

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

■ المقياس: البيقظة الاجتماعية

■ السنة: الثالثة ليسانس

■ الفوج: 01

## بحث حول

# التفاوض وإدارة النزاعات

تحت إشراف:

■ د. علالي مليكة

من إعداد الطلبة:

■ بالمهدي يوسف

■ بكارى أكرم

2024 - 2023

# خطة البحث

مقدمة

## المبحث الأول: ماهية التفاوض

- المطلب الأول: تعريف التفاوض وخصائصه.
- المطلب الثاني: أهمية التفاوض.
- المطلب الثالث: أهداف التفاوض.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة النزاعات

- المطلب الأول: مفهوم النزاع وإدارة النزاعات.
- المطلب الثاني: أنواع النزاعات
- المطلب الثالث: أسباب النزاعات في العمل
- المطلب الرابع: استراتيجيات حل النزاعات وعلاقته مع التفاوض.

خاتمة

قائمة المراجع

في ظل تطور العلاقات في مختلف المجالات أصبح التفاوض أسلوباً لتسوية المشاكل وحل النزاعات وخلق الأزمات والوصول إلى التفاهم وتحقيق المصالح من خلال تحقيق توافق وتوحيد للآراء والوصول إلى توحيد وجهات النظر المتعارضة، وما نعيشه هو عصر المفاوضات ما بين الأفراد أو الدول أو الشعوب، فكل جوانب الحياة تحتاج إلى التفاوض، وهو أمر حتمي لأنه المخرج المناسب لمعالجة القضايا المتنازع فيها، باعتباره أداة للحوار الأكثر تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل الخلافات، كما أنه ضمن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تسيير أنشطتها وحل الصراعات التنظيمية التي يمكن أن تحدث بها.

ومن هذا المنطلق ارتأينا انه لابد من تقسيم هذا البحث إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التفاوض

المبحث الثاني: ماهية إدارة النزاعات

## ❖ المبحث الأول: ماهية التفاوض

### ✓ المطلب الأول: تعريف التفاوض وخصائصه.

#### • الفرع الأول: تعريف التفاوض

- **التعريف اللغوي للتفاوض** بصفة عامة: يقال فوض (تفويضا) إليه الأمر في اللغة العربية صيره إليه وجعله الحاكم فيه، وتفاوض القوم في كذا أي فاض بعضهم بعضاً، وتفاوضوا في الحديث أي أخذوا فيه، ومفاوضة العلماء أي محادثتهم في العلم، ويأخذ ما عند غيره ويعطي ما عنده وفأوضه في الأمر مفاوضة أي بادلته الرأي فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفي الحديث بادلته القول، وفي المال شاركه في تثميره"، أما المعنى الاصطلاحي للمفاوضات هي "التحاور والمناقشة وتبادل الأفكار والآراء والمساومة بالتفاعل بين الأطراف من أجل الوصول إلى اتفاق معين حول مصلحة أو حل لمشكلة ما اقتصادية، قانونية تجارية أو سياسية". (صالح 2012، 46-47)

- يعرف التفاوض كذلك على أنه قيام أطراف ذات علاقة مستقبلية بتناول الاقتراحات والمساومات والدراسات والتقارير والاستشارات القانونية، ومناقشة الاقتراحات التي يضعانها سوية أو ينفرد أحدهما بوضعها ليكون كل منهما على بيئة مما يقدمان عليه للوصول إلى أفضل النتائج التي تحقق مصالحهما. (الملحم 2005، 81)

- التفاوض هو تلك العملية الخاصة بحل صراع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى حل مقبول يحقق المصلحة لكل منهما. (الطراونة 2011، 110)

#### • الفرع الثاني: خصائص التفاوض.

هناك من يدرج خصائص جوهرية للتفاوض الإداري والتفاوض بصفة عامة كما يلي:  
(العلاق 2010، 19-20)

- وجود نوع من تعارض المصالح والطموحات بين الأطراف المعنية، أي وجود حالة من الصراع التي لا يمكن فصلهما إلا من خلال التفاوض لحسمها، ومنه فإن أهم خاصية للتفاوض الإداري هو وجوده وارتباطه بحالة الخلاف والتنازع بين طرفين أو أكثر.

- وجود قناعة وإرادة لدى الأطراف المعنية بالجلوس إلى طاولة المفاوضات والتي تساعد في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة للجميع.

- وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح الأفكار والنقاش، فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة ظالمة فإن التفاوض لن يكون مجديا ويكون عدم الثقة في الطرف الآخر ومنه سيتم رفض مقترحاته وطلباته، وعليه فإن صيغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدرًا من المساواة والعدالة في طرح الأفكار.

- تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة حيث يعتمد كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية والغموض على مداولاته لكي لا يكشف عن نقاط ضعفه أو إخفاقاته، وهذا ما يجعل من التفاوض أي كان شكله غامضا نظرا لاعتماد السرية وعدم الإفصاح عن المعلومات بهدف التعرف على نقاط ضعف الطرف الآخر واعتمادها كنقطة قوة تحقق لمفاوض المطالب التي يريدها.

- يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر لدى الأطراف المتفاوضة، فكل طرف له عوامل معطلة وأخرى دافعة، فتسهم العوامل هذه إذا ما اختلطت إلى إضفاء جو متوتر جدا على المفاوضات، وهناك مفاوضات تأخذ من الوقت ولكن دون أن يتحقق الاتفاق بين الأطراف المعنية من خلال قيامهم بأكثر من جلسة، كما قد تتسم هذه الجولات بالتوتر والضغط.

- للتفاوض بعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي، يضم مجموعة من المفاوضين بهدف الوصول إلى نتيجة مراد تحقيقها من خلال هذا اللقاء والحوار وتبادل الأفكار والتفاعل الذي يحدث بين الأطراف المختلفة.

### ✓ المطلب الثاني: أهمية التفاوض.

أصبحت المفاوضات في أيامنا هذه ذات أهمية متزايدة حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر "عصر التفاوض" ويمكن إبراز أهمية التفاوض بصفة عامة وبمختلف مجالاته المتعددة كما يلي: (الهزيمة 2006، 24)

- التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز النزاعات والمشاكل.
- التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره؛ أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة في تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرصديات المشتركة للتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية.

- إن أهمية التفاوض من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام فكم من حروب امتد سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات.
- من خلال التفاوض يعمل الأفراد مع بعضهم ويفكرون بالطريقة التي تخدم مصالحهم، فالتفاوض هنا يمثل أنسب المسالك لتأهيل التعايش السلمي بين الأفراد على اعتبار أنه يقوض الخلافات ويحجم الصراعات.
- يسمح التفاوض بتحقيق نهج شامل للمشاكل، فمن خلاله يتم الوصول إلى مقترحات وحلول وسط للمشاكل المطروحة، لكونه ينطوي على مهارات من جانب الأطراف المتفاوضة تظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقات التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها.

### ✓ المطلب الثالث: أهداف التفاوض.

تتمثل أهداف التفاوض في النقاط التالية: (نادر 2012، 69)

- يختلف هدف المفاوضات من ثقافة إلى آخر، فتجد أن الهدف منه لدى الأمريكيين هو الوصول إلى عقد موقع عليه، يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين، في حين نجد اليابانيين يستهدفون من المفاوضات إيجاد علاقة مع الطرف الآخر، وينظرون إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة لا نهاية لها.
- هناك من يعتبر أن الهدف من التفاوض هو العلاقة فيقوم كل طرف بإقناع الطرف الآخر في أول لقاء بالذات أن لدى المنظمة أو الهيئة التي يمثلها القدرة على إقامة علاقة مجزية على المدى الطويل.
- يهدف التفاوض إلى حل وسطي يرضي جميع الأطراف والتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الأطراف أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب، فالتفاوض يهدف إلى التوصل إلى حلول للخلافات التي تحصل بسبب تعارض المصالح، اختلاف الآراء أو لتنظيم العلاقات وتبادل السلع والخدمات بينهم وغير ذلك الأسباب، لذلك ينبغي أن تكون الحلول المتوصل إليها مقبولة لدى جميع الأطراف المتفاوضة.

## ❖ المبحث الثاني: ماهية إدارة النزاعات

### ✓ المطلب الأول: مفهوم النزاع وإدارة النزاعات.

#### • الفرع الأول: مفهوم النزاعات

- **لغة:** مصطلح النزاع يقابله باللغة الفرنسية conflit وباللغة الانجليزية conflict وهي من أصل كلمة قتال conflictu ويستخدم النزاع في الأدبيات السياسية والعلمية والاجتماعية والنفسية بمعان ومضامين عديدة تضارب المصالح، صراع الحضارات، صراع الثقافات، نزاع مسلح، نزاع حديدي.... الخ
- **اصطلاحاً:** يحدث النزاع نتيجة تقارب أو تصادم بين اتجاهات مختلفة أو عدم التوافق في المصالح بين طرفين أو أكثر مما يدفع بالأطراف المعنية مباشرة إلى عدم القبول بالوضع ومحاولة تغييره فالنزاع يكمن في عملية التفاعل بين طرفين على الأقل ويشكل هذا القائم التفاعل معياراً أساسياً لتصنيف النزاعات.

#### • الفرع الثاني: مفهوم إدارة النزاعات

- هي عملية الحد من الجوانب السلبية للنزاع مع زيادة الجوانب الإيجابية له. الهدف من فض النزاعات هو تحسين التعلم، والنتائج الجماعية، يشمل هذا الفعالية أو الأداء في بيئة منظمة. يمكن للنزاع المُدار بشكل صحيح أن يحسن النتائج الجماعية.
- هي مجموعة الأساليب التي يعتمد عليها الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته ومن هذه الأساليب (التجنب، المساومة، الإجماع، المواجهة، التهدة). (الحيالي 2005، 5)

### ✓ المطلب الثاني: أنواع النزاعات

تتعدد النطاقات التي تدور بها النزاعات داخل بيئة العمل والتي قد تتسبب في إلحاق ضرر بالغ بالشركة ولهذا لابد من التعرف على أنواع النزاعات في بيئة العمل في النقاط التالية (2023 <https://minthr.com/ar/blog>):

- **نزاع اقتران المهام:** قد تنشأ النزاعات بين عضوين في الفريق بسبب ارتباط عملهما ببعض، ويريد كل طرف أن يدير القيادة ويجعل كلمته هي النافذة ومن هنا ينشأ النزاع.

- نزاع اختلاف طرق العمل: وينشأ هذا النوع من النزاعات بسبب تباين طريقة كل عضو في الفريق عن طريقة زميله في العمل، خلال انتهاك الطرفين في مشروع ما ينشأ الخلاف.
- نزاع على الأفضلية: وهو من أنواع النزاعات الرائجة بين أعضاء فريق العمل وتكون بهدف إحراز نقطة تقدم على زميله في العمل مما يسبب مجال للنزاعات.
- نزاع القيادة: وتكون المشكلة على من يتأسس والجدير بالذكر أن كل هذا الأنواع من النزاعات تتسبب في إلحاق ضرر جاسم بالمؤسسة ولهذا على المدير أن يولي اهتمام بالغ لهذه الأمور.
- نزاع تفاوت الخبرات: والسبب وراءه هو عدم تساوى الطرفين في الخبرة والمعرفة، ولهذا ينتج خلاف عند اجتماع الطرفين في عمل أو مشروع.

### ✓ المطلب الثالث: أسباب النزاعات في العمل

هناك عدة أسباب تعمل على نشوء النزاعات في بيئات العمل المختلفة، ومن هذه الأسباب ما يأتي:

**ضعف التواصل:** أحد أهم أسباب حدوث النزاعات في بيئة العمل هو ضعف التواصل بين الموظفين، مما يؤدي إلى نشوء صراعات بينهم لأنّ التواصل السيء يجعل وجود المعلومات الخاطئة أكثر. ويؤدي أيضاً إلى نقصان معلومات وبيانات خاصة بالعمل؛ مما يساء الفهم لعدم وجود تواصل قوي يحدث أول بأول، وكون هذا التواصل واضح ومفهوم. (عابد و إلياس 2017/2/22)

**غموض الصلاحيات:** يُعدّ غموض الصلاحيات من الأسباب الرئيسية في حدوث النزاعات في بيئات العمل، ومعنى غموض الصلاحيات هي عدم وضوح المهام التي تقع عليها مسؤولية الموظفين كلاً على حدا، وأغلب الظن أنّ نشوء مثل هذه النزاعات بسبب غموض الصلاحيات تتحمّله الإدارة التي لم تفلح في توضيح الصلاحيات وتنفيذها على الموظفين.

**ترابط المهام وتداخلها:** هناك علاقة بين مدى ترابط المهام بين الموظفين واحتمالية نشوء النزاعات بينهم، حيث يحدث حدّة في النقاشات التي تؤدي إلى سوء العلاقات بسبب ترابط المهام الذي

يؤدي إلى زيادة الاحتكاك وإدلاء الآراء المختلفة، إلا أنه يمكن أن تكون ترابط المهام بمفهوم إيجابي من حيث إنشاء التعاون بين الموظفين والتعاقد في إنجاز المهام بسرعة وكفاءة.

**عدم وجود معايير أداء مشتركة:** إن توفر عنصر العدالة في الشركة يُعدّ مهماً وأساسياً؛ وذلك لأن الاختلافات في معايير الأداء وبالأخص المتعلقة بالأمور المالية، كأنظمة المكافآت والحوافز التي تؤدي إلى نشوء النزاعات. ومثال ذلك في عدم وجود معايير مشتركة في نظام المكافآت، فمثلاً: تتم مكافأة موظفي الإنتاج على كفاءاتهم، حيث تقاس هذه الكفاءة من خلال إنتاج عدد قليل من المنتجات على المدى الطويل، ومن ناحية أخرى تتم مكافأة مديري المبيعات على الاستجابات القصيرة المدى لتغيرات السوق، وهنا تبدأ النزاعات لذا لا بُدّ من تلبية كل وحدة بمعايير خاصة بها. (نعساني 2020/10/7)

**تزايد أعباء العمل:** هناك ممارسات خاطئة تمارسها بعض الشركات؛ تتمثل في تقليل تشغيل عدد كافٍ من الموظفين، وترحيل المهام للموظفين الحاليين، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث ضغط على الموظفين وزيادة أعبائهم؛ حتى إذا ما شعروا بأعباء كبيرة عليهم لا يمكنهم إدارتها، سيؤدي ذلك إلى تعرضهم للضغط الشديد، وصولاً إلى نشوء نزاعات بينهم وبين إدارة المؤسسة. (Causes of Workplace Conflict " 26/1/2022)

**الفروقات الفردية:** هناك عدة فروقات فردية بين الأشخاص، مثل القدرات الشخصية والسمات والمهارات، وهذه الفروقات تؤثر على طبيعة العلاقات الشخصية والتي تؤدي إلى ظهور ممارسات مثل الهيمنة والعدوانية؛ التي من شأنها أن تؤثر على كيفية تعامل الأفراد مع النزاع الذي ينشب، والتي تُعدّ من أسبابه كذلك.

## ✓ المطلب الرابع: استراتيجيات حل النزاعات وعلاقته مع التفاوض.

### • الفرع الأول: استراتيجيات حل النزاعات

هناك استراتيجيات فعّالة ومؤثرة في حل النزاع داخل بيئة العمل والتي ستقوم بدورها في رفع كفاءة ونجاح المؤسسة، سنوضح الاستراتيجيات في السطور التالية: (<https://minthr.com/ar/blog> 2023)

• **إستراتيجية المساواة:** حيث من الضروري أن يكون هناك مساواة بين أفراد الفريق وعند حدوث أي مشكلة يتم التعامل بينهم في إطار من المساواة وسيشعر الطرفين بارتياح وتقدير من المدير.

• **إستراتيجية المعاونة:** وعند تطبيق هذه الإستراتيجية تحرص الأطراف على العمل في جو تعاوني وإبداء الرأي بأسلوب هادئ وغير متسلط للوصول لأفضل فكرة تفيد المشروع.

• **إستراتيجية المنافسة:** وهذه الإستراتيجية دائماً ما تتسبب في إحداث نوع من النزاعات نتيجة قوة التنافس بين الأطراف، قم بتوجيه كل طرف وحدد الدور، ولكن دون التدخل في الطرف الآخر.

• **إستراتيجية الدعم:** وهي إستراتيجية فعّالة ولها أثر كبير في حل النزاعات، حيث يشعر كل طرف بعد تلقيه الدعم بنوع من الرضا والدافع لاستكمال العمل.

**إستراتيجية الابتعاد:** وتعني محاولة تجنب أسباب حدوث النزاعات بكافة الطرق من خلال تحديد المهام، التزام الأطراف، متابعة مستمرة من المدير وتوجيه تحية شكر عقب إنجاز العمل

### • الفرع الثاني: علاقة التفاوض بحل المنازعات.

تتحكم في التفاوض وحل النزاعات عدة عناصر أساسية، وهي: (<https://pillarcenter.org/2020/03/01/> بلا تاريخ)

1. **المصالح:** من الطبيعي أن تكون المصلحة هي الدافع الرئيسي للتفاوض، غالبًا ما تكون المصالح مخفية وغير معلنة، إلا أنها توجه عملية التفاوض إلى الطريق الأمثل، وذلك بحسب مهارة المفاوض.

2. **المشروعية:** السعي وراء الصفقات التفاوضية يجب أن يعتمد على العدل، فمن الطبيعي أن تشمل مفاوضات ولا يتوصل طرفا نزاع إلى حلٍ مرضٍ عندما يشعر أحد الأطراف أنه مستغل من قبل الطرف الآخر، لذا يجب أن تكون المطالب والمقترحات مشروعة وعادلة في نظر الطرف الآخر.

3. **البدائل والخيارات:** يجب أن تشمل أية مفاوضات لحل نزاع أو التوصل إلى اتفاق مجموعة من البدائل والخيارات المتاحة لدى فريق التفاوض، بمعنى تجهيز السيناريوهات البديلة في حالة فشل التوصل إلى حلول في أحد المراحل.

4. **نظريات التفاوض** تقوم عمليات التفاوض وحل النزاعات على نظريتين أساسيتين، الأولى كلاسيكية وتقوم على تحديد طرفي التفاوض الموقف والهدف النهائي من المفاوضات والعمل على تحقيقه، ويمكن أن تقدم تنازلات من الطرفين للوصول إلى صيغة وسطى مرضية، والنظرية الثانية هي نظرية التفاوض المنظم، والتي تهدف إلى مساعدة أطراف التفاوض على التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح مختلف الأطراف بأقصى حد ممكن، وتتميز تلك النظرية في التفاوض وحل النزاعات بأنها تستغرق وقتاً أقل للوصول إلى حلول، ولا يتم فيها تقديم تنازلات قد تكون مرهقة على أطراف التفاوض

إن التفاوض هو الجهد الذي يقوم به أطراف النزاع لإدارة أو حل النزاع. وعادة نتحدث عن المفاوضات التي تأخذ الشكل المباشر أي أن الأطراف يتفاوضون مباشرة دون تدخل أطراف ثالثة. إلا أن هناك مصطلحا دارجا وهو المفاوضات غير المباشرة، وتعني أن يتولى طرف ثالث نقل اقتراحات كل طرف للآخر. ويتم ذلك عادة عندما تكون العلاقات بين الطرفين في غاية التأزم والنزاع، وفي حالة تصعيد يصعب معها إحضار الأطراف وجها لوجه. ويجب أن نميز هنا بين دور الطرف الثالث في المفاوضات غير المباشرة، والذي يقتصر على نقل الرسائل، وبين دور الوسيط الذي سنشرحه في الفصل التالي، والذي يتبع خطوات محددة يقصد منها مساعدة الأطراف على مناقشة أوجه النزاع والتوصل إلى اتفاقات تؤدي إلى إدارة أو حل النزاع.

## ❖ قائمة المراجع:

1. الحيايى, عبد القادر محمود قادر» .أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية «رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية الرياضية :جامعة الموصل.2005 ,
2. الطراونة , عمر .استراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف، الطبعة الأولى .لأردن : دار البداية ناشرون وموزعون.2011 ,
3. العلاق ,بشير .إدارة التفاوض .الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.2010 ,
4. الملحم ,سعد حسين عبد» .التفاوض بالعقود عبر شبكة الأنترنت «مجلة كلية الحقوق المجلد ،12، جامعة النهرين.2005 ,
5. الهزايمة ,محمود علي محمد عوض .المدخل إلى فن المفاوضات، الطبعة الأولى .الأردن : دار الحامد للنشر.2006 ,
6. صالح ,علي أحمد .المفاوضات في العقود التجارية الدولية .الجزائر :دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع .2012 ,
7. عابد ,عدنان et يوسف إلياس .مفهوم نزاع العمل الجماعي .المرجى.22/2/2017 ,
8. نادر ,أحمد أبو شيخة .أصول التفاوض، ط 5.الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع.2012 ,
9. نعساني ,ايمان .أسباب النزاع في بيئة العمل .أكاديمية حسوب.7/10/2020 ,
10. De roi, 8/4/2021, Retrieved . Edited. Causes of Workplace Conflict  
". 26/1/2022.
11. <https://minthr.com/ar/blog>. 20 11 2023.
12. <https://pillarcenter.org/2020/03/01/>.