

## آليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي

## Negotiation mechanisms in addressing organizational conflict

عاشور سهيلة\*

مخبر الشريعة – كلية العلوم الإسلامية - جامعة الجزائر – 01 – بن يوسف بن خدة

S.achour@univ-alger.dz

تاريخ القبول: 2023/03/07

تاريخ المراجعة: 2023/03/06

تاريخ الإيداع: 2021/10/20

**ملخص:**

الصراع التنظيمي هو اضطراب وتعطيل وتهديد يلحق الضرر بمصالح الطرف الآخر، مما يؤدي إلى نشوء تنازع وتنافر بين الأفراد والجماعات وتصاعده قد يؤدي إلى فوضى وسوء التسيير ومخاطر على مصالح الأطراف المتنازعة، ولذا لزم الحد منه، وعلاجه مرهون بمهارات وآليات التفاوض، فالتفاوض هو عملية فنية سلوكية تعتمد على المناقشة والحوار الإقناعي المؤدي إلى تحقيق مكاسب مشتركة أو علاج مشكلة ما بين ذوي المصالح المتعارضة في إطار تحقيق التعايش، وتنمية الجودة في الوسط، ولذا هدفت هاته الدراسة إلى توضيح آليات التفاوض وأساليبه في الحد من الصراع التنظيمي على ضوء نظام جود، بالإضافة إلى عرض العلاقة بين عملية التفاوض وإدارة الصراع التنظيمي وتحديد الأنماط والتكتيكات التفاوضية اللازمة لإدارته.

الكلمات المفتاحية: التفاوض؛ الصراع التنظيمي؛ استراتيجيات التفاوض؛ تكتيكات التفاوض.

**Abstract:**

Organizational conflict is a disorder and a threat that damages the interests of the other party, which leads to the emergence of conflicts and discord between individuals and groups, and its increase could lead to Chaos and mismanagement and risks to the interests of the belligerent parties. So it is necessary to reduce it by a treatment that depends on the skills and the mechanisms of negotiation. Negotiation is a behavioral technical process based on discussion and persuasive dialogue leading to the realization of common gains or the treatment of a problem between those with conflicting interests in achieving coexistence and developing quality in The academic community. The study therefore sought to clarify negotiating mechanisms and techniques by reducing organizational conflict in the light of the quality system, as well as to show the relationship between the process of negotiating and managing organizational conflicts and identifying the negotiating trends and tactics needed for its administration.

**key words:** Negotiation; organizational conflict; negotiation strategies; negotiation tactics.

\* المؤلف المرسل.

## مقدمة:

في السنوات القليلة الماضية أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات في المؤسسات والمنظمات مهارة حيوية، إن هذه المنظمات تقوم على أساس التفاعل بين الأفراد فيما بينهم وهؤلاء مختلفون في طباعهم وسلوكياتهم نظراً لتغير تركيبهم الثقافية والاجتماعية، وقد تؤدي هذه التفاعلات إلى خلافات وصراعات ينتج عنها ضعف في الأداء وإرباك للقرارات، والصراع هو أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية، والإدارة الفعالة هي التي تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشاور والمنافسة الايجابية وهذا ما تتيحه مهارة التفاوض فالتفاوض يلعب دوراً أساسياً في تنظيم العلاقات والتعاملات وحل المشكلات، فهو عملية الوصول لقرار ما يحقق لكل طرف احتياجاته الممكنة دون أو يخسر أحدهما الآخر، وسأحاول هنا استهداف وتغطية آليات التفاوض التي يمكن استعمالها لمعالجة الصراع التنظيمي.

إشكالية الدراسة: ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الاجابة عن الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم آليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي في المنظمة ؟.

أهمية الدراسة :

- 1- يعتبر التفاوض المخرج والمنفذ الحضاري لمواجهة الخلافات والأسلوب الأشد تأثيراً لإدارة الصراع التنظيمي، فهو أحد أهم المهارات الأساسية والضرورية للنجاح في معالجته.
- 2- على مر العصور تطور فن التفاوض، وأصبح ضرورة حتمية، بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي والتنوع في أوجه النشاط البشري ولذا فإن لغة التفاوض هي السبيل لتحقيق التعايش في مواجهة الآخر.
- 3- التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر يهدف القضاء على الخلافات بأقل الخسائر وأفضل النتائج.

أهداف الدراسة :

1. إبراز أهم عناصر التفاوض ومدى فعالية استراتيجياته وآلياته في معالجة الصراع التنظيمي .
2. توضيح أهم مبادئ و تقنيات التفاوض وأنماطه.
3. التعرف على الصراع التنظيمي وكيفية الحد منه او معالجته.

خطة الدراسة: وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأيت إلى تقسيم الدراسة إلى مبحثين كالتالي :

**المحور الأول:** أساسيات حول التفاوض والصراع التنظيمي.

01- ماهية التفاوض .

02- ماهية الصراع التنظيمي

**المحور الثاني:** تقنيات التفاوض لمعالجة الصراع التنظيمي

01- استراتيجيات التفاوض لمعالجة الصراع التنظيمي

02- تكتيكات التفاوض لمعالجة الصراع التنظيمي

## المحور الأول: أساسيات حول التفاوض والصراع التنظيمي.

نظراً لكون طبيعة المؤسسات والمنظمات تستدعي التطوير والتغيير المستمر، لأجل مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة الوتيرة، وغالباً ما ترافق هاته التغيرات صراعات في مجمل علاقاتها السائدة، والصراع هو عبارة عن حالة من التعارض تحدث بين أكثر من طرف، ولذا أصبح من الضروري اللجوء الى التفاوض لكي تتمكن من معالجته.

### 01- ماهية التفاوض .

المفاوضات لم تعد وقفاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مباحثات بل هي مستخدمة في مختلف مواقف الحياة لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، فكل طرف يسعى للحصول على أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الخسائر.

### 01-01: مفهوم التفاوض

أولاً : تعريف التفاوض : لتفاوض العديد من التعريفات حسب المجال والنوع والطرف الذي تنشأ فيه وحسب طبيعة الشيء محل التفاوض كل هذه الأمور لها تأثير على المصطلح التعريفي لتفاوض .

أولاً : المفاوضات لغة : جاء في المعجم الوجيز ان التفاوض هو تبادل الرأي من ذوي الشأن بغية الوصل لاتفاق<sup>(1)</sup> ، يقال فوض تفويضاً إليه الأمر يره إليه وجعله الحاكم فيه، والتفاوض هو جانبي الأخذ والعطاء في الحديث بأدله القول<sup>(2)</sup> وهي ايضاً: المساواة والمشاركة وهي مفاعله من التفويض كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه و في حديث متساوي<sup>(3)</sup> والمعنى الثاني : التفاوض هو العملية التي تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العديد من المساعي من الطرفين<sup>(4)</sup> التوصل إلى حل مقبول يحقق مصلحة جميع الأطراف<sup>(5)</sup> وفي القاموس الأمريكي : التفاوض هو عملية وضع الشروط أو المعايير الخاصة بالاتفاق بين طرفين أو أكثر ، ويمكن تحقيقها من خلال الاجتماعات والمباحثات والمداولات<sup>(6)</sup> .

ثانياً : اصطلاحاً : هو عملية تواصل انساني بين أطراف لهم قيم ومعتقدات وحاجات ووجهات نظر مختلفة تربطهم مصالح مشتركة للوصول إلى مكاسب يعتقد جميع الأطراف بأنها مرضية لهم، إلا أنهم يسعون جاهدين للاتفاق حول مواضيع وأمور ذات مصالح و اهتمامات مشتركة<sup>(7)</sup> ، إن مصطلح التفاوض في الغالب مقارب لمفهوم عدم الاتفاق أو النزاع، وقد يعني في مرحلة منه عدم التفاهم لأن المفاوضات بدايتها هي صراع ما بين مصالح الطرفين كل واحد يسعى

(1) - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، شركة الاعلانات الشرقية، دار التحرير للطبع والنشر ، مصر ، 1980 ، ص:484.

(2) - علي أحمد صالح ، المفاوضات في عقود التجارة الدولية ، ط:01، دار هومة لطباعة و النشر، الجزائر، 2012، ص:46.

(3) - رجب كريم عبد الله، التفاوض على العقد -دراسة تاصيلية تحليلية مقارنة- دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص ص:62-63

(4) - بن احمد صليحة، المسؤولية المدنية حالة قطع المفاوضات، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص:10.

(5) - عبد السلام ابو قحف ، سياسات الاعمال- المفهوم و الاهمية النسبية - ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة ، مصر ، 1992 .

(6) - جمال حواش، التفوض في الازمات و المواقف الطارئة ، إيتراك لطباعة و النشر، ط1، 2005، ص:5.

(7) - تواتي أحمد نور الهدى، النظام القانوني للتفاوض في عقود التجارة الدولية، شهادة ماستر تخصص قانون الاعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية،

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص: 21.

للحصول على أكبر قدر منها، وكما يعرف بأنه حوار ملزم بين الأطراف المعنية للوصول إلى اتفاق يبنى على مجموعة من القواعد والالتزامات والحقوق ومن الضروري أن تتوفر الرغبة في حصول الاتفاق<sup>(1)</sup>.

ثالثاً: خصائص التفاوض: تتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه يقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.

- عملية التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً، هدفها حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة ما واستمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.

- التفاوض عملية احتمالية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة.

- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات ومهارات الاتصال وشخصيات المتفاوضين.

- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث جميع عناصرها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع.

#### 02-01: مبادئ ومراحل التفاوض

أولاً : مبادئ التفاوض: توجد عدة مبادئ لعملية التفاوض بين الأطراف، ومن هذه المبادئ ما يلي<sup>(3)</sup>:

1 : مبدأ المصلحة أو المنفعة: وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض .

2 : مبدأ العلاقات المتبادلة: وهذا المبدأ يعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد

ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض .

3 : مبدأ الاستمرارية: لا بد أن يتواصل التفاوض بين الطرفين دون توقف، إلا لفترات متفق عليها على أن يستمر من

النقاط التي انتهى إليه لحين التوصل لاتفاق، ولا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية لما يتم التفاوض حوله.

4 : مبدأ التوقيت الزمني : إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقيد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد

لفترات حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.

5 : مبدأ التكافؤ: من الضروري لنجاح عملية التفاوض، أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي

التفاوض ولا يعقل أن يكون التفاوض منطقي حالة وجود طرف قوي جداً والآخر ضعيف، فهذا يجعل الطرف القوي يعرض شروطه ويماطل ويسوق ويمدد عملية التفاوض.

6 : مبدأ الالتزام: ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته التي يمثلها، وكذلك التزام كل

طرف بما يتم الاتفاق عليه والشروط والتعهدات التي قد يتوصلون لها بموافقة الطرفين<sup>(4)</sup>

ثانياً: مراحل التفاوض: وهي كالتالي:

(1)- صالح صافي خالص، الاعلام التجاري والمفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2001، ص: 125.

(2)- جعييج نبيلة، محاضرات في التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015، ص: 11.

(3)- عبد الله جماعة، أحمد ابراهيم عبد الهادي، التفاوض-أصول عملية و مهارات و فنون- كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، (د.س)، ص: 21-22.

(4)- أحمد فهد جلال ، مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث ، كلية الهندسة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة، مصر، 2007 ، ص: 7.

-المرحلة الأولى قبل التفاوض: قبل أي عملية تفاوض لابد من عملية إعداد وتهيئة، وهي تختلف باختلاف حجم عملية التفاوض ونوعه وقد تم تقسيم مراحل التفاوض على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

أ.مرحلة الإعداد والتحضير : فمن اجل أن تكون عملية التفاوض فعالة وناجحة يلزم بذل في هذه المرحلة، لأنها المرحلة الأكثر حسماً لأي عملية تفاوضية والتي تعتمد على ما يلي:

أولاً -معرفةك لقدراتك ومهاراتك وإمكانياتك، ومن ناحية أخرى معرفة هدفك الرئيسي من عملية التفاوض.

ثانياً -جمع المعلومات من مصادر مختلفة عن المشكلة حول أطراف النزاع وعن الدوافع الحقيقية لتلك المشكلة وعن شخصيات التي سوف تتفاوض معها، فهذا سوف يزيد من ثقتك بنفسك فالمعلومات قوة لا يستهان بها.

ثالثاً - وضع الخطط فهو أمر مهم جداً لذلك يجب أن تضع الخطط الرئيسية والخطط البديلة .

رابعاً - معرفة كيف يفكر الطرف الآخر وماهي الأمور المهمة الأقل أهمية بالنسبة له، ومن هنا يأتي ترتيب أولوياتك على ضوء ما تم التعرف عليه من معلومات حسب الأهمية وتحديد سقف مطالبك.

ب.مرحلة التدريب: مرحلة محاكاة لتوقعات جلسة التفاوض فالهدف منها هو تعزيز ثقة المفاوض بنفسه وتكون على شكل ممارسات تدريبية متمثلة في تدوين الأسلوب المناسب لتفاوض وكذلك الجمل الرئيسية وردود الأفعال المتوقعة تجاه أي قول أو موقف .

ج.المرحلة الثانية أثناء التفاوض<sup>(2)</sup>: لدقائق الأولى يتحدد جو التفاوض، ويجب تجنب المواجهات في البداية وإذا لم توافق على مواقف الطرف الآخر فلا داع للجدل واعرض افكارك بشكل ودي وفيه عدة مراحل وهي:

أ\*مرحلة الإفصاح عن الموقف في عملية التفاوض

ب\*مرحلة الطلب وتقديم العرض

ج\*مرحلة النقاش والإقناع

د\*مرحلة الوصول إلى إتفاق

•المرحلة الثالثة بعد التفاوض: من الأمور المهمة هي التأكيد على الإجراءات القانونية مثل التوقيع والشهود وتصديق الاتفاق قانونياً وحسب نوع وأهمية الاتفاق.

## 02- ماهية الصراع التنظيمي

يعيش الأفراد في المنظمات حالة صراع دائم، وقد يكون الصراع داخل المنظمة او خارجها، فيحدث تفاعل بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نشوء الصراع<sup>(3)</sup>، وهذا الصراع هو ما سأحاول توضيحه من خلال الطرح الآتي:

### 01-02: مفهوم الصراع التنظيمي

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي : الصراع هو تعارض أو تفاعل عدائي يستند إلى ندرة الموارد، والمركز الاجتماعي والقوة، والاختلاف في النظم التعليمية<sup>(4)</sup>، وساتناول تعريفه اللغوي والاصطلاحي كالتالي:

(1)- عبد الله جماعة، أحمد ابراهيم عبد الهادي، التفاوض ، مرجع سابق، ص:32.

(2)- ديفيد اولفر ، فن التفاوض ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق ، القاهرة، مصر، 2008، ص: 28.

(3)- حمود خير كامل، السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص:142.

(4)- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد، الأردن، ص: 175.

-تعريفه لغة: هو النزاع أو الخلاف والشقاق، كما يشير الصراع إلى التعارض بين مصالح وآراء<sup>(1)</sup>.

- اصطلاحاً: عرف الصراع بحسب تأثيره على الأداء التنظيمي إلى صراع إيجابي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وزيادة كفاءته، والصراع المدمر السلبي الذي يعيق تحقيق الأهداف ويؤدي إلى هدر الموارد ويؤثر على معنويات الأفراد ويحبطهم<sup>(2)</sup>، فيعرف بأنه: اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل، كما يمكن تعريفه بأنه "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرفاً آخر، ويؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف ويعوق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه وهو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار<sup>(3)</sup>

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي: هناك خصائص أساسية للصراع التنظيمي وهي<sup>(4)</sup>:

1. أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.

2. وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

3. وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.

4. تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع<sup>(5)</sup>.

ثالثاً- أسباب الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها، ومعرفة هذه الأسباب يفيد

كثيراً في البحث عن طرق علاجه ومن أهم أسباب الصراع داخل المنظمة هي:

1. التنافس على الموارد المحدودة: فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة والصراع يحدث غالباً على توزيع أو تخصيص الموارد أو المعدات للأفراد.

2. الرقابة الإدارية: وهي أحد المهام التنظيمية الرسمية والتي تشكل حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف، لذلك تثير الصراع وتؤثر في علاقات الأطراف.

3. تقسيم العمل: يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحياناً بجزء من المهام التي كانت لغیره بأمر من الرئيس إلى الموظف، أو ضبطت توقيت الدخول للعمل مما يثير غضب العمال واتخاذ مواقف متناقضة للتنظيم<sup>(6)</sup>.

(1)- العميان: محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص: 363.

(2)- ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، 2009، ص: 1.

(3)- سامية فتحي، غيفي، و، كاميليا يوسف الجنائبي، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص: 335.

(4)- فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر، أنماط ادارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي-دراسة تطبيقية، شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص: 14.

(5)- العتيبي: طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص: 13.

(6)- حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص: 10-11.

4. الاتصالات الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح وضعف طرق الاتصال، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر، ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري وذلك يرجع للفروقات ومدارك الأفراد.

5. المعوقات التنظيمية التي يسببها البناء التنظيمي: تمثل في عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.

6. معوقات تسببها البيئة: تتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية<sup>(1)</sup>.

7. اختلاف الأهداف والقيم والأساليب من شخص لآخر، فكلما ازداد غموض الأهداف زاد الصراع<sup>(2)</sup>.

8. هناك أسباب خفية لا يمكن إعلانها منها العوامل النفسية مثل الغيرة والكراهية وأسباب متعلقة بالتاريخ الشخصي لفرد ما ولأسباب إيديولوجية وحزبية أو لأسباب ترجع إلى علاقات عاطفية داخل التنظيم<sup>(3)</sup>.

## 02-02: أنواع الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي للإدارة عدة أنواع أذكرها كالتالي:

أولاً: أنواع الصراع التنظيمي: للصراع التنظيمي عدة أنواع وسنلقي الضوء على أهمها كما يلي:

أولاً: الصراع داخل الفرد: يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو مشاكل في العمل<sup>(4)</sup>.

ثانياً: الصراع بين الأفراد: يحدث هذا النوع بين الأفراد أنفسهم وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض كنتيجة حتمية للتفاعل بينهم.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات: ينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر، والعوامل الأساسية لهذا الصراع هي<sup>(5)</sup>:

1. التباين في مدركات الجماعة المتصارعة

2. الاختلاف في الهدف: يرجع التباين والاختلاف في الهدف إلى: محدودية الموارد المتاحة وطبيعة الأهداف المراد

تحقيقها وصعوبة اتخاذ القرارات الجماعية.

(1) - ليتيم ناجي، فانتن سعدوني، دراسة بعنوان أهم اساليب ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، الجزائر، ص:304.

(2) - فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر، انماط ادارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص:15.

(3) - العميان: محمود سلمان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص:371.

(4) - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص:145..

(5) - Edgar.h,Schein, psychologie et organisation, Prentice Hall, INC, Eng hood cliffs, New York, USA, 1965,p.85.

- رابعاً: الصراع داخل المنظمة : يحدث بسبب تداخل العمل بين أفراد المجموعة وقد يكون عاطفياً او واقعياً او كلاهما معاً، ويأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية<sup>(1)</sup>:
- أ. الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين الأقسام والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي .
- ب. الصراع العمودي: ويحصل بين المسؤول وتابعيه.
- ج. الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين : يحصل بسبب استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الأعمال.
- د. صراع الدور: وهو نتيجة قيام الفرد بأدوار متعددة في عمله، بسبب طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة<sup>(2)</sup>.
- خامساً: الصراع بين المنظمات: يظهر حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد صعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى<sup>(3)</sup>.
- سادساً: الصراع الاستراتيجي : وهو صراع مخطط له<sup>(4)</sup>، ويكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقاً، للوصول إلى هدف تنظيمي معين، حيث تكسب المنظمات طابعاً ديناميكياً من خلال الصراع .

### المحور الثاني: تقنيات التفاوض لمعالجة الصراع التنظيمي

نظراً لأن أغلب المنظمات في تغير مستمر وبمعدلات أسرع مما كانت عليه في الماضي فقد بات الصراع التنظيمي أمر وارد في أي مؤسسة، وغالباً ما تنتهي هذه الصراعات بالتفاوض بين الطرفين، فهو يعتبر فن ومهارة، فإتقانه يعني تحقيق مصلحة مشتركة وأهداف أفضل بأقل قدر ممكن من الخسائر، ونظراً لكون التفاوض أسلوب أخلاقي وقانوني يدافع عن الحقوق، فهو يعتبر المخرج والمنفذ الحضاري لمواجهة الخلافات المتنازع فيها، والأسلوب الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي وسندرس في هذا المبحث ما يلي:

#### 01- استراتيجيات التفاوض لمعالجة الصراع التنظيمي:

يتوجب على الادارة الفعالة العمل قدر الامكان على ادارت الصراع بكفاءة قبل استفحاله و انعكاس آثاره السلبية، وهناك مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الصراع وهي كما يلي<sup>(5)</sup>:

1. استراتيجيات التجنب أو الانسحاب: في هذه الاستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التفاوض عن أسباب الصراع.
2. استراتيجية التهدئة: بمعنى تلطيف وتسكين الصراع بغية تهدئته عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين الأطراف المتصارعة، بهدف كسب الوقت وتسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية تتلاشى تلقائياً<sup>(6)</sup>.

(1)- فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر , انماط ادارة الصراع و اثرها على التطوير التنظيمي, مرجع سابق, ص:25.

(2)- محمد رضا شنة, إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري-

قسنطينة-سطيف-بسكرة-شهادة ماجستير تخصص علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية, كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر, 2007, ص:66.

(3)- C.LEVY, Lebouyer, La psychologie et l'entreprise, Nassn, Editeur, P. aris, New York, Barcelone, Millan , 1980, p:88

(4)- محمد رضا شنة, مرجع سابق, ص:67.

(5)- Daniel Feldmann, A Taxonomy of intergroup conflict resolution strategies, The pfeiffer library Vol, 9. 2nd ed, 1998, p:218-225.

(6)- عايدة نخلة وآخرون, العلوم السلوكية, دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع, مصر, 2001, ص:447.

3. استراتيجية استخدام القوة: تهدف إلى إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية وتلجئ إلى القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هذه الاستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة كأساس للحوار أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة، وفي هذه الاستراتيجية يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان وهما<sup>(1)</sup>:

- تدخل السلطة العليا: بمعنى تدخل مسؤول أعلى ليأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا سيتم استعمال العقاب
- استعمال السياسة: وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

4. استراتيجية المواجهة: تعتمد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع وتحليلها ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة والاهداف والتركيز عليها<sup>(2)</sup> غير أن هناك من الباحثين والمفكرين المهتمين بالسلوك التنظيمي من يضيفون استراتيجيات أخرى وهي:

1. استراتيجية الوساطة: تعتمد هذه الاستراتيجية على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة فيقوم بدور الوسيط، ويعمل جاهداً لتسوية وإدارة الصراع، ودون أن يكون له موقع رسمي<sup>(3)</sup>.  
فالوساطة هي: تصرفات تقوم من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام بهدف البحث عن الحلول والاتفاق عليها<sup>(4)</sup>.

2. استراتيجية التفاوض: تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين الأطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة لإيجاد الحلول لكل جزئية وتستخدم عند حدوث خسائر للأطراف<sup>(5)</sup>.  
3. استراتيجية التحكيم: يتم اللجوء إليها بعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة، وعادة تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة ويكون قرارها حيادي ملزم<sup>(6)</sup>.

## 02- تكتيكات التفاوض لمواجهة الصراع التنظيمي:

إن التكتيك في التفاوض هو فن أكثر منه علماً وهو ممارسة أكثر منه ثقافة وله ثلاث أدوات رئيسية يقوم المفاوض الذكي باستخدامها بمهارة وحنق وعلى قدر مهاراته وإجادته يكون النجاح في الوصول لتحقيق هدف التفاوض وهذه الأدوات هي<sup>(7)</sup>:

**1 الموقف التفاوضي:** هو موقف لحظي يرتبط بعناصر التي يتم فيها التفاوض بين الأطراف، ولذا يجب معرفة هذا الوقت بدقة من خلال الإدراك الحقيقي لواقع المفاوضين لحظة التفاوض، وهناك خصائص يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي ليصبح كما يلي:

1. قابليته للتغير السريع حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة لعملية التفاوض وللحظة التفاوض.

(1)- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص: 101.

(2)- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص: 280.

(3)- سامية فتحي عفيفي وكاميليا يوسف الجنابي، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص: 350.

(4)- Rachid B, Beard, Pierre Pastor, Gestion des conflits, La Communication a L.epreuve.ed, liaisons, Paris,2000,p: 193.

(5)- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2001، ص: 119.

(6)- حسن ابو رغدة، مقال حول ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد:05، جامعة سطيف، 2005، الجزائر، ص: 157.

(7)- أحمد فهد جلال، مهارات التفاوض، مرجع سابق، ص: 33-43.

2. إمكانية توجيهه ورسمه مقدماً والوصول إليه إذا أمكن السيطرة على عوامل التفاوض الحاكمة.
3. إمكانية تشخيصه بدقة، وقياسه وتحديد عناصره وأبعاده ومن ثم التعامل معها بفاعلية .
4. يتصف الموقف التفاوضي بالنسبية، فكل شيء مكون لهذا الموقف نسبي وليس مطلقاً وأي كان هذا الموقف التفاوضي فإنه يرتبط أساساً بقدرة المفاوض على إدارة الحوار.

**2 الحوار التفاوضي:** الحوار هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية، ويوصف الحوار التفاوضي بالذكاء والرشد، فكل كلمة يتفوه بها المفاوض يجب أن تكون محسوبة ولها مدلولها وأبعادها التي تهدف إليها، فالحوار في التفاوض هو مباراة ذكية بين طرفين أو أكثر تستخدم فيه كافة أدوات الحوار وهي كما يلي :

**2.1 الكلمة في الحوار:** أدواتها اللسان ووسيلتها المنطق، ومقارعة الحجة بالحجة والأسباب بالمسببات والنتائج بالأهداف، ومن ثم فإن للكلمة أبعادها وأهميتها ودورها الذي لا غنى عنه في التفاوض.

**2.2 الحركة "الإشارة والإيماءة":** للحركة دور هام فهي جزء منه وهي في الوقت نفسه أداة فعل فيه، ان للحركة تأثيرها سواء بالإشارة أو باستخدام الجسد كله من جانب المفاوض أو من جانب المفاوضين الآخرين، فالأجساد لها لغة تتحدث بها ورسالة تنقلها عبر حركات الجسم وتعابير الوجه.

**2.3 السكون "الصمت":** للصمت دور مهم في التفاوض مثله مثل الصوت بكافة درجاته حديثاً وصباحاً وهمساً، وتستخدم في الحوار الصامت أيضاً النظرات أو لغة العيون، كما أن الابتسام أثناء التفاوض يكون له دور إما لتخفيف حدة التوتر أو لتصعيده، وفقاً للطريقة التي يتم بها ووفقاً للتوقيت الذي يستخدم فيه.

**2-الضغط التفاوضي:** لكل جهد في التفاوض أهمية خاصة وأثر مهم، ولا يتحقق إلا إذا أحسن استخدامه من خلال الضغط به على الطرف الآخر لدفعه إلى الإذعان والتسليم بوجهة نظره أو لحفزه على قبول مزايا وفوائد وتنمية لمصالح مشتركة وفي ما يلي عناصر الضغط التفاوضي:

**1 . الاستعداد والتوافق :** حيث يجب أن يكون الطرف الآخر المتفاوض معه لديه الاستعداد للتفاوض وتحمل ضغوط تفاوضية معينة، ويجب أن تتوافق اللحظة التفاوضية مع طبيعة الشخص المفاوض، وهذا يساعد على سرعة وتهيئة المفاوض للاستجابة المطلوبة .

**2. القابلية للضغط أو لتوليد الضغوط التفاوضية :** يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلاً للضغط وأن تكون هذه القابلية مناسبة، حيث يمكن استخدامها بفاعلية مما يساهم في الابتكار والتجديد خلال لحظة التفاوض وحيث يتعين أن يتم التفاوض بالكم والكيف المناسبين، في إطار المناخ المحيط التفاوضي .

**4- التأثير:** يعني أن يملك الضغط التفاوضي قوة التأثير على الطرف الآخر، وأن يكون هذا التأثير في نفس الاتجاه المطلوب إحداثه أو على الأقل أن يعمل على الوصول إلى هذا المجال على مراحل متعاقبة

**5- الترابط والتراكم :** الضغط التفاوضي عملية مترابطة مع مجموعة العوامل التي تحيط به، وتؤدي إليه من خلال عملية التراكم للنتائج الخاصة بالضغوط، ومن ثم ينبغي على المتفاوض أن يستفيد من هذا الترابط و التراكم في إحداث فاعلية الضغط التفاوضي على الطرف الآخر حتى يحقق هدفه<sup>(64)</sup> .

خاتمة:

الصراع التنظيمي بالإدارة عبارة عن ظاهرة مألوفة وإنسانية موجودة في كافة المستويات منذ القدم، وبحكم اختلاف مشارب الأفكار والقناعات والمفاهيم فمن الطبيعي ظهور هاته الصراعات، ولذا فهناك ضرورة لمعالجتها والحد منها حتى لا تتفاقم أكثر من اللازم فكان لابد من إدارته، ولأجل ذلك كان للتفاوض الدور الفعال والإيجابي في تهدئة هاته النزاعات ومعالجتها، وتعتبر مهارة التفاوض بمثابة علم وفن الحياة لنجاح نحو تحقيق الأهداف، ومن خلال هاته الدراسة خلصنا الى جملة من النتائج والتوصيات وهي كالتالي:

#### أ. النتائج:

- ❖ الإدارة الفعالة تتحمل مسؤولية تحجيم الصراعات والحد منها إلى مستويات معقولة والعمل على تصفية الأجواء بين الأطراف بأحسن الآليات والاستراتيجيات التي ارتبطت بشكل مباشر بمهارة التفاوض.
- ❖ التفاوض يعتبر مرحلة ضرورية وأداة فعالة للحوار الناجح، هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية ما يتم من خلاله استخدام كافة أدوات الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة دون خسارة ودّ العلاقات بين الأطراف المتصارعة.
- ❖ يحدث أحياناً الخلط بين مفهومي التفاوض والمساومة؛ فالتفاوض عملية عقلية يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح الطرف الآخر، أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسبه على حساب الطرف الآخر، ومن ثمة فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض.

#### ب. التوصيات:

- ✚ نظرا لأهمية التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي حيث أن التفاوض يعلمك كيف تحصل على هدفك بذكاء وحكمة وثقة، بل أنك تجعل الطرف الآخر يعطيك ما تريد وهو راض ومقتنع، ولذا يوصى بإعداد دورات تدريبية للمفاوضين وأصحاب القرار حول إتقان هاته المهارة وكيفية استخدام تقنياتها في الوقت المناسب في المكان المناسب.
- ✚ لابد من استخدام التفاوض كأحد أدوات تحقيق الجودة الشاملة في الادارة على مختلف مستوياتها.
- ✚ نوصي بإجراء بحوث ودراسات أخرى تتناول طرق تنمية استراتيجيات وآليات إدارة الصراع التنظيمي وكيفية تفعيل مهارة التفاوض بما يحقق المنافع ويقلل التنافر بين أعضاء أسرة الإدارة الجامعية.
- ✚ من الضروري تناول موضوع التفاوض وتخصيص ما يستحقه من قواعد تنظمه وتطبق على جميع أنواع المفاوضات، وهذا الأمر يؤدي إلى تأمين مرحلة المفاوضات والتحفيز على تنمية وجوده الادارة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### الكتب بالعربية:

- (1) جمال حواش، التفوض في الازمات والمواقف الطارئة، ط1، إيتراك لطباعة والنشر، 2005 .
- (2) حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد، الأردن.
- (3) حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- (4) حمود خير كامل، السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- (5) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.

- (6) ديفيد اولفر، فن التفاوض، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2008.
- (7) رجب كريم عبد الله، التفاوض على العقد -دراسة تاصيلية مقارنة- دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- (8) سامية فتحي عفيفي وكامليا يوسف الجنائبي، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش، مصر، 2002.
- (9) صالح صافي خالص، الاعلام التجاري و المفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (10) عايذة نخلة وآخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- (11) عبد السلام ابو قحف، سياسات الاعمال- المفهوم والاهمية النسبية، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1992.
- (12) علي أحمد صالح، المفاوضات في عقود التجارة الدولية، ط: 01، دار هومة لطباعة و النشر، الجزائر، 2012.
- (13) العميان: محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل، ط: 3، الأردن، 2005.
- (14) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، شركة الاعلانات الشرقية، دار التحرير، مصر، 1980.
- (15) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2001.
- الرسائل الجامعية :**
- (16) ابراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، 2009.
- (17) أحمد فهد جلال، مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
- (18) بن احمد صليحة، المسؤولية المدنية حالة قطع المفاوضات، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
- (19) تواتي أحمد نور الهدى، النظام القانوني للتفاوض في عقود التجارة الدولية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص قانون الاعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
- (20) جعيجع نبيلة، محاضرات في التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015.
- (21) عبد الله جماعة، أحمد ابراهيم عبد الهادي، التفاوض - أصول عملية و مهارات و فنون - كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، (د.س).
- (22) العتيبي: طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها . دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوارات بمديرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- (23) فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر ، أنماط ادراة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- (24) محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

المقالات والمدخلات :

(25) حسن ابو رعدة, مقال حول ادارة الصراعات التنظيمية, مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, العدد 05, جامعة سطيف, 2005, الجزائر.

(26) ليتيم ناجي, فاتن سعدوني, دراسة بعنوان أهم اساليب ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية, الجزائر.

المراجع الاجنبية :

C.LEVY, Lebouyer ,La psychologie et l'entreprise, Nassn,Editeur, P. aris, New York, Barcelone, Millan , (27  
, 1980.

Daniel Feldmann, A Taxonomy of intergroup conflict resolution strategies, The pfeiffer library Vol, 9. (28  
2nd ed,1998 .

Edgar.h,Schein, psychologie et organisation, Prentice Hall, INC, Enghood cliffis,New York, USA, 1965.(29

Rachid B, Beard, Pierre Pastor, Gestion des conflits, La Communication a L.epreuve.ed, liaisons, Paris, (30  
2000.