



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: تسيير موارد بشرية

المستوى: ثالثة ليسانس

المقياس: اليقظة وإدارة النزاعات

الفوج: 02

بحث حول:

التفاوض وإدارة النزاعات

إشراف الأستاذ (ة):

د. علالي

إعداد الطلبة:

* تبينة إسماعيل

* بتاقي إسماعيل

السنة الجامعية: 2021-2022

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: ماهية التفاوض

المطلب الأول: تعريف التفاوض

المطلب الثاني: مبادئ التفاوض

المطلب الثالث: مهارات التفاوض

المبحث الثاني: ماهية إدارة النزاعات

المطلب الأول: مفهوم النزاع

المطلب الثاني: إدارة النزاع

المبحث الثالث: أسباب وأشكال النزاعات في المؤسسة

المطلب الأول: أشكال النزاعات في المؤسسة

المطلب الثاني: أسباب النزاعات في المؤسسة

المبحث الرابع: استراتيجيات وأساليب التفاوض في إدارة النزاعات

المطلب الأول: استراتيجيات التفاوض في إدارة النزاعات

المطلب الثاني: أساليب التفاوض في إدارة النزاعات

الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة:

يعد النزاع في المؤسسات من بين المواضيع الهامة بالمؤسسات باعتباره أمر وارد الحدوث بها، سواء بين العمال أو بينهم وبين الإدارة، كما قد تتدخل لحلّه النقابة الممثلة للعمال معبرة عن مطالبهم وحقوقهم، وهذا النزاع قد يكون ذو نتائج ايجابية، كما قد تكون نتائجه سلبية فيؤثر سلبا على الأداء بصفة عامة وقد يصل في أشكاله إلى إضراب وحتى إلى غلق المؤسسة في أحيان أخرى، فالنزاع التنظيمي يعد صورة للتفاعل تعبر عن حالة تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة بين البدائل، فهو إذا أمر حتمي تتعرض له المؤسسات نظرا للعلاقات والتفاعل مابين الأفراد والجماعات بداخلها، وعلى إدارة المؤسسة أن تتحكم فيه وأن تحوله إلى نقطة قوة لها وأن تحاول تقليله والسيطرة عليه حتى لا تضطر إلى مواجهة نتائجه وانعكاساته السلبية.

المبحث الأول: ماهية التفاوض

المطلب الأول: تعريف التفاوض

التفاوض بصفة عامة هو عملية مباحثات بين طرفين أو أكثر حول قضية خلافية مشتركة بهدف الوصول إلى حلول مقبولة أو حد من الاتفاق يسهم في تحقيق مكاسب مشتركة. كما يعرف التفاوض على أنه سلوك طبيعي ونتيجة حتمية التفاعل مع ما يحيط بنا، وهو العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى قرارات توفيقية أو حل. ول وسط في صيغة تسويات حول قضية ما، شكلت موقف خلاف أو نزاع بين أطراف التفاوض.

التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود م. صالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم علي نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشد. تراك بينهم بالحوار والنقاش والإقناع للتوصل لاتفاق مقبول لجميع الأطراف بشأن موض، وعات أو قضايا التفاوض¹.

المطلب الثاني: مبادئ التفاوض

- **مبدأ القدرة الذاتية:** يعكس هذا المبدأ القدرة الذاتية للشخص المفاوض على قيادة عملية التفاوض وإدارته للحوار، وإمكانياته في التأثير والإقناع.
- **مبدأ المصلحة:** يتضمن هذا المبدأ اقتناع الأطراف المتفاوضة بضرورة استمرار المفاوضات، ففي ذلك مصلحة للطرفين.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 1 الأردن، 2003، ص 380.

- مبدأ الالتزام: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة التزام كل طرف بما تم التوصل إليه من اتفاق أثناء المفاوضات.
- مبدأ الاحترام: يبين هذا المبدأ أهم جانب في العملية التفاوضية حينما يتعلق الأمر بضرورة احترام كل طرف لآراء وأفكار ومقترحات الطرف الآخر².

المطلب الثالث: مهارات التفاوض

تعتبر القدرة التفاوضية للفريق التفاوضي عن مدى مهارة وكفاءة أعضاء فريق التفاوض إضافة إلى تلك الخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها الفريق، وما يتاح له من إمكانيات وتسهيلات مادية وغير مادية، التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية، كتزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية، الانسجام والتوافق والشعور بروح الفريق، حدود السلطة وخطوطها، الحجج والبراهين المؤيدة لوجهات نظر أعضاء الفريق أو تلك المعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر المفاوضات... الخ.

أهم مهارات التفاوض:

- مهارات الحوار (مهارات الاستماع، مهارات التحدث).
- مهارات التأثير والإقناع.
- مهارات توظيف واستغلال: المعلومات، الوقت، نقاط قوة وضعف الطرف الآخر.
- مهارات التعامل مع اعتراضات وشكاوي الخصم أو تحفظاته.
- مهارات التفكير الإبتكاري³.

² مجدي عبد الله شرارة، التفاوض، نماذج عملية للمفاوضات الجماعية، مكتبة التكامل، مصر، 1999، ص 30.

³ أيمن محمد عبد الواحد، التفاوض... علم وفن، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 14.

المبحث الثاني: ماهية إدارة النزاعات

المطلب الأول: مفهوم النزاع

يتسع تعريف النزاع وفقا لاختلاف الرؤى المتخصصة للباحثين في العلوم الاجتماعية، إذ تزخر الأدبيات بتعريفات عديدة من طرف علماء الاجتماع، والإدارة، والانثروبولوجيا، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي. وعليه، فقد تعددت المعاني ومعها ترادفت المفاهيم ذات الصلة بمصطلح النزاع أو الصراع كالتعارض، علم الاتفاق، الخلاف، التنافر، وحتى التناحر، لارتباطها من جهة بخصائص مشتركة مع مفاهيم أخرى قريبة مثل المنافسة والعدوانية. ومن جهة ثانية باختلاف العلوم والميادين التي تناولت النزاع كظاهرة إنسانية شديد التلازم بديناميكية العلاقات الإنسانية وإحدى مظاهر التفاعل الاجتماعي في المنظمة وفي المجتمع.

كما يرى (Boulding) أن النزاع يعبر عن موقف يتصف بالمنافسة يسعى فيه كل طرف إلى تحقيق غاية أو مصلحة شخصية على حساب الطرف الآخر، يعتقد فيه كل طرف انه يملك القدرة على إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر وانه سيكون الراجح الوحيد⁴.

المطلب الثاني: إدارة النزاع

بعد أن كان يستخدم تعبير القضاء عن الصراع أو منعه، أصبح اليوم يستخدم تعبير إدارة الصراع تعبيراً عن مختلف الآليات والأساليب التي من خلالها يتم التعامل مع الصراع، ففي الوقت الذي اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطيراً وأحد مظاهر سوء التسيير بالمؤسسة وضعف القيادة فيها. وما مؤشرات التعب والغياب وترك العمل وعدم الرضا... الخ، إلا تجسيدا حقيقية وتعبيراً واضحاً عما تشهده المؤسسة من صراعات ونزاعات. لذا حسب أنصار هذه المدرسة فإنه يجب مواجهته والقضاء عليه بأية وسيلة حتى لو استلزم الأمر اللجوء للقوة من

⁴ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص

أجل قمعه والقضاء عليه، وذلك لأثاره المباشرة على أداء الأفراد وعمه. ل الفريق. فالنزاع أو الصراع من وجهة نظر هؤلاء يعتبر مرادفا للعنف والتدمير وعدم الرشد في السلوك، وقد ساد هذا الاعتقاد خلال عقد الثلاثينات والأربعينات من القرن الماضي.

بينما نظر إليه باحثوا المدرسة السلوكية من زاوية آتاره السلبية والايجابية على أنه أمر طبيعي لا مفر منه نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المعلنة والضمنية للسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا، كما أن هناك أشخاصا لديهم استعدادات كامنة لخلق الصراعات خلال تفاعلهم مع زملاء العمل وأثناء ممارستهم لمهامهم. لذا لا بد أن تتدخل الإدارة عندما يزيد النزاع عن المستوى الطبيعي وعليها إيجاد السبل القادرة على تكييفه وتحويره والاستفادة من أساليبه وتكتيكاته لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد انتشرت هذه الأفكار حتى منتصف السبعينات من القرن الماضي⁵.

المبحث الثالث: أسباب وأشكال النزاعات في المؤسسة:

المطلب الأول: أشكال النزاعات في المؤسسة

تتعدد أشكال النزاع في المؤسسة باختلاف المواقف التي يتعرض لها الأشخاص وبتعدد أطراف النزاع، وفي كثير من الحالات يصعب حصرها، إلا أن أغلب الدراسات قد أشارت إلى بعض من أهم أشكال النزاع والتي يمكن تناولها فيما يلي:

أ- النزاع بين الأفراد

عادة ما ينشأ هذا النوع من النزاع في العمل بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجه نظره في موقف ما حول مثير معين يشكل موضوع للنزاع، وقد يحدث كذلك بين الفرد ومجموعة من الأفراد نتيجة لتباين المواقف والاتجاهات حول موضوع ما، فقد يحدث هذا النوع من النزاع بين القائد ومرؤوسيه، أو بين المرؤوس وزملائه، أو بين المدير وأحد المستشارين

⁵ محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2000، ص 271.

وغيرها من أشكال هذا النزاع بسبب رغبة طرف ما في السلطة أو المكانة أو الحصول على بعض المزايا مادية أو معنوية، وبغض النظر عن أطراف العلاقة التي تشترك في هذا النوع من الصراع أو الأسباب التي أدت إلى نشوئه فهو يعد من أكثر أشكال الصراع انتشاراً داخل المؤسسات، كما أن آثاره قد تمس أطرافاً أخرى خارج دائرة الصراع سواء داخل المؤسسة أو حتى خارجها، وقد تكون نتائجه خطيرة على أطراف الصراع إذا لم تتمكن إدارة المؤسسة من وضع الاستراتيجيات المناسبة للسيطرة عليه والحد من انتشاره⁶.

ب-نزاع الفرد مع الذات

يتعلق هذا النوع من النزاع بالفرد نفسه، فهو مسرح الصراع الوحيد ولا يحدث النزاع في وجود أطراف أخرى وإنما يحدث بين الفرد وذاته (في وجدان الفرد) على الرغم من أنه قد تكون لمواقف الآخرين واتجاهاتهم وميولاتهم وأفكارهم دوراً كبيراً في إحداث الصراع الداخلي للفرد، مسبباً في حالة نفسية تتجاذبها مجموعة من الاتجاهات والأفكار تؤدي إلى الاكتئاب والقلق وبعض الأمراض النفسية، فهذا النوع من الصراع غير ظاهر للآخرين تقتصر آثاره في البداية على الفرد نفسه في شكل ضغوط نفسية يتعرض لها بسبب موضوع الصراع، وقد يسبب هذا الشكل أنواع أخرى من النزاعات داخل المؤسسة أو حتى خارجها، وتتحول تصرفات الفرد إلى تصرفات غير واعية أو غير مقبولة اجتماعياً، مما يؤدي إلى تغيير مواقف الآخرين نحوه⁷.

ج-النزاع بين الجماعات

يختلف شكل هذا النزاع عن الأشكال الأخرى من حيث نطاق حدوثه، فهو أشمل وأوسع من النزاعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشاراً داخل المؤسسة، يحدث هذا النوع ضمن مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، كما أنه قد يشمل مجموعات مختلفة داخل المؤسسة الواحدة، كالصراع الذي يحدث بين مختلف وحدات وفرق العمل أو بين الأقسام نتيجة

⁶ حامد بدر أحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم للطباعة والنشر، الكويت، 1988، ص202.

⁷ منحت الذهب، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد 03، 1987، ص 07-15.

لاختلاف وجهات النظر حول الأهداف وسياسات المؤسسة أو لعدم توازن السلطات بين الأقسام وتوزيعها بطريقة عادلة، ولصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة.

د- النزاع بين المؤسسات

ويقصد به ذلك النوع من الصراع الدائر بين المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المحدودة أو حول بعض الفرص التسويقية (صراع تنافسي) حيث لا ينطوي في الغالب على اتجاه عدائي ولا إلحاق الأذى بالآخرين، إذ تسعى كل مؤسسة للحصول على أفضل المراكز والمواقع التنافسية، كما قد يحدث هذا الشكل من النزاع بين المؤسسة وأحد الأطراف الخارجية التي تتعامل معها عندما ينشب خلاف أو تعارض في المصالح والأهداف.

المطلب الثاني: أسباب النزاعات في المؤسسة:

فقد أثبتت الدراسات الامبريقية أن مصادر الصراع وإن تعددت أشكاله فإنه يمكن إرجاعها لأسباب تنظيمية تتعلق بالمنظمة وما يدور فيها، أو لأسباب شخصية ذات الصلة بالفرد نفسها، وهذه الأسباب يمكن نكرها على النحو التالي⁸:

أولاً: الأسباب التنظيمية للنزاع

- محدودية الموارد، مثل المكافآت فرص الترقية والتدريب.
- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم والمعاملة غير العادلة
- تزايد مسؤولية الفرد مع محدودية سلطاته وصلاحياته
- تكثيف الرقابة على العامل من طرف المستوى الإداري الأعلى
- تداخل الاختصاصات وازدواجياتها.
- عدم الاتفاق حول الأهداف أو طرق العمل وإجراءاتها

⁸ مروان عيسي وشاحي، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، رسالة ماجستير، (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2002، ص 20.

- اعتماد الأقسام أو الجماعات على بعضها البعض في انجاز المهام والأعمال
- جمود السياسات لدرجة لا تسمح بإستعاب المستجدات والتغيرات.

ثانيا: الأسباب الشخصية للنزاع

- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح بين الأفراد
- سوء إدراك الفرد للظروف والمواقف ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور
- تباين القيم والمبادئ الشخصية للأفراد، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض وجهات النظر .
- شعور الفرد بالضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه
- الأنانية وحب الذات والانحياز الكامل للمصالح الشخصية على حساب الآخرين
- حب التسلط والسعي لها من أجل تحقيق المصالح الشخصية
- المضايقات في العمل وانتشار الشائعات والوشاية وتشويه الحقائق.
- سوء العلاقات الشخصية بين العاملين

المبحث الرابع: استراتيجيات وأساليب التفاوض في إدارة النزاعات

المطلب الأول: استراتيجيات التفاوض في إدارة النزاعات

عادة ما يتم تصنيف الاستراتيجيات العامة للتفاوض إلى صنفين، كل منهما مبني على أسلوب أو طريقة التفاوض، فإما أن يكون التفاوض تكاملي والأسلوب تعاوني، حيث تتكامل المصالح ضمن اتفاق معين يحدد منطقة مشتركة للتعاون يحقق أقصى المنافع المشتركة وتسمى الإستراتيجيات الثنائية الاتجاه، أو قد يكون التفاوض توزيعي والأسلوب تنافسي، حيث تتضارب المصالح ويتم التفاوض على أساس أنه لا يمكن تحقيق المكاسب إلا من خلال دفع الطرف الآخر نحو الاستسلام، وتسمى الإستراتيجيات الأحادية الاتجاه⁹.

⁹ أيمن محمد عبد الواحد، مرجع سابق، ص 21.

■ الاستراتيجيات الثنائية الاتجاه:

عادة ما يطلق على هذا الصنف إستراتيجية المصالح المشتركة، حيث تقوم على مجموعة من الأسس العامة، وهي:

- إن فكرة التعاون بين أطراف التفاوض والتكامل بين مصالحهم، يمكن أن يوفر للطرفين فرص للعمل المشترك لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده.
- لأن التفاوض لا يعني العدوانية، فإن الثقة المتبادلة هي أساس التعاون المشترك، وعلى أساسها يتحقق التفاهم، ويكون الجو العام للمفاوضات أكثر إيجابية.
- وجود توافق في الاتجاهات والميول نحو تحقيق المصلحة المشتركة، يوفر رغبة حقيقية لدى أطراف التفاوض لتقديم تنازلات عن بعض المكاسب والأهداف الثانوية أو حتى الرئيسية من أجل الوصول إلى اتفاق نهائي لتسوية القضية التفاوضية وإنجاح عملية التفاوض¹⁰.

■ الاستراتيجيات الأحادية الاتجاه:

نكون بصدد الحديث عن استراتيجية التنافس عندما يسعى أحد أطراف التفاوض تحقيق مكاسب ذاتية ومنافع خاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر حتى إذا تطلب الأمر إلحاق الضرر به. على الرغم من أن الجميع يمارس مثل هذه الاستراتيجيات في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، إلا أنهم دائماً ما يمارسونها سرا وفي الخفاء، بل أنهم كثيراً ما يعلنون عن رغبتهم في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة من مفاوضاتهم. لذلك فإن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. وعلى هذا الأساس تقوم استراتيجيات التنافس مجموعة من الأسس العامة، وهي:

¹⁰ عبد الرضا فرج بدرابي وأحلام علي حمد النجفي، التكامل بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات إدارة الصراع 1 دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، ص ص 01-29.

- يستخدم كل طرف أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما تخفي في حقيقتها نوايا التمويه والخداع.
- يبدي كل طرف استعدادة لتحقيق مصالح الطرف الآخر، لكنه يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك إلحاق الضرر بالطرف الآخر.

2-أساليب التفاوض في إدارة النزاعات

تتعدد الأنماط وتختلف الأساليب التي يمكن للمسير اللجوء إليها أثناء تعامله مع ظاهرة النزاعات في العمل، مع أنه في واقع الأمر لا يوجد عملية أسلوب نمطي موحد أو معياري يعتمد عليه في جميع الأحوال وفي كل الظروف، بل أن أغلب الأساليب الواردة في أدبيات الموضوع هي في أساليب مكملة لبعضها البعض، وأن فعالية أسلوب معين دون غيره من الأساليب مرتبط بعدة متغيرات منها موضوع النزاع في حد ذاته، وكذا الأطراف المتنازعة وما يحملونه من فروق فردية وشخصية متباينة، كما أن للبيئة التي يحدث فيها النزاع تأثير على أسلوب إدارته ومدى النجاح الذي يمكن أن يحققه المسير في تعامله مع أطراف النزاع. إلا يمكن تناول بعض هذه الأساليب بغض النظر عن تعدد وتباين الصراع واختلاف حجمه وأطرافه، وهي على النحو التالي:

- **أسلوب التجنب أو الانسحاب:** تبعا لهذا الأسلوب وفي مثل هذه الحالة يدرك الفرد تماما وجود النزاع، ولكنه يرغب في تجنبه ويسعى للانسحاب من المفاوضات، كأن يرفض المسير حضور جلسة مفاوضات حول قضية خلافية، لكي لا ينحاز إلى أحد أطراف النزاع، لأنه يعتقد أن تجنبه للموقف أو تجاهله للصراع قد يكون هو أنسب أسلوب لحله، أو قد يميل أحد أطراف النزاع إلى انسحابه من مواجهة الخلافات وتسويفه فيها أو تجاهله وقد يسعى إلى تحقيق بعض أهداف الطرف الآخر¹¹.

¹¹ مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة 1 من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير، (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 59

■ **أسلوب التسوية أو التهدئة:** في مثل هذه الحالة يسعى كل طرف لإرضاء الطرف الآخر والتضحية بتحقيق مصالحه الخاصة لصالح الطرف الآخر، لكي يحتفظ معه بعلاقة طيبة من خلال كسب الوقت لتخفيف من حدة الصراع بينهم، على أن تترك أمور الخلاف الجوهرية لوقت لاحق من أجل أن يتناقص خطرهما بمرور الزمن، وقد يلجا في ذلك إلى: والتخفيف من حدة الصراع والتقليل من أهمية الاختلاف بين الأفراد المتنازعة، والتركيز على مجالات الشبه والتوافق بينهم، مثل الأهداف والمصالح المشتركة. والبحث عن حلول الوسط للموقف، حيث توجه الجهود من أجل تقديم تنازلات من كلا الطرفين، حيث لا يحقق الفرد مكاسب على حساب الآخر ولا يتعرض في الوقت نفسه لخسارة تماما، ومع أنه يعتبر حل مؤقت من وجهة نظر إدارة الصراع إلا أنه ثمة إمكانية عودة الصراع من جديد¹².

■ **أسلوب المواجهة أو المنافسة:** وفقا لهذا الأسلوب يلجا أحد أطراف النزاع لتحقيق مصالحه وإشباع رغباته واهتماماته الشخصية على حساب مصالح وأهداف الآخرين، فقد يستخدم في ذلك القوة والتهديد بإلحاق الضرر، حيث يمتاز بالتشدد في موقفه وعدم التعاون في سلوكه فكل حصة يتم الحصول عليها هي بمثابة مكاسب بالنسبة له، حيث مكسب طرف ما هي خسارة للطرف الآخر. في هكذا حالة يلجا المسير لاستخدام القوة لإنهاء حالة الصراع بين الأطراف المتنازعة، من خلال: تدخل الإدارة العليا في المؤسسة في حل النزاع واستخدام سلطة وقوة أكثر وأعلى بغرض فرض الحلول ومن ثم إنهاء حالة الخلاف من أساسها. وأو تدخل الإدارة العليا من أجل التفاهم على الحل سياسيا أو وديا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

■ **أسلوب التنازل أو التوافق:** يمكن النظر لهذا الأسلوب على أنه أسلوب إقناع ومناورة تتم من خلاله تسوية موقف الخلاف وتجاوز حالة الصراع، عندما يسعى كل طرف إلى

تقديم تنازلات للوصول إلى قرارات توفيقية أو حلول وسط في صيغة تسويات تحقق حلول مرضية للأطراف المتنازعة حيث لا يكون هناك رابح ولا خاسر، يمكن اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب في الحالات التالية: عندما لا تكون الأهداف ذات أهمية كبيرة ولا تستحق جهد كبير لتحقيقها وعندما يرغب في تسوية مؤقتة لقضية معقدة وفي حالة البحث عن حلول ملائمة تحت تأثير ضغط الوقت.

■ **أسلوب التعاون أو التشارك:** يقوم هذا الأسلوب على مبدأ تشجيع التعاون بين الأطراف المتنازعة من أجل تحقيق المصالح المشتركة، فغالبا ما يقايض كل طرف في سبيل حصوله على أشياء ذات قيمة أعلى بينما يتخلى عن أشياء أخرى أقل أهمية، من أجل الوصول إلى حلول توفيقية ومقبولة للجميع حول القضية الخلافية، ورغم أن هذا الأسلوب يتطلب الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للم. سير أحيانا، إلا أنه يعد من أفضل أساليب إدارة النزاع¹³.

¹³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص

الخاتمة:

تتعدد المداخل المعتمدة لحل النزاع وإدارته بالمؤسسة، ومن ضمن هذه الأساليب نجد عملية التفاوض، الذي يعتمد عليه لفض حالة النزاع والخلاف بين العمال بالمؤسسة الذي يحدث لأسباب عدة، فيعد التفاوض عملية مهمة في كل جوانب الحياة السياسية، الاقتصادية، التجارية والإدارية، وهو جزء من الحياة اليومية يعتمد في حل المشاكل وعقد الصفقات والوصول إلى الأهداف والمطالب، وهذا ما نلاحظه من جانب المؤسسات التي باتت تركز عليه وتستعمله يوميا لإدارة وتسيير أعمالها وحل مختلف المشاكل والخلافات بها.

ويظهر دور التفاوض في القدرة على تسيير مختلف الصراعات التنظيمية بداخل المؤسسات، والذي يعد أحد الأساليب التي يمكن اعتمادها وتبنيها في حل الخلافات القائمة داخل التنظيم، فهو كمدخل وحل سلمي للوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتعارضة قائم على حوار والتشاور وتبادل وجهات النظر.

قائمة المراجع:

1. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 1 الأردن، 2003.
2. مجدي عبد الله شرارة، التفاوض، نماذج عملية للمفاوضات الجماعية، مكتبة التكامل، مصر، 1999.
3. أيمن محمد عبد الواحد، التفاوض... علم وفن، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
4. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002.
5. محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2000.
6. حامد بدر أحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم للطباعة والنشر، الكويت، 1988.
7. منحت الذهب، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجد العاشر، العدد 03، 1987.
8. مروان عيسي وشاحي، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، رسالة ماجستير، (غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2002.
9. عبد الرضا فرج بدرأوي وأحلام علي حمد النجفي، التكامل بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات إدارة الصراع 1 دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28.
10. مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة 1 من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير، (غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

11. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002.