**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**جامعة محمد خيض –بسكرة-**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**شعبة: الموارد البشرية**

 **بحث حول:**

**التفاوض وإدارة النزاعات**

**من إعداد الطلبة**:

* بلهوشات سامي
* حجاز محمد **تحت إشراف الأستاذة :**

 **الفوج :01. أ. علالي مليكة**

 **السنة الدراسية: 2021/2022**

**خطة البحث:**

 **مقدمة**

 **المبحث الأول: ماهية التفاوض**

المطلب الأول: تعريف التفاوض

 المطلب الثاني: أنواع التفاوض

 المطلب الثالث: مراحل التفاوض

 **المبحث الثاني: ماهية واستراتيجية إدارة النزاعات**

 المطلب الأول: تعريف النزاعات

 المطلب الثاني: مستويات النزاعات

 المطلب الثالث: أسباب النزاعات

 المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة النزاعات

 **خاتمة**

 **مقدمة:**

 يعد التفاوض أحد الأدوات والوسائل العقلية البشرية التي وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان وميزه بها عن باقي المخلوقات على سطح الأرض، وذلك لغرض التواصل وتحقيق حاجته ورغباته وإرادته مع سائر البشر، ونظرا لتقدم العلوم وكثرة المشاكل وتعقد وتقارب وتشابه المصطلحات لدى الباحثين، نلاحظ أن مصطلح التفاوض حساس جدا فقد يتم إستخدامه في المساومة من الحصول على هدف غير شرعي منها ما يحدث في الوقت الحالي من نهب حقوق الاخرين ومن ثم الدعوة للحوار والتفاوض "يأخذ حقك ويدعوك للتفاوض" ومن خلال بحثنا هذا سنحاول التطرق إلى معنى التفاوض وما هي خطواته وأنواعه ومبادئه وما دوره في حل النزاعات؟ .

**المبحث الأول: ماهية التفاوض**

 **المطلب الأول: تعريف التفاوض [[1]](#footnote-1)**

 التفاوض هو تحاور وتبادل الأفكار والاراء بالتفاعل بين الأطراف من أجل الوصول إلى

اتفاق معين حول مصلحة أو مشكلة ما

 التفاوض هو عملية تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العدد من المساعي بين الطرفين المتفاوضين بهدف التوصل إلى اتفاق. [[2]](#footnote-2)

 التفاوض الإداري هو الذي يهدف إلى مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة بتحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية، إذ لابد على المفاوض الإداري الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذ ما دخل مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد أو المشكلة التي قد تواجهها المؤسسة، ولابد منة تجنب إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض تنعكس سلبا وتأزم المشكلة بدلا من حلها. [[3]](#footnote-3)

 **المطلب الثاني: أنواع التفاوض [[4]](#footnote-4)**

1. **اتفاق يحقق مصالح الطرفين:** في مثل هذا النوع من التفاوض ينتهج الطرفين أسلوب المصلحة المشتركة أو مايعرف بمباراة " إكسب ودع غبرك يكسب " حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة إتفاق تحقق مصالحهما من دون أن يكون القصد الإضرار بالطرف الآخر وهذا الاتفاق يكون منظور مستقبلي ويزيد عمق التعاون والعلاقات القائمة بينهما
2. **التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر:** ويمكن أن نطلق علىهذا النوع من التفاوضعبارة "إكسب ودع غيرك يخسر" وهو غالبا ما يحدث في حالة إختلال توازن القوى بين الطرفين وفشل أحدهما في إختيار الوقت المناسب للتفاوض أو تعرضه لضغوط من الطرف الآخر حيث يحاول كل طرف إنهاك الطرف الآخر، واستنزاف وقته وجهده وتشويهه ومحاولة إحكام السيطرة عليه.
3. **التفاوض الاستكشافي:** وهذا النوع من التفاوض يلتمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.
4. **التفاوض التسكيني:** يهدف هذا النوع من التفاوض إلى خفض مستويات الصراع في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول، وهو يعتمد على عامل الزمن الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات
5. **تفاوض التأثير في طرف ثالث:** ويقصد هذا النوع من التفاوض على التأثير في طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غير أن يكون الاتصال به مباشرا
6. **تفاوض الوسيط:** وهذا النوع يشيع اليوم في ميدان الاقتصاد والسياسة، إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث ليكون حكما بينهما، وعى الرغم من أن هذا النوع من التفاوض له فوائده وينفع في سياقات محددة، فإن محاذيره إحتمال ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع مما يضعف النتائج المترتبة على مثل هذا التفاوض.

 **المطلب الثالث: مراحل التفاوض**

نجد أن للتفاوض مجموعة من المراحل انطلاقا من الإعداد وصولا إلى مرحلة الاتفاق، ونعتبر مراحل التفاوض موضوع هام نال اهتمام الكتاب والباحثين، فالمتفاوضون يحتاجون إلى إدراك نسيج المفاوضات، لأن هذه الأخيرة نفسها تأخذ طابعا تتداخل فيه المدخلات والمخرجات والمقدمات بالنتائج. وهناك من حدد مراحل التفاوض بصفة عامة: [[5]](#footnote-5)

 **المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل التفاوضية**

 وتتضمن: [[6]](#footnote-6)

 **أولا: التحضير للتفاوض**

 يتم من خلالها عدة إجراءات ذات صلة مباشرة بالعملية التفاوضية:

1. الاتفاق على مبدأ التفاوض: خطوة أساسية من الخطوات التي تتيح انطلاق العملية التفاوضية، أي إقناع الطرفين بضرورة التفاوض وأنه الطريق الأفضل لحل الصراع وتحقيق المصالح.
2. الموضوعات التفاوضية: وتتضمن عدة عناصر أساسية تتعلق بتحديد الموضوعات وتشمل موضوعات محل التفاوض وكذا تصنف الأهداف المرغوب تحقيقها، ليتم في الأخير تحليل الوضع التفاوضي وهذا استنادا لمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والتعرف على البدائل المتاحة ودرجة الحاجة لدى الأطراف الأخرى للتفاوض.

 **ثانيا: التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية**

 يتوقف عليها مستوى إنجاز الأهداف التفاوضية، لأن الإعداد يفضي إلى نتائج جيدة والعكس، والتمهيد للعملية التفاوضية عادة ما يشمل النقاط التالية:

* اختيار أعضاء الفريق المفاوض، وذلك بعد الاتفاق المبدئي على المباشرة في العملية التفاوضية يتم القيام بتشكيل أعضائها بصورة نهائية.
* توافر المعلومات الوافية المدروسة عن الطرف الاخر، وعن نوعية مطالبه التفاوضية ومستوى قدراتهم والمستوى التعليمي والعملي لأعضاء الفريق ومراكزهم ومواقعهم الرسمية.
* تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية، ويتم ذلك من خلال التشاور والاتفاق بين طرفي العملية التقاوضية.
* يجب أن تسبق العملية التفاوضية اتصالات بين الطرفين، وهذه الاتصالات يمكن أن تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وإيجابية وتعاونية.
* تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية عند البدء والتحضير للعملية التفاوضية.

**المرحلة الثانية: تحديد إستراتيجية التفاوض [[7]](#footnote-7)**

 فمن المهم تحديد إستراتيجية التفاوض قبل البدء بالمفاوضات، ولكن يتجنب المفاوض عدم الإفراط في تحديد ملامحها لأن للظروف أحكام، وعليه فإن تحديد الإستراتيجية عادة ما يكون بتحديد الملامح الأساسية لها. واستراتيجية التفاوض تعني أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر، وأسلوب التعامل الداخلي مع الفريق.

**المرحلة الثالثة: بدء أول جلسة**

 يعد ما يتم قوله والتعبير عنه في الجلسة الافتتاحية أمر هام لتحديد مرحلة نجاحها فيما بعد، والتفاوض يتأثر كثيرا بالجلسة الافتتاحية لأسباب عدة هي:

* تحديد الجلسة الافتتاحية ماهو متاح لدى الأطراف من المعلومات، واتجاهات نفسية، قيم وتوقعات.
* تمثل الجلسة الافتتاحية نوع من جس النبض.
* تمثل الجلسة الافتتاحية تحديدا للمناخ الذي سيتم العمل فيه.

 **المرحلة الرابعة: فهم الموقف جيدا**

 يقصد به أن يحاول المفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وأن يستطيع إبراز موقفه، ويتطلب الفهم الكامل للموقف ثلاث خطوات:

* الحصول على معلومات
* اختيار وتقييم موقف الطرف الآخر.
* استخدام الوقت والانسحاب.

**المرحلة الخامسة: عملية التفاوض**

 في هذه الخطوة يحاول المفاوض أن يحصل على تنازل من الطرف الآخر، وأن يجعله يقترب من أهدافه وهناك ثلاث مواضيع في الخطوة:

* الحصول على تنازلات من الطرف الآخر
* فشل التفاوض
* التحرك اتجاه الاتفاق.

**المرحلة السادسة: الاتفاق**

 الخطوة النهائية للتفاوض هي التوصل إلى اتفاق، والى تفصيلات تنفيذه، وتتضمن هذه الخطوة الأخيرة ثلالث مراحل:

* اعداد الاتفاق
* التأكد من تفصيلات تنفيذه
* مراجعة استفادة المفاوض وخبرته من التفاوض

**المبحث الثاني: ماهية واستراتيجيات إدارة النزاعات**

 **المطلب الأول: تعريف النزاع**

 النزاع هو صراع على منفعة معينة أو على سلطة أو على موارد نادرة أو ادعاءات على حالة معينة، بحيث أن أهداف الأطراف المتنازعة ليست فقط الحصول على المنفعة الموجودة بل تتعداها إلى تحييد الأضرار أو التخلص من المنافس الآخر. [[8]](#footnote-8)

 النزاع هو نتيجة تنازع بين شخصين أو جماعتين أو وحدتين سياسيتين للسيطرة على نفس الهدف أو للسعي لتحقيق أهداف غير متجانسة. [[9]](#footnote-9)

 ا**لمطلب الثاني: مستويات النزاع [[10]](#footnote-10)**

1. **التناغم:** ويعرف بانه العلاقة بين الأطراف (عرقية، دينية، سياسية) عندما لا توجد فعليا أي صراعات أو مصالح أو قيم متناقضة، ويظهر ذلك في تعاطف الأطراف مع أي طرف يتعرض لمشكل أو أزمة.
2. **السلام الدائم:** ويتميز بمستوى عام من التعاون والإتصال بين الأطراف وإدراك لكيفية تحقيق المصالح المتعارضة حيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه من خلال آليات سليمة ومؤسسية ولا يحتاج العنف لتحقيق ذلك.
3. **السلام الثابت:** ويسمى السلام البارد وفيه يقل الاتصال بين الأطراف ويتم ذلك من خلال نسق من النظم الأساسية والإحترام المتبادل وغياب عام للعنف وتبقى الأهداف والقيم المتعارضة، وتتنافس الأطراف بطرق عديدة ضمن ضوابط مقبولة.
4. **السلام الغير ثابت:** ويسمى الحرب الباردة وتنشأ فيه توترات مموسة وإتهامات بين الأطراف، ومن المحتمل أن تتحول إلى عنف علني منقطع، بالرغم من قلة العنف فيه إلا أن التعايش معدوم والأطراف لا تعني كثيرا بعلاقاتها المتبادلة بشكل كافي.
5. **الأزمة:** وهي مواجهة متوترة بين مجموعات مسلحة معبأة معنويا قد تصل إلى درجة تهديد وصدمات طرفية، وتمهد هذه الأوضاع إلى حرب أهلية وشبكية أو إنهيار عام للنظام.
6. **الحرب:** وهي حرب شاملة تتحارب فيها مجموعات مسلحة منظمة وقد تحتوي على كثافة منخفضة من نطاق المواجهات مثل حروب العصابات والفوضى السياسية، ومن الجدير بالذكر أن هذه المستويات لا تنتقل بشكل سريع وإنما واحدة تلوى الأخرى.

 **المطلب الثالث: أسباب النزاع [[11]](#footnote-11)**

1. **نزاع المصالح:** يحدث نتيجة التنافس على الإحتياجات الحقيقية أو السيرة وتنتج نزاعات المصالح عندما يؤمن أحد الأطراف أنه يشبع حاجاته يجب على الأطراف الأخرى أن تخسر حيث يحدث نزاع المصالح حول قضايا مادية (مال، أرض، النفوذ... الخ).
2. **نزاع البنية:** ويحدث نتيجة النماذج الجائرة للعلاقات البشرية وتشكل هذه النماذج بواسطة قوى خارجية تفرض على أطراف النزاع، مثل (قلة المصادرالطبيعية، المساحة الجغرافية.. الخ) ويحدث غالبا بين الدول.
3. **نزاع القيم:** يحدث عند تضارب نظم الحقيقية أو المعنوية والقيم هي المعتقدات التي يستخدمها الناس لإعطاء معنى لحاجاتهم فالناس بقيمهم مختلفة، فيحدث النزاع عندما يفرض أحد الأطراف على الطرف الآخر إتباع قيم لا يؤمن بها.
4. **نزاع المعلومات:** يحدث هذا النزاع نتيجة نقص المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة، كذلك لتفسيرات مختلفة أو عدم إنسجام إجراءات التقييم.

 **المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة النزاعات [[12]](#footnote-12)**

1. **استراتيجية التجاهل:** ففي حالة عدم وجود ضغط من أجل حل الخلافات بشكل سريع، أو في المستقبل فإنه لابد من تجاهل الطرف الذي يسبب لك هذا النزاع، وفي مثل هذه الحالة الاستراتيجية ليست ناجحة على المدى الطويل لانه لابد من تغيير الأهمية لظرف معين أو نزاع معين.
2. **إستراتيجية التكيف:** ونستخدمها عندما يكون النزاع والإختلاف غير مهم في عملنا ولكن الطرف الآخر فيه متعاون، في هذه الحالة نقوم بالتكيف مع الإختلاف ونسمح للطرف الآخر في الطريقة التي تناسبه، ولكن يجب الأخذ بعين الإعتبار ان المبالغة في التكيف يؤدي إلى جعلك في موقع ضعيف ويجعل صوتك غير مسموع
3. **إستراتيجية المفاوضات والتسوية:** وهي الإستراتيجية التي تؤدي غالبا إلى إستراتيجية التعاون والإشتراك، فما بين التنافس والتكيف تكون هذه الإستراتيجية وفيها تقوم أنت بالحصول على بعض المكتسبات مقابل تقديم بعض التنازلات وبالتالي فأنت تكتسب شيئا وتخسر شيئا آخر، هذه الغستراتيجية هي ممتازة جدا في حال عدم توفر وقت أو حال أن القضية لا تحتاج توقفا كثيرا، في نفس الوقت تكون هذه الإستراتيجية هي الأنسب في حالة عدم قدرة احد الأطراف على فرض رأيه.
4. **إستراتيجية التنافس:** وهي الوجه العكسي للتكيف وهي تكون في حالة أنه لا مفر من تلبية ما تريد من إحتياجات مهما كان الثمن وفي هذا النزاع يكون لابد من ربحك وخسارة الطرف الآخر، هذه الحالة تكون في وجود وقت نهائي لعمل ما أو في حالة أن العلاقة مع الطرف الآخر غير مهمة.
5. **إستراتيجية الإشتراك والتعاون:** وهي الاستراتيجية التي يتم فيها الإعتراف بوجود الغختلافات وقبولها، ومن ثم البحث عن حلول بديلة تلاقي حاجات الأطراف في النزاع، وهي استراتيجية لإدارة أي نزاع عندما تكون الاختلافات مهمة للغاية لكل طرف وفي نفس الوقت على الجميع الالتزام بالحل.

**خاتمة**

 بعد تناول موضوع التفاوض من حيث التعريف والأنواع والمبادئ يمكن ان نخلص إلى أن وجود قضية ما أو نزاع مع أطراف أخرى لا يعني أحيانا المبادرة بالتفاوض لأن على المفاوض في البداية يجي أن يكون مدركا طبيعة أوراقه التفاوضية، وكيف يستطيع أن يلعب بها لتحقيق أهدافه، كما يجب على المفاوض أن يكون لديه شيئ يبدأ به فالمهارات وحدها لا تنفع إذا لم يكن هناك شيء واقعي تتفاوض حوله، إذا يمكن القول بأن التفاوض أداة تشخيصية مهمة وتقدم حلولا عملية لمشاكل واقعية كإدارة النزاعات، حيث يمكن للأفراد أن يستفيدوا منها في معرفة أساليب النزاعات التي تحدث بينهم وحلها.

**قائمة المراجع:**

 1- نبية إبراهيم إسماعيل، البعد النفسي للتفاوض، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007،

-2 حسان علي مسلم الطائي، دور الإدارة في مرحلة المفاوضات العقدية، العدد16، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة كركوك العراق .

-3إيهاب كمال، أحمد محمد صبري، مهارات الإقناع ودبلوماسية التفاوض، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2011

-4 التفاوض الفعال، باريار أندرسون، منتديات مجلة الابتسامة، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع .

-5 هاوارد رايفا، فن وعلم التفاوض، ترجمة مظهر مصطفى الحلاوي، اتحاد المصارف العربية للنشر، لبنان، 2010.

-6 الحديثي عباس غالي، أنماط الصراعات البيئية.

-7 داورني جيمس، باستغراف روبرت، ترجمة وليد عبد الحق، الكويت، كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، ديسمبر 1985،

-8 فن إدارة النزاعات في العمل الصالح، ديسمبر 2009

-9 الوساىل البديلة عن القضاء لحل النزاعات، زينب وحيدة، جامعة سوران 2012.

1. نبية إبراهيم إسماعيل، البعد النفسي للتفاوض، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2007، ص12. [↑](#footnote-ref-1)
2. حسان علي مسلم الطائي، دور الإدارة في مرحلة المفاوضات العقدية، العدد16، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة كركوك، العراق، ص602. [↑](#footnote-ref-2)
3. إيهاب كمال، أحمد محمد صبري، مهارات الإقناع ودبلوماسية التفاوض، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص18. [↑](#footnote-ref-3)
4. التفاوض الفعال، باريار أندرسون، منتديات مجلة الابتسامة، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، ص355. [↑](#footnote-ref-4)
5. هاوارد رايفا، فن وعلم التفاوض، ترجمة مظهر مصطفى الحلاوي، اتحاد المصارف العربية للنشر، لبنان، 2010، ص [↑](#footnote-ref-5)
6. هاوارد رايفا، نفس المرجع السابق، ص236-237. [↑](#footnote-ref-6)
7. هاوارد رايفا، نفس المرجع السابق، ص237. [↑](#footnote-ref-7)
8. الحديثي عباس غالي، أنماط الصراعات البيئية [↑](#footnote-ref-8)
9. داورني جيمس، باستغراف روبرت، ترجمة وليد عبد الحق، الكويت، كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، ديسمبر 1985، ص94. [↑](#footnote-ref-9)
10. 10فن إدارة النزاعات في العمل الصالح، ديسمبر 2009، ص27. [↑](#footnote-ref-10)
11. الوساىل البديلة عن القضاء لحل النزاعات، زينب وحيدة، جامعة سوران، 2012، ص19. [↑](#footnote-ref-11)
12. فن إدارة النزاعات في العمل، نفس المرجع السابق، ص31،30. [↑](#footnote-ref-12)