

من اعداد: فتيح خولة ، علوي مبروكة فوج 05
بحث حول التفاوض وادارة النزاعات

خطة البحث

المقدمة

المبحث الاول: مفهوم التفاوض

المطلب 1: تعريف التفاوض وصفات المفاوض الناجح

المطلب 2: اهمية علم التفاوض

المطلب 3: خصائص عملية التفاوض

المطلب 4: شروط التفاوض

المطلب 5: خطوات الاعداد للتفاوض

المبحث الثاني: مفهوم ادارة النزاعات

المطلب 1: تعريف النزاع

المطلب 2: انواع النزاعات

المطلب 3: اسباب النزاعات

المبحث الثالث : استراتيجيات التفاوض وحل النزاعات

المطلب 1: استراتيجيات التفاوض

المطلب 2: استراتيجيات النزاعات

المقدمة

تتكون المنظمات من مجاميع مختلفة من أصحاب المصالح الذين يتعاونون لتوفير الموارد للمنظمة وبنفس الوقت يتنافسون مع بعضهم البعض من أجل الحصول على الموارد التي تخلقها المنظمة من نشاطاتها المختلفة وعلى المنظمة إدارة ذلك التعاون والتنافس بين أطراف ذوي مصالح وتفضيلات متباينة، كذلك تنشأ النزاعات بين الوحدات والأقسام داخل المنظمة بسبب تداخل المهام ، تباين الاهداف ، وندرة الموارد ، ولكن بعض تلك النزاعات هي صراعات وظيفية لها تأثيرات ايجابية ويمكن أن تصبح كقوة تحفيزية للأفراد والجماعات أما البعض الأخر من النزاعات فهي نزاعات غير وظيفية ويكون لها تأثيرات سلبية على اداء وعلاقات العاملين وتسبب تعطيل القرارات وإضاعة الوقت والموارد مما ينعكس بشكل سلبي على أداء وفاعلية المنظمة .

فالنزاع هو أمر محتوم ولا مفر منه داخل منظمات الاعمال ولكن القدرة على إدارة النزاعات داخل المنظمة هي واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها المدير المعاصر للتعامل مع تلك النزاعات التي تنشأ داخل المنظمة وتعد أهمية عملية إدارة النزاع بمستوى أهمية صنع القرارات والقيادة وهذا ما سنتناوله في بحثنا .

المبحث الأول: ماهية التفاوض

المطلب 01: مفهوم التفاوض وصفات المفاوض الناجح:

1-تعريف التفاوض:

عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أمال في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف أطراف التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير.

هو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول الى اتفاق يفى بمصالح الطرفين.

مما سبق يتضح أن عناصر التفاوض هي:

1 -التفاوض يتم بين طرفين أو أكثر

2 -هناك موضوع محدد للتفاوض

3 -يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبيا

4 -التفاوض يمثل عملية اتصال تسعى للوصول إلى حل وسط

2-صفات المفاوض الماهر:

- اللباقة والقدرة على الحوار: يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفه ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال:

✓ عدم مقاطعه الطرف الآخر

✓ حسن الاستماع والإنصات

✓ احترام المفاوض الآخر

✓ احترام عقول الآخرين

✓ ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه

- القدرة على الإقناع: تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع .

أ - توافر المعلومات حيث أن توافر المعلومات يساعد في وضع تصور للحلول الممكنة.

ب - التدريب حيث يساعد التدريب على تنميه مهارات الإقناع لدى المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وأن يشعر الطرف الآخر

- بأنه على حق، و من الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو اقصر الطرق للإقناع .
- القدرة على الإنصات: من المهم أن تتوافر القدرة على الإنصات لدى المفاوض لأن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقه تفكيره وإعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.
- التحلي بالهدوء وضبط النفس: لأن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكسب ثقة واحترام الآخرين
- الموضوعية: يقصد بها هنا عدم التحيز والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها
- القدرة على تنميه البدائل: وتعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل حتى لا يكون أسيراً لبديل واحد فقط
- الثقة بالنفس والغير: تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات
- مهارة إدارة المعلومات: فخروج المعلومات من المفاوض يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.
- القدرة على التحديد والابتكار: حيث أن إتباع المفاوض لأسلوب مقبول واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول
- القوة: من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الآخر، وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة إن تعدد أوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وإنما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.
- التعاون: من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض وهنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة
- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين: يمكنك تنمية مهارات انشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال :-
- تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الآخر أنها واردة منه اعتقاداً بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام للطرف الآخر.
- احرص على إن يتم صياغة مقترحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر.
- احرص على تأكيد احترامك لآراء ومقترحات الإطراف الأخرى.
- القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر: يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال إثارة التساؤلات التالية :
- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما اقترحه من حل ؟
- كيف أساعد الطرف الآخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟
- كيف تتجنب إن يشعر أطراف التفاوض إن احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم؟
- كيف تستطيع إن تدرك توجهات الطرف الآخر ؟

- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الآخر ؟
- كيف تكتشف موضوعية الطرف الآخر في وضع أهدافه ؟

المطلب 02: أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:
الأولى ضرورته: تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العالقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.
الثانية حتميته: نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامهم لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها

المطلب 03: خصائص عملية التفاوض:

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهايرها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة إلى التفاوض واستمرارها.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتتأثر فيها .
- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وإنما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وأيضاً من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء.
- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات وصفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من عالقات وما انعكس على تلك العالقات من انعكاسات إيجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.
- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والأهداف المعلنة وغير المعلنة.
- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض أيضاً باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات
- يركز المفاوض في كثير الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما تحقيق في الأجل الطويل وذلك لما يلي:

- لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا .
- الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.
- كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل إن ينجزه في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز على الانجاز قصير الأجل
- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

المطلب 04: شروط التفاوض:

1-القوة التفاوضية

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعدي أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

2-المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق العمل التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟ هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟ وإذا كان ذلك يسير فما هي تلك الأهداف المرحلية وكيفية تحقيقها؟ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

3-القدرة التفاوضية:

يصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والموصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق .
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق لصح وحدة متجانسة محددة المهام ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات .
- تدريب و تثقيف وتحفيز أعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية .
- المتابعة الدقيقة والحديثة لاداء الفريق المفاوض والي تطورات تحدث أعضائه
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية .

4-الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

المطلب 05: خطوات الإعداد للتفاوض:

1 - تحديد أهداف التفاوض:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف الواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان ويمكن تقسيم أهداف التفاوض إلى أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثال قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا.

2- تحديد مكان التفاوض:

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي:
- تفاوض في مقر المفاوض حيث أن لتفاوض في مقر المفاوض يحق له الراحة النفسية، وسهولة الحصول على المستندات، عدم تحمل مشقة السفر... الخ
- التفاوض في مقر الطرف الآخر في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة السفر إلى أطراف الآخر، كذلك يصعب عليه الحصول على المستندات، كما أن الذهاب للمفاوض إلى طرف الآخر يمثل نوعا من التنازل .
- التفاوض في مكان محايد وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الآخر ومن أمثلة ذلك إجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى .

3 - تحديد موعد التفاوض:

حيث أن موعد التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض "المشتري" حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري.

4 - تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:

بدون تحديد النقاط سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر .

5 - جمع المعلومات:

حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصنف الذي سيتم شراؤه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه.

6- إعداد جدول التفاوض:

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض وال يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر.

7 - تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:

إن تحديد الأسئلة التي سيتم إلقتها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر.

8- تحديد إستراتيجية التفاوض:

وإستراتيجية التفاوض هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظرا لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها.

9 - تحديد القائمين بالتفاوض:

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي:
- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض
- حسن اختيار قائد الفريق

- يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق

10- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض:

وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي:
- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض
- يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة
- يجب أن تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا

11- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبيا ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة .

12- الاستعداد النهائي للتفاوض

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض(1)

1- بلال الوادي ، إدارة التفاوض وحل النزاعات، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع ، إدارة الاعمال المستوى الخامس ، جامعة دمام ، ص 1,2,5,6

المبحث الثاني: مفهوم ادارة النزاعات

المطلب 01: تعريف النزاع:

- يعبر النزاع عن حالة التعارض الموجودة بين الأطراف في الأهداف والمصالح. فيعرف عندئذ على أنه وضع تكون فيه مجموعة معينة من الأفراد - سواء قبيلة أو مجموعة عرقية أو لغوية أو دينية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أي شيء آخر تنخرط في تعارض واعٍ مع مجموعة أو مجموعات أخرى معينة لأن كل هذه المجموعات تسعى لتحقيق أهداف متناقضة فعلا أو تبدو أنها كذلك.(1)
- وعلى هذا الأساس يعرف **ريمون أرون** النزاع على أنه نتيجة تنازع بين شخصين أو جماعتين أو وحدتين سياسيتين للسيطرة على نفس الهدف أو للسعي لتحقيق أهداف غير متجانسة.(2)

- كذلك Sandal Dennis اعتبر أن عملية الصراع هي ظاهرة ديناميكية، وهي وضع يحاول فيه طرفان على الأقل وممثل وهما تحقيق أهداف غير متفق عليها ضمن إطار مفاهيمهم ومعتقداتهم من خلال إضعاف- بشكل مباشر أو غير مباشر- قدرات الآخر على تحقيق أهداف .

إدارة النزاعات: هي عملية الحد من الجوانب السلبية للنزاع مع زيادة الجوانب الايجابية له ،الهدف من فض النزاعات هو تحسين التعلم ، والنتائج الجماعية ، يشمل هذا الفعالية او الاداء في بيئة منظمة . يمكن للنزاع المدار بشكل صحيح ان يحسن النتائج الجماعية

المطلب 02:أنواع النزاعات

بعض النزاعات تكون بطبيعتها فردية، والبعض الآخر جماعية، كما أن بعضها على الحقوق وأخرى على المصالح.

1_المنازعات الفردية: هي عبارة عن خلافات بين أحد العمال وصاحب عمله على حقوق تكون موجودة في الغالب. وقد تنطوي أيضاً على حالات يختلف فيها عدة عمال مع صاحب العمل على ذات القضية، بحيث يتصرف كل واحد منهم بشكل منفرد قائم بذاته.

2_المنازعات الجماعية: وهي عبارة عن خلاف بين مجموعة من العمال الذين عادة، وليس بالضرورة، ما تمثلهم نقابة عمالية وبين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب العمل حول حقوق قائمة أو حول مصالح مستقبلية.

3_المنازعات على الحقوق: وهي عبارة عن خلافات بين عامل أو عمال وصاحب عملهم حول انتهاك أحد المستحقات التي ينص عليه قانون أو اتفاق جامعي أو عقد استخدام.

وعادة ما تتخذ هذه المنازعات شكل مطالبة يتقدم بها الموظفون بشأن استحقاقاتهم المتعلقة مثلاً بالأجور وأجور العمل الإضافي والعطلات الرسمية وبيئة العمل، وبالطبع كافة الاستحقاقات القائمة بموجب القانون. وتكون المنازعات على الحقوق إما فردية أو جماعية.

المنازعات على المصالح: وهي عبارة عن خلاف بين العمال وصاحب العمل بشأن حقوق وواجبات مستقبلية تحت إطار عقد الإستخدام. من الناحية العملية، تنشأ المنازعات حول المصالح نتيجة تعثر عملية التفاوض مع الأطراف التي تُخفق في الوصول إلى اتفاق حول شروط وأحكام

1.داورتي جيمس، بالتسغراف روبرت، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة وليد عبد الحي، ط

1 . 1985، ص 140-2

2.الحديشي عباس غالي،"أنماط الصراعات البيئية [/http://omu.edu.ly](http://omu.edu.ly)

الإستخدام التي سوف تُطبق في المستقبل. وبشكل عام، المنازعات على المصالح جماعية بطبيعتها. وتحدد بعض سلطات الاختصاص عدة أنواع خاصة من المنازعات على الحقوق، بما في ذلك المنازعات المتعلقة بالاعتراف بنقابة العمال، وتحديد وحدات التفاوض، وتفسير وتطبيق الإتفاقات الجامعية، والتي تتعلق بحالات الفصل المجحف من العمل. وهنا يجدر التساؤل حول ما إذا كانت هذه المنازعات «الخاصة» تستلزم المعالجة بطريقة تختلف عن تلك المتبعة في معالجة الاتجاه السائد من منازعات الحقوق، بأن تنطوي على مؤسسات وعمليات خاصة أم لا. (1)

المطلب الثالث: اسباب النزاعات

هناك العديد من العوامل تسبب نشوء النزاع في المنظمة اهمها :

أ - - ندرة الموارد : تتضمن الموارد بشكل عام الاموال، والمعلومات والمستلزمات المادية ، وربما يسعى الافراد من اجل تحقيق الاهداف وزيادة مواردهم والذي يدخل في الصراع وعندما يتنافس الافراد او فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتما "ولا مفر منه.

ب - عدم وضوح حدود المسؤولية : يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة ، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبههم وحدودهم ، اما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون او يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.

ج- ضعف عمليات الاتصال: ان ضعف عمليات الاتصال لو تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة ، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات او عدم كفاءتها عدم ادراك وفيم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك الى حدوث نزاعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

د- الاختلافات الشخصية : تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية، الثقافات ، والتعليم والاتجاهات والتي تجعل احيانا من الصعوبة العمل سوية او مع بعض. ان بعض الاختلافات الشخصية بين العاملين يمكن التغلب عليها لكن بعض النزاعات الصعبة من الصعوبة ايجاد حلا لها .

هـ- الاختلافات في القوه والمكانة: تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة او قسم معين على اخرى فربما ينهمك العاملون في صراع من اجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل او على المنظمة .

و- الاختلافات في الاهداف : يظهر النزاع بسهولة بسبب متابعة الافراد لتحقيق اهداف متباينة . فالاختلاف في الاهداف في مسألة طبيعية في المنظمات . فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض الاخر او مع مدير المبيعات اضافة

الى ذلك فان اهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع اهداف قسم التصنيع وهكذا.(2)

1 أنظمة منازعات العمل ، منظمة العمل ا 17 ص 2013 الأولى الطبعة ، للتدريب الدولي المركز الدولية
2.م.م. هادي عبد الحسين مطر ، إدارة الصراع في المنظمات ، مجلد جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية
،المجلد 4 العدد 1 سنة 2014 ص 4،5

المبحث الثالث : استراتيجيات التفاوض وحل النزاعات **المطلب الاول : استراتيجيات التفاوض :**

إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض، ثم المنهج على اختيار الاستراتيجية ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي :

1 - منهج المصلحة المشتركة :

وهو منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والعميل، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفة التنافسي كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصالحه وفي هذا المجال هناك استراتيجيتين أساسيتين هما :

✓ **استراتيجية التكامل :**

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض .

✓ **استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم :**

وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما

2-منهج الصراع :

طبقا لهذا المنهج يرى المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينة وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب بقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر لا يعلن أنه يتبنى استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعد لإظهار الدوافع الحقيقية له ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها ضمن منهج الصراع ما يلي :

✓ **استراتيجية الاستنزاف :**

وتقوم هذه الاستراتيجية على أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد يمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت، الطرف الآخر التفاوض والدخول في متاهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية وتستخدم هذه

الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال .

✓ إحكام السيطرة والإخضاع:

وطبقا لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فانه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة . (1)

1. -بلال الوادي ،ادارة التفاوض وحل النزاعات، مرجع سابق ،ص 15،16

✓ **استراتيجية التشتيت:**

وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه

المطلب الثاني: استراتيجيات معالجة النزاعات :

يمكن استخدام استراتيجيات مختلفة للتعامل مع النزاع فعندما تحصل نزاعات معينة بين العاملين أو بين الوحدات داخل المنظمة ، عندها ماذا يفعل المدير او قائد الفريق عندما ينشأ الصراع بين الفريق او بين فرق العمل المختلفة ؟ وما هي مسؤولية المدير هنا ؟ فقد اشارت العديد من الابحاث بان هناك أساليب مختلفة يمكن استخدامها كاستراتيجيات لمعالجة النزاع بين العاملين او بين الاقسام ، وأهم تلك الاستراتيجيات هي :

أ- الاهداف العليا : إن الرسالة الاكبر التي لايمكن تحقيقها من خلال جماعة لوحدها تعرف بالأهداف العليا للمنظمة وهذا مشابه لمفهوم الرؤيا . فالرؤيا الأقوى هي ماذا تريد ان تكون عليه المنظمة في المستقبل . فغالبا "ما يحاول العاملون التغلب على الصراعات والنزاعات فيما بينهم من اجل الهدف الاكبر . عليه ينبغي ان يعمل العاملون سوية مركزين على تحقيق اهداف المنظمة او اهداف الفريق ، وعندها سينخفض الصراع لانهم يرون الهدف الكبير ويعملون معا لتحقيقه .

ب- التفاوض /المساومة : ويعني انهماك المتنازعين بعضهم مع بعضهم الآخر لمحاولة حل النزاع الناشئ بينهم من خلال التفاوض والتساوم بشكل نظامي

محاولين حل المشاكل منطقيا " لتحديد او تصحيح النزاع . ان هذا المدخل سيعمل بشكل جيد إذا جلس الافراد سوية وتعاملوا مع الصراع بطريقة وظيفية محببة .
ج- التوسط: الوسيط يجب ان يكون المشرف ، او مدير مستوى اعلى ، أو اي فرد من قسم إدارة الموارد البشرية وهنا يستطيع الوسيط مناقشة أسباب الصراع والتنازع مع كل مجموعة او فريق باتجاه ايجاد الحل فاذا لم يتم الوصول الى الحل الذي يرضي طرفي النزاع فتم عندئذ إحالة النزاع للوسيط والقبول لحلوله المقترحة .

د- تسهيل الاتصالات :يستطيع المدراء تسهيل عمليات الاتصال للتأكد من ان الجماعات المتنازعة اخذت تفهم بدقة الاسباب وعندما يتم اعطاء الفرص للمتنازعين للعمل سوية وتبادل المعلومات سيقبل ذلك من مستوى الصراع حيث يستلم الواحد من الآخر اكثر مع تبادل الثقة ، عندها يصبح تحسين وضع فريق العمل ممكنا. " (1)

1.م.م. هادي عبد الحسين مطر ،ادارة الصراع في المنظمات ،مرجع سابق ص 17

الخاتمة :

إن التفاوض في حقيقته يمس كل المعاملات والعلاقات بمختلف أشكالها ولكن في مجال أو نشاط فرع معين من التفاوض، ولقد بينا من خلال هذا البحث أنه مهما اختلفت مجالات وأنواع المفاوضات إلا أن هناك مبادئ عامة تحكم هذه العملية. تعتبر الخلافات في العمل من اكثر العوامل التي تؤثر على الكفاءة الانتاجية للمنظمة او المؤسسة ، اذ ان الخلاف كثيرا ما يتطور الى نزاعات وعدم تكيف وبالتالي يؤثر على العطاء والاداء الانجازي للمنظمة ، ان ادارة النزاعات في بيئة العمل بشكل ايجابي وذلك لكون ان ادارته بهذا الشكل تحفز للعمل لذا فان الطريقة التي يتعاملون ويتفاعلون بها مع وضعية نزاع او مشكلة ما تحدد ماذا سيكون لهذا النزاع تأثيرا ايجابيا او سلبيا على الافراد او المجموعات او المنظمات بشكل عام .

المراجع :

1- بلال الوادي ،ادارة التفاوض وحل النزاعات، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع ، ادارة الاعمال المستوى الخامس ،جامعة دمام .

- 2.م.م. هادي عبد الحسين- مطر- ،ادارة الصراع- في المنظمات- مجلد جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد 4 العدد 1 سنة 2014.
- 3- داورتي جيمس، بالتسغراف روبرت، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة وليد عبد الحي، ط 1 . 1985 .
- 4.الحديثي عباس غالي، "أنماط الصراعات البيئية [/http://omu.edu.ly](http://omu.edu.ly)