منهج عام يعتمد على الأسلوب العلمي في التفكير والأداء الفعال في إدارة الأزمة، من خلال الاستفادة من العناصر المشتركة بين الأحداث المؤدية إلى وقوع الأزمات. (الفضل، 2004: 103) ويتطلب التعامل مع الأزمات عد وقوعها توافر القدرة على امتصاص الصدمة الناجمة عن مفاجأة الحدث والتماسك وبعث الإحساس في الآخرين بالثقة في القيادة، وكذلك القدرة على السيطرة على الموقف واليقين من القدرة على التصدي، والتي تأتي من الثقة بالنفس، والإمكانيات المتاحة والاستخدام الفوري لها بكفاءة عالية. ويعتمد نجاح إدارة الأزمة على عدة اعتبارات ضرورية أهمها: وجود نظام معلومات متقدم يحتوي على كافة البيانات المتعلقة بالإمكانات البشرية والمادية، وبشرط دقتها وتنظيمها على نحو يسهل معه الحصول عليها وفهمها والاستفادة منها استفادة كاملة عند تفجر الأزمة. وتوفير آلية للإنذار المبكر والتحذير من وقوع الأزمة، استنادا إلى المعلومات الصحيحة المتاحة، وإلى حسابات دقيقة لكافة الاحتمالات، مما يساعد على التنبؤ والتحذير على وقوع الأزمة والتعامل مع القوى المؤثرة عليها والحد من تفاقمها وامتدادها إلى مجالات جديدة، منع أي قوى أخرى من محاولة التدخل لدعمها أو تصعيدها. (برنوطي، 2003: 387) والتحرك الفوري للتدخل والمباغتة للتعامل مع الأزمة، واختيار اللحظة المناسبة للتعامل معها بنجاح وتصفيتها وهي ما زالت في مهدها، وقبل أن تتزايد قوة اندفاعها فتتعاظم وتصبح أكثر مناعة ضد التدخل والتصدي. ووضوح القرارات والتعليمات وعدم تضاربها أو الإسراف فيها، حتى يكون لها معنى وتقدير، ولنع وقوع الارتباط أو عدم الاكتراث. وتوفير نظام اتصالات على أعلى درجة من الفعالية والكفاءة، وتنظيم عملية الأعلام ومخاطبة الجماهير، إذا كان للازمة صداها في المجتمع، والإفادة من نظم المعلومات في التقييم الموضوعي للأحداث وتحليلها واستخدامها بعد ذلك في التقدير السليم للموقف أولًا بأول، دون تهوين من شأن الأزمة، أو تهويل في أمرها. (العلي، 2001: 1)

د- إدارة الصراع Conflict Management

تتوقف نتائج وأثار الصراع التنظيمي إلى حد كبير على كيفية إدارة الصراع لأن هناك أساليبا عديدة لمواجهة وتسوية الصراع منها: التنافس والتجنب والتنازل والتسوية والمواجهة والتهدئة والتهرب والإجبار والمساومة والتآزر، إذ يعد التآزر -المواجهة الأفضل لأن نتيجة هذا هو أن الطرفين يخرجان فائزين. (Jim, 2007: 12) أما أنواع الصراع Conflict Type فهناك نوعان هما: الصراع المنظم وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتغيير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة فقد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها. أما النوع الآخر من الصراع وهو الصراع مثل الشكوى والتذكر والتأخير عن العمل والغياب أو ترك العمل. (عبودي، 2006: 76).

مما تقدم اتضح أن التفاوض هي عمليات لصناعة قرارات مشتركة بين أطراف داخلة في الحوار ولديها تفضيلات مختلفة. أما النزاع Conflict فهو عدم التوافق حول القضايا الأساسية مما يؤدي إلى أعداء وخصومة وفي حالات كثيرة يتم حل الصراعات بالاتفاق عن طريق الوساطة Mediation من قبل أطراف أخرى. وهذه تعني تدخل طرف محايد لمساعدة الأطراف المتصارعة لتحسين الاتصالات والتفاوض لحل النزاع. والوسيط Mediation لا يصدر تعليمات ولا يتخذ قرارات لكنه يؤدي دوراً بناء في النقاش والحوار من خلال تقديم اقتراحات ليحرك الأطراف نحو اتفاق. أما التحكيم Arbitration فهو تدخل طرف ثالث محايد حول قضية معينة ويتخذ قرار لحل النزاع.

الإدارة بالأزمات تعني افتعال الأزمات من لا شيء وهو أسلوب إداري تستخدمه الإدارة للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة كما يتم الالتجاء إليه في مواقف التفاوض بوصفه من مهارات التفاوض في بعض الحالات، ويهدف هذا الأسلوب إلى التمويه أو التغطية على المشاكل الحقيقية، بتشتيت الذهن وتحويل المسار إلى معارك وهمية، وخلق ضغوط وحالة انعدام للوزن، ورصد ودود الفعل اتجاه هذا الموقف الوهمي للاستفادة بها واستغلالها واستثمارها في تحقيق الأهداف الحقيقية، بعد إجهاد الطرف الآخر في المشكلة غير الحقيقية والحد من قدراته في التعامل مع ظروف الموقف الأصلي، ولذلك يصف كثير من رجال الإدارة أسلوب الإدارة بالأزمات بأنه من أساليب التأمر وأن لم ينجح الإداري في حسن تطبيق هذا الأسلوب، فقد يجلب إليه من المصائب والمشكلات مما لا يحمد عقباه إلى جانب عدم حل المشكلة الرئيسية، ومن ثم تفاعل الأحداث إلى حد وقوع الأزمة أو نشوء كارثة.

إن الإدارة بالصدمة هو أسلوب إداري آخر، يمكن الالتجاء إليه عندما تصاب المنظمة ببعض الأمراض والعلل الإدارية، مثل التجمد والتخلف والذبول والتسبب واللامبالات وتفشي الروتين العقيم وغلبة المصالح الخاصة. هنا يلجأ القائد الإداري إلى حالة علاج المنظمة من خلال مداخل وأساليب تقليدية متدرجة أم مرحلية، فإذا لم تفلح في تحقيق الهدف منها، يغدو الخيار الأخير أمامه هو العلاج بالصدمة، يهز المنظمة هزا عنيفا من جذورها لإحداث أفاقة جماعية تنبهها إلى ضرورة التغيير الهادف وأهميته، فتقبلة وتنهض لتسير في اتجاهه وتنسجم مع متطلباته.

المرجع: العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتورة بعنوان: أنماط القيادة الإدارية واثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.