

# دورة حل النزاعات في بيئة العمل: الخلافات والقرارات الجماعية وتفويض الصلاحيات

7 – 11 يونيو 2027  
أمستردام





## دورة حل النزاعات في بيئة العمل: الخلافات والقرارات الجماعية وتفويض الصلاحيات

المرجع: 28466\_529 التاريخ: 7 - 11 يونيو 2027 المكان: أمستردام الرسوم: GBP 4800

### ملخص البرنامج

حل النزاعات في بيئة العمل محور دورة تدريبية تمتد أسبوع للمديرين ورؤساء الأقسام، ويخرج منها كل مشارك بخطة حل وتفويض لموقف قائم واحد. فالنزاعات غير المعالجة تبطئ القرارات، والمدير الذي يقرر كل شيء بنفسه يترك فريقه ينتظر. ويربط البرنامج بين معالجة الخلاف وطريقة اتخاذ القرار وتقاسم الصلاحيات، ثم يطبق كل أسلوب على نزاع حقيقي وفريق يعمل فيه المشاركون أنفسهم. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في حل النزاعات في بيئة العمل لمجموعات من منظمات مختلفة.

### المبررات المؤسسية

حين يتجنب المديرون النزاعات أو يحسمونها بالأوامر، تعود الخلافات نفسها، وتتكدس القرارات على مكتب واحد، ويكف الموظفون الأكفاء عن إبداء آرائهم. أما النهج المنظم في معالجة الخلاف والقرار المشترك وتفويض الصلاحيات فيتيح للمنظمة حسم القضايا مبكراً، وتوزيع المسؤولية على عدد أكبر من الأفراد، والإبقاء على وضوح المساءلة دون رفع كل قرار إلى الأعلى.

- سرعة القرار: تتحسن حين تفوض الصلاحيات ضمن حدود واضحة.
- تكرار النزاعات: ينخفض حين تكتب الاتفاقات وتتابع.
- مبادرة الفريق: تقوى حين يرى الموظفون أثر آرائهم في القرار.

### المبادئ والأساس المعرفي

- أنماط التعامل مع النزاع لدى Thomas-Kilmann: تصف خمسة أساليب للاستجابة للنزاع، وتؤطر الجلستين 1 و 2.
- التفاوض القائم على المصالح لدى Ury و Fisher: يفصل المواقف عن المصالح، ويشكل الجلسة 2.
- نموذج القرار لدى Vroom-Yetton-Jago: يطابق طريقة اتخاذ القرار مع الموقف، ويوجه الجلسة 3.
- طيف القيادة لدى Schmidt و Tannenbaum: يبين درجات الصلاحيات التي يستطيع المدير مشاركتها، ويغذي الجلسة 4.



## المشاركون المستهدفون

- مديرون يفضون الخلافات بين أعضاء فرقهم.
- رؤساء أقسام يتخذون قرارات تمس عدة مجموعات.
- مشرفون يحددون القدر الذي يسلمونه من الصلاحيات لموظفيهم.
- قادة مشاريع يعالجون الخلافات دون سلطة رسمية.
- مستشارون يدعمون المديرين في الحوارات الصعبة.

يعمل المشاركون عادة في العمليات والمالية وإدارة الرعاية الصحية والخدمات العامة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مصادر النزاع في بيئة العمل ومرحلته.
2. سيكون المشاركون قادرين على تقييم استجابتهم الشخصية للنزاع في ضوء الأنماط الخمسة للتعامل معه.
3. سيكون المشاركون قادرين على صياغة حوار ميسر ينقل الأطراف من المواقف إلى المصالح.
4. سيكون المشاركون قادرين على اختيار نمط القرار الذي يلائم الموقف والفريق والوقت المتاح.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير حدود الصلاحيات المفوضة إلى الفريق.
6. سيكون المشاركون قادرين على تصميم روتين متابعة يبقي الاتفاقات والمساءلة ظاهرة.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: كيف يبدأ النزاع في بيئة العمل ويتصاعد

ما أسباب النزاع في بيئة العمل، وكيف تتحول الخلافات الصغيرة إلى نزاعات راسخة؟

- تشخيص مصادر النزاع
- مخطط سلم التصعيد
- أنماط التعامل مع النزاع وفق Thomas-Kilmann
- ملف الاستجابة الشخصية للنزاع
- ورقة وقائع النزاع

### اليوم 2: حل النزاعات بين الأفراد

كيف ينقل المدير الطرفين من المواقف إلى المصالح ويصل إلى اتفاق يستطيعان الوفاء به؟



- إطار التفاوض القائم على المصالح
- نص التيسير المحايد
- بطاقات تدريب الإصغاء الفعال
- شبكة توليد الخيارات
- نموذج الاتفاق المكتوب

### اليوم 3: اتخاذ القرار مع المجموعة

متى يقرر المدير منفردا، ومتى يستشير، ومتى يشرك الفريق في القرار، وكيف يتحقق الاختيار الجماعي؟

- نموذج القرار لدى Vroom-Yetton-Jago
- جدول اختيار نمط القرار
- مخطط جولة الاستشارة
- ورقة تقييم الخيارات الجماعية
- سجل تدوين الاعتراضات

### اليوم 4: تفويض الصلاحيات وبناء الثقة

ما القدر من الصلاحيات الذي يمكن تسليمه إلى الفريق، وما الذي يبقى المساءلة واضحة بعد ذلك؟

- طيف القيادة لدى Schmidtg Tannenbaum
- بيان حدود الصلاحيات
- نموذج اتفاقية التفويض
- دليل حوار ترميم الثقة
- تقويم إيقاع المتابعة

### اليوم 5: تطبيق الأساليب على موقف واحد قائم

هل تعمل أساليب التشخيص والحل والقرار والتفويض معا في موقف واحد قائم؟

- تشخيص نزاع المشارك بمخطط الجلسة 1
- تخطيط حوار ميسر وفق الجلسة 2
- اختيار نمط القرار بجدول الجلسة 3
- صياغة بيان حدود الصلاحيات من الجلسة 4
- إنجاز خطة الحل والتفويض



## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات المستندة إلى نزاعات وسجلات قرارات وحالات تفويض مجهولة المصدر من بيانات العمليات والمالية والرعاية الصحية. يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة، ويتبادلون دور المدير ودور الأطراف، ويعملون على موقف من اختيارهم، ويطبقون على كل حالة الأدوات التي بنيت في الجلسات السابقة، ويتلقون ملاحظات الميسرين على كل نص وجدول وبيان يعدونه.

- نشاط مقترح: قراءة حالة نزاع وتحديد النقطة التي كان يمكن عندها حله مبكراً.
- نشاط مقترح: تيسير حوار تجريبي بين طرفين مع مراقبين يدونون كل خطوة.
- نشاط مقترح: إعادة اتخاذ قرار إداري سابق بنمط قرار مختلف ومقارنة النتائج.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة حل وتفويض لموقف قائم واحد. وتضم تشخيص النزاع ونص التيسير واختيار نمط القرار وبيان حدود الصلاحيات واتفاقية التفويض وتقييم المتابعة. وتستخدم الخطة في العمل لافتتاح حوار بين الأطراف وإحاطة الفريق بما صار يقرره بنفسه ومراجعة التقدم مع المدير المباشر.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب التدريب على حل النزاعات في بيئة العمل المديرين الذين لا يملكون خلفية رسمية في الوساطة؟

نعم، فالبرنامج يفترض خبرة في إدارة الأفراد لا مهارة في الوساطة، ويبنى حل النزاعات في بيئة العمل من تشخيص النزاع صعوداً.

### على أي نماذج يقوم حل النزاعات في بيئة العمل في هذا البرنامج؟

يقوم على أنماط التعامل مع النزاع لدى Thomas-Kilmann والتفاوض القائم على المصالح لدى Ury و Fisher ونموذج القرار لدى Vroom-Yetton-Jago و طيف القيادة لدى Schmidtg Tannenbaum.

## كيف تستخدم الخطة الناتجة عن حل النزاعات في بيئة العمل داخل العمل؟

تستخدمها لافتتاح حوار بين الأطراف وإحاطة فريقك بما صار يقرره بنفسه ومراجعة التقدم مع مديرك المباشر.



## بماذا يختلف حل النزاعات في بيئة العمل عن برنامج في مهارات التفاوض؟

يركز على النزاعات داخل الفريق وما يتبعها من قرارات وتفويض، بينما تركز مهارات التفاوض على الاتفاق مع أطراف خارجية حول الشروط والقيمة.