

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث

أثر إدارة التفاوض علي أداء الشركة

The impact of negotiation management on company performance

(دراسة حالة)

إعداد الطالب/سماح الفاضل احمد حسن

إشراف/

د.الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

التفاوض، في أصله اللغوي، يعني التنقل بين المواقع والآراء، ويُستخدم للدلالة على تبادل الحديث بهدف الوصول إلى اتفاق. أما من الناحية العلمية، فالتفاوض هو عملية تفاعلية مستمرة بين طرفين أو أكثر، يُسعى فيها إلى تحقيق مصالح متبادلة أو متعارضة، عبر الحوار والتنازل المحسوب، دون اللجوء إلى الصراع المباشر. (Lewicki et al., 2015) جوهر هذه التعريفات يكمن في اعتبار التفاوض أداة استراتيجية لإدارة النزاعات.

والنزاع في اللغة هو الخصومة والمشادة. وفي المفهوم الإداري الحديث، يُنظر إلى النزاعات على أنها اختلافات في المصالح أو القيم قد تؤدي إلى توتر أو تعطيل في العمليات التنظيمية، لكنها في ذات الوقت تخلق فرصاً للتحسين إن أُدبرت بشكل عقلاني. (Rahim, 2002) من هنا، فإن التفاوض ليس فقط وسيلة لحل النزاع، بل هو أداة لإعادة صياغة العلاقة بين الأطراف على أسس أكثر متانة.

التاريخ الإسلامي زخر بنماذج تفاوضية متقدمة، أبرزها صلح الحديبية، الذي لم يكن مجرد اتفاق سياسي، بل كان ممارسة تفاوضية ذكية حافظت على المبادئ وحقت مكاسب استراتيجية للنبي

□ تكمن أهمية الصلح في تحقيق السلام بين المسلمين وقريش وساهمت في تغيير العلاقات والدعوة الإسلامية هذا النوع من التفاوض القائم على التوازن والقيم والمصالح من أهم ملامح المفاوضات في الإسلام - وخاصة: نموذج صلح الحديبية، وهي لا تختلف كثيراً عن الأصول والضوابط الحديثة للتفاوض الدولي المعاصر-، وهي إن دلت على شيء فإنما تدل على تقدم المسلمين وتفوقهم ورقيتهم في الدبلوماسية والمرونة السياسية دون خضوع أو تنازل عن المبادئ العامة للإسلام، وتدل كذلك على مصداقية المسلمين، وأنهم أكثر الناس مصداقية، واتباعاً للمبادئ، وأكثرهم انضباطاً، وأرفعهم مقصداً، وأحسنهم نية وحزماً في التفاوض الذي يحقق المصالح العامة، ولا يضر بالمصالح المشتركة (محمد الدريس وبدر، ٢٠١٩)

عالمياً، تطورت مدارس التفاوض إلى منهجيات محددة، منها التفاوض التوزيعي الذي يقوم على تقاسم محدود للمكاسب، والتفاوض التكاملي الذي يسعى لتحقيق مصالح مشتركة، بجانب مفاهيم مثل BATNA أفضل بديل للاتفاق ومنهجية هارفارد التي تدعو إلى التفاوض بناءً على المصالح لا المواقف. (Fisher and Ury, 1981)

هذه المبادئ تم اختبارها في صفقات اندماج كبرى. على سبيل المثال، اندماج شركة Disney مع Pixar عام ٢٠٠٦ لم يكن فقط صفقة استحواذ، بل كان عملية تفاوض معقدة بين ثقافتين مؤسستين مختلفتين. استثمر فيها الطرفان وقتاً طويلاً لبناء الثقة وتحديد المصالح المشتركة، مما مهد لولادة تحالف ناجح استراتيجياً وفنياً. (Garrahan & Roberts, 2006) وكذلك استحواذ Facebook على WhatsApp في ٢٠١٤، بقيمة 19 مليار دولار، تم بعد تفاوض دقيق على الاستقلالية التقنية والخصوصية، وهو ما يعكس التفاوض كأداة لبناء شراكة استراتيجية وليس فقط كصفقة مالية.

لكن التفاوض لا يقتصر على الصفقات الضخمة، بل هو عنصر حاسم في العمليات اليومية داخل أي شركة. التفاوض بين الأقسام – مثل المشتريات والتشغيل، أو المالية والإنتاج، أو إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا – يحدث بشكل مستمر. كل قسم لديه أهدافه ومؤثراته، وغالباً ما تتعارض الأولويات.

قسم التشغيل قد يطلب زيادة في الميزانية لتسريع دورة العمل، بينما المالية تركّز على خفض التكاليف . هنا، يأتي التفاوض كآلية للوصول إلى حلول وسط تُوازن بين الجودة والتكلفة والزمن. نفس الشيء ينطبق على التفاوض بين قسم التسويق والمبيعات :الأول يريد تعزيز العلامة التجارية على المدى الطويل، والثاني يريد نتائج فورية في المبيعات . غياب مهارة التفاوض بين الأقسام يؤدي إلى تضارب، بيروقراطية، وتأخر في اتخاذ القرار، بينما وجود ثقافة تفاوض داخلية ناضجة يُعزز من التنسيق والكفاءة ويقلل من الهدر الإداري.

يُعد التفاوض أداة حيوية في بيئة الأعمال المعاصرة، يمتد دورة ليشمل تحسين الأداء العام للشركات . فنجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على إدارة عمليات التفاوض بفعالية سواء مع الموردين، العملاء، الموظفين، أو الشركاء الاستراتيجيين . التفاوض الناجح يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد ودعم النمو المستدام أما داخلياً، فإن التفاوض بين الأقسام—كالمشتريات والمالية، أو التشغيل والتسويق—هو عنصر أساسي في تعزيز التناغم التنظيمي . نجاح التفاوض الداخلي يعكس مدى نضج الشركة وقدرتها على التنسيق واتخاذ القرار بكفاءة.

فضلاً عن ذلك، يرتبط التفاوض بسلوك الأفراد ودوافعهم النفسية . حسب نظرية ماكلياند (١٩٨٧) يتأثر الفرد بثلاث حاجات رئيسية أثناء التفاوض:

(الحاجة إلى الإنجاز) نتائج ملموسة (الحاجة إلى الانتماء) علاقات تعاونية (الحاجة إلى النفوذ) تحكم واتخاذ قرار .

انطلاقاً من كل ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة استراتيجيات التفاوض على أداء الشركات والمؤسسات، عبر رصد العلاقة بين آليات التفاوض وفاعلية الأداء، ومدى إكسابها في تقليل النزاعات، تعزيز الانسجام الداخلي، وتحسين قرارات المؤسسة.

مشكلة الدراسة:

من الثابت الأهمية المتزايدة للتفاوض في مجال الأعمال عموماً، تواجه العديد من الشركات تحديات في التعامل مع موقف التفاوض سواء في التعاقدات وحل النزاع ويعد استخدام استراتيجيات التفاوض فعاله وهي من العوامل الحاسمة في تعزيز نجاح الشركة

بالتحليل لحالة الشركة موضوع الدراسة نجد ان التفاوض موجود في قطاعات متعددة مثل :

- اتفاقيات العقود و ابرام الشراكات

- التنسيقات المهنية للكوادر البشرية

- المناقشات في الأمور التجارية

في هذه الدراسة سوف نسعي لوضع اسس يمكن دمجها مع استراتيجيات الشركة في كل عملية باستخدام التعامل مع المعارف والمهارات حول تأثير مهارات واستراتيجيات التفاوض علي مقاييس الاداء الكلية للشركات مثل النمو والتحسين في الايرادات والكفاءة التشغيلية ورضا العملاء

تهدف دراسة اثر التفاوض علي الاداء من حيث

تحديد دور التفاوض في حل النزاعات ،العلاقة بين كفاءة التفاوض ورفع كفاءة الاداء، الاستخدام الامثل لك ل استراتيجية تفاوضية

السؤال الرئيسي :

ما اثر ادارة التفاوض علي اداء الشركة؟

أهمية الدراسة:

. علميا:

يساهم في قياس اثر التفاوض علي اداء الشركة

. عمليا:

_ تحديد الاستراتيجيات التفاوضية ذات الفعالية الاكثر.

_ الاستخدام الأمثل لكل استراتيجية حسب الموقف النزاعي وحسب المصلحة.

_ تحليل علاقه بين كفاءه التفاوض وقياس الاداء

أهداف الدراسة:

دراسة العلاقة بين الاستراتيجيات التفاوضية الكلية من خلال دراسة حالة لشركة الوعلان للصيانة تهدف الي احداث تقييم شامل عن الكيفية التي يؤثر بها التفاوض علي كفاءة الشركة والاداء تقديم توصيات لتحسين الكفاءة والاداء مبنية على الاستخدام الأمثل الاستراتيجيات التفاوضية.

تساؤلات الدراسة:

ما أثر مؤشر التفاوض علي اداء الشركة؟

وبتفرع من السؤال الرئيسي عده الاسئلة البحثية التالية:

كيف تؤثر ادارة التفاوض في تحقيق الاهداف؟

ماهي الاستراتيجيات المستخدمة في الشركة؟

ما لاستراتيجية التفاوضية الاكثر فاعلية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاثر مؤشر علي أداء الشركة

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين النوع الاستراتيجي والموقف الإرشادي.

الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين النوع المؤسسة والاستراتيجية المستخدمة

الدراسات السابقة:

مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة كأساس لفهم السياق البحثي وتحديد بعض النقاط التي قد تسهم الدراسة الحالية في معالجتها.

سيتم استعراض مجموعه من الدراسات السابقة التي تناولت اثر التفاوض علي اداء الشركة حيث انها سلطت الضوء علي اثر ادارة التفاوض علي الاداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفاوض في إدارة الأزمات بشركات الآليات الثقيلة بولاية نهر النيل، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف عملية التفاوض نسبة لعدم المعرفة المتاحة باستراتيجيات ومداخل وطرق التفاوض العلمية مما يؤدي ذلك لخلق بعض الأزمات الإدارية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لعدة نتائج منها أن هنالك أزمات تحدث نسبة لعدم إتباع منهج التفاوض السليم، ومن توصيات الدراسة أهمية اطلاع العاملين بهذه الشركات على الأسس العلمية للتفاوض

تعمل كل مؤسسة اقتصادية على رسم أهدافها التفاوضية وفق استراتيجيات معينة، معتمدة في ذلك على مجموعة من الدعائم المحورية (المعلومات، الاتصال، ثقافة المفاوضين) التي تساهم في الارتقاء بمستوى هذه الأهداف مع توسيع دائرة النجاح المطلوب أثناء عملية التفاوض التجاري، ولتحقيق ذلك يجب الالتزام بجملة من الضوابط والقواعد الأخلاقية لتكون بمثابة الاطار العام لهذه الدعائم. هدفت هذه الدراسة أساسا الى محاولة تحديد مفهوم عملية التفاوض التجاري، مع توضيح دور المنظومة الأخلاقية في تحقيق الأهداف التفاوضية وأثرها في ذلك، وهذا من خلال عرض وتحليل المفاهيم المتعلقة بهذا الجانب.

هدفت الدراسة إلى تحليل وشرح طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التفاوض وتحسين جودة الأداء المهني لمكاتب التدقيق بالاعتماد على دوران المدقق الخارجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية استهدفت مكاتب التدقيق الليبية، واعتمدت الدراسة على المصدر الأساسي لجمع البيانات باستخدام استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية لتطبيق مجموعة للإجراءات والاختبارات الإحصائية المتمثلة في استخدام حزمة البرامج الإحصائية ((SPSS، 26)). وقد تمثلت عينة الدراسة في المسح الميداني لمكاتب التدقيق بالمنطقة الشرقية (البيضاء-وبنغازي) وخلصت الدراسة إلى أن "هناك تأثير كبير لاستراتيجيات التفاوض بين المراجع الخارجي وعمل المراجعة على تحسين جودة الأداء المهني لمكاتب المراجعة في ليبيا بالاعتماد على تدوير المراجع الخارجي" ولذلك فإن المتغير الوسيط A دوران المراجع الخارجي يتوسط العلاقة بين استراتيجيات التفاوض بين المتغيرات المستقلة بين المدقق وعمل التدقيق X، والمتغير التابع الذي يحدد الأداء المهني الفعال لمكاتب التدقيق Y. أوصت الدراسة بضرورة تحسين الاحترافية في ضوء الاهتمام بالمصالح المشتركة بين مكاتب التدقيق وعملائهم من أجل اختيار بدائل تفاوضية استراتيجية لقبول الآخر في ضوء المصلحة المشتركة، وإدخال مفاهيم المراجعة من خلال معايير المراجعة والمرونة المرتبطة بها بحيث يمكن استخدامها لدعم استراتيجيات التفاوض في ليبيا

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى:

نظرية التفاوض (فيشر وأوري، ١٩٨١ - الوصول إلى الموافقة):

يقدم يوري وفيشر أربعة مبادئ للتفاوض الفعال، بما في ذلك: فصل الناس عن المشكلة، والتركيز على المصالح بدلاً من المواقف، وتوليد مجموعة متنوعة من الخيارات قبل الاستقرار على اتفاق، والإصرار على أن يستند الاتفاق على معايير موضوعية. (١٠)

نظرية النظرة القائمة على الموارد (بارني، ١٩٩١) (١١):

ترتبط التفاوض كمورد استراتيجي. هي نظرية إدارية تؤكد على أهمية موارد الشركة وقدراتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تشير هذه النظرية إلى أنه يمكن الاستفادة من موارد الشركة لخلق ميزة تنافسية فريدة، والتي قد يكون من الصعب على المنافسين تقليدها. تعتمد النظرية القائمة على الموارد على فكرة أن موارد الشركة قيمة ونادرة وفريدة وغير قابلة للاستبدال.

المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث:

وصفي تحليلي يعتمد على تحليل البيانات لفهم العلاقة بين المتغيرات

طرق البحث:

المجتمع: شركة خدمية

الدراسة: عينة عشوائية من الإدارة وموظفوا الشركة

أدوات الدراسة :

الاستبيان

تحليل احصائي excel

تحليل احصائي من خلال جمع البيانات.

حدود الدراسة :

أخذت الدراسة في شركة الوعلان لصيانة السيارات (المملكة العربية السعودية).

يركز على أثر إدارة استراتيجيات التفاوض داخل الشركة.

قد لا ترصد الآثار الطويلة للتفاوض بشكل كامل.

المراجع:

أفزالور رحيم، م. (٢٠٠٢). نحو نظرية لإدارة الصراع التنظيمي. المجلة الدولية لإدارة الصراعات ١٣ (٣)، ص: ٢٣٥-٢٠٦.

ريتشاردز، ج.، غيرو، ف.، وفيشباخ، س. (٢٠٢٠). كفاءة التفاوض: تحسين كفاءة التفاوض لدى الطلاب. مجلة التعليم للأعمال. ٩٥ (٨)، ص: ٥٥٣-٥٥٨.

فيشر، ر.، يوري، و.، وباتون، ب. (١٩٨١). الوصول إلى اتفاق: التفاوض على اتفاق دون تنازل. هوتون ميغلين.

فيصل محمد فيصل عبدالجليل و إيناس بوبكر محمد. (2020). تقييم أثر استراتيجيات التفاوض بين مراجع الحسابات وعميل المراجعة بدلالة دوران مكاتب المراجعة في تحسين جودة أداء مكاتب المراجعة في ليبيا. مجلة آفاق اقتصادية. ٦(١٣)، ص: ١٨٣-١٧٦.

كسنة و محمد (٢٠٠٣). أثر القيم الاخلاقية علي عملية التفاوض التجاري . مجلة معهد العلوم الاقتصادية: ١٧ (٦)، ص: ٣٠٣-٣١٤.

محمد الدريس و بدر. (٢٠١٩). فن التفاوض عند الرسول □ (صلح الحديبية نموذجاً). مجلة كلية الشريعة والقانون بـتفـهـنـا الأشراف-دقهلية. ٢١(٦)، ص: ٤٤٤١-٤٤٨٠.

معلا الصديق البدرى عبدالله. (2025). التفويض و أثره على إدارة الأزمات.

(1)6 _ 'Scien .and Human .for Comm .Excellence and j_

موير، ر. (٢٠٢٣). لعب تلبيس: تسويق وترويج منتجات أميرات ديزني. في كتاب "ظاهرة أميرات ديزني" ص: ١٥٧-١٨٣. مطبعة جامعة بريستول.

نظرية النظرة القائمة على الموارد (بارني، ١٩٩١)

رابط ملخص النظرية

[8B%8D%86%9D%84%9D%7A%8D%/arabpreneur/com.fastercapital//:https\)](https://arabpreneur.com/fastercapital/)

-9A%8D%A8%9D%1B%8D%

-9A%8D%85%9D%6A%8D%7A%8D%82%9D%84%9D%7A%8D%

-89%9D%84%9D%9B%8D%

--AF%8D%1B%8D%7A%8D%88%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%

%8D%7A%8D%81%9D%AA%8D%3B%8D%7A%8D%84%9D%7A%8D%

8%9D%84%9D%7A%8D%-86%9D%85%9D%-9A%8D%AF

نظرية التفاوض (فيشر وأوري، ١٩٨١ - الوصول إلى الموافقة)

رابط ملخص للنظرية

+5B%8D%AE%8D%84%9D%85%9D%=q?search/com.google.www//:https)
8D%84%9D%7A%8D%+9A%8D%A8%9D%1B%8D%8B%8D%86%9D%
%8D%A8%9D%81%9D%28%+6B%8D%88%9D%7A%8D%81%9D%AA%
%+C8%8D%A8%9D%1B%8D%88%9D%3A%8D%88%9D%+1B%8D%4B
-+1A%9D%8A%9D%9A%9D%1A%9D
9D%5A%8D%+84%9D%88%9D%5B%8D%88%9D%84%9D%7A%8D%+
%81%9D%7A%8D%88%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%+89%9D%84%
sx&641=bih&1366=biw&90flbaef3f2a8bf7=esv_sca&29%9A%8D%82%9D
e&1752231546856A3%PZcQ3x_TifPwcnAliImwYWQKMmoSwHP3AE=srf
-roPvsLB2un_M1waPj5eu=i
5=uact&dUDCBi4Q8hMB5YBHT1k7SOAxX07mqiX4ahUKEwj0=ved&QE
1B%8D%8B%8D%86%9D%+5B%8D%AE%8D%84%9D%85%9D%=qo&
9D%7A%8D%81%9D%AA%8D%84%9D%7A%8D%+9A%8D%A8%9D%
8D%88%9D%+1B%8D%4B%8D%A8%9D%81%9D%28%+6B%8D%88%
8A%9D%9A%9D%1A%9D%+C8%8D%A8%9D%1B%8D%88%9D%3A%
-+1A%9D%
9D%5A%8D%+84%9D%88%9D%5B%8D%88%9D%84%9D%7A%8D%+
%81%9D%7A%8D%88%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%+89%9D%84%
INmG1YTYrti2LXNlcnAiatmF6l2Mtd3Egxnd=lp_gs&29%9A%8D%82%9D
KPZiNix2YrYtNixINmI2LYgKNmB2ml9YHYp2KfZhNiq2Kkg2LjYsdmK2
2KfZhNmF2Ykg2YjZhCDYpdmE12YtZiNi2ajZoSAtINin2YrYjCDZodmp2
FMggQABiABBiiBDiIEAAYgAQYogQyCB8YLYqSkyBRAAGO2mB9YjYp
6wAXgBkAEAmAHVA39IAEGKIEMggQABiABBiiBEjkiwFQsxRYmAAG
gBAPgBAfgBApgCCaACkBAoAhDCAgcQixg8ABuBuqAQUzLTkuMbgBA
Ah0gLCaAhQQABiABBjjBBi6YJxjqAsICChAjGPAFGCcY4nGOoCwgiHEC
jpBBjqAtgBAcICBBajGCfCAgUQABiABMICChAAGIAEGEMYigXCAGo
-20QU8QLhiABBhDGloFmAMR
hXCBwUy_oAfkXrIHazMtOLgH04TEuMyoGBggBEAEYAZIHB7Y9dBkrl
(serp-wiz-gws=sclient<QuNcgHVw

نظرية النظرة القائمة على الموارد (بارني، ١٩٩١)

رابط ملخص النظرية

8B%8D%86%9D%84%9D%7A%8D%/arabpreneur/com.fastercapital//:https)
-9A%8D%A8%9D%1B%8D%
-9A%8D%85%9D%6A%8D%7A%8D%82%9D%84%9D%7A%8D%
-89%9D%84%9D%9B%8D%

--AF%8D%1B%8D%7A%8D%88%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%
%8D%7A%8D%81%9D%AA%8D%3B%8D%7A%8D%84%9D%7A%8D%
-86%9D%85%9D%-9A%8D%AF
-AF%8D%1B%8D%7A%8D%88%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%
-82%9D%A8%9D%82%9D%AD%8D%AA%8D%84%9D%
-9A%8D%2B%8D%A8%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%
%9D%3B%8D%81%9D%7A%8D%86%9D%AA%8D%84%9D%7A%8D%
-9A%8D%A8
(html.9A%8D%83%9D%1B%8D%4B%8D%84%9D%84%9D%
-AF%8D%1B%8D%7A%8D%88%9D%5
-82%9D%A8%9D%82%9D%AD%8D%AA%8D%84%9D%
-9A%8D%2B%8D%A8%9D%85%9D%84%9D%7A%8D%
%9D%3B%8D%81%9D%7A%8D%86%9D%AA%8D%84%9D%7A%8D%
-9A%8D%A8
.html.9A%8D%83%9D%1B%8D%4B%8D%84%9D%84%9D%

Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict _Intern.J.of Conf.Manag._ 13(3),pp: 206-235.

Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1981). Getting to Yes—Negotiating Agreement Without Giving In. Houghton Mifflin Harcourt, 1991. ISBN: 0395631246, 9780395631249.

Richards, J., Guerrero, V. and Fischbach, S. (2020). Negotiation competence: Improving student negotiation self-efficacy. _J. of Edu.for Busin._ 95(8),pp: 553-558.

Muir, R. (2023). Playing Dress Up: Disney Princess Merchandising and Marketing. In The Disney Princess Phenomenon. Bristol University Press. pp: 157-183.

