الجمهـورية الجـزائرية الديمقـراطية الشعـبية  
République Algérienne Démocratique et populaire  
وزارة التعليـم العـالي و البحـث العـلمي  
Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique  
جـامعة محـمد خيـضر- بسكـرة  
كلـية العـلوم الاقتصـادية والتجـارية وعلـوم التسـيير  
قسم: علوم التسيير

السنة الثالثة إدارة موارد بشرية

**تحت إشراف الأستاذة**

علالي مليكه

**من إعداد الطالبتين**

كريد خولة

لهلالي مروة

**خطة البحث**

**المقدمة**

**المبحث الأول** :ماهية التفاوض

**المطلب الأول:** تعريف التفاوض وأنواعه

**المطلب الثاني:** مجالات التفاوض

**المطلب الثالث:** أهمية التفاوض

**المطلب الرابع:** خصائص التفاوض

**المبحث الثاني** :مبادئ وأسس التفاوض

**المطلب الأول:** مبادئ وخطوات التفاوض

**المطلب الثاني:** أسس التفاوض

**المطلب الثالث:** مكونات التفاوض

**المطلب الرابع:** أساليب التفاوض

**المبحث الثالث :** ايطار العام بالمفاهيم الصراع

**المطلب الاول :** مفهوم الصراع

**المطلب الثاني :**اسباب الصراع و مراحله

**المطلب الثالث :**مستويات الصراع وآثاره

**المبحث الرابع :** ماهية ادارة الصراع و استراتجياته

**المطلب الاول :** مفهوم ادارة الصراع

**المطلب الثاني :**استراجيات ادارة الصرع

**الخاتمة**

**قائمة المراجع**

**المقدمة**

عملية التفاوض قديمة قدم الإنسان نفسه ومورست بصور مختلفة منذ نشأة المجتمع فعملية التفاوض تبدأ بالحوار وتنتهي بنتيجتين إما مرضية أو غير مرضية فيذهبان إلى النزاع باستعمال القوة التي كانت تتمثل في آلة السيف أما في وقتنا الحالي أصبح المجتمع يميل إلى السلم أكثر من ذي قبل فنلاحظ أن المفاوضات حلت محل الصراعات والنزاعات وانتشرت بشكل كبير في شتى المجالات

**المبحث الأول :**ماهية التفاوض

**المطلب الأول:** تعريف التفاوض

.” التفاوض هو لقاء مباشر بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاقات أو تفاهمات أو حلول لنزاعات قائمة،فالتفاوض في جوهره لقاء يجري وجها لوجه بين طرفين أو أكثر.“

2.”هو مجموعة مهارات تعين الشخص على كيفية الحوار و المناقشة مع الأطراف الأخرى كي يكون بارعا في كسب المساومات القائمة بينهم،لكن بالشكل الذي يحقق الرضا لكل الأطراف.“

3.”تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة.“

4.”هو الوصول إلى اتفاق بين طرفين للانتقال إلى ما يحقق مصالحهم و أهدافهم.“

5.”هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد حلول مناسبة و مقبولة للمشكلات و بلوغ الأهداف التي يسعون إليها من المفاوضات.“

6.”هو عملية تفاعل بين الأطراف المتنازعة يتم التوصل فيها إلى قرار مشترك للاتفاق على المسائل القائمة بينهم.“

وعليه يمكن أن نعرف التفاوض على أنه:” اتصال بين طرفين أوأكثر بهدف تنظيم العلاقات و تحديد الحقوق و الالتزامات،أو إنهاء الخلافات و النزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الاراءأو تعارض المصالح.[[1]](#footnote-1)

**المطلب الثاني:** أنواع التفاوض

1. التفاوض الاستكشافي

هذا النوع من التفاوض يلتمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة

1. تفاوض يحقق مصلحة الطرفين

يتم إتباع إستراتيجية المصلحة المشتركة في هذا النوع من التفاوض حيث يعمل الطرفان جاهدين

من اجل الوصول إلى صيغة اتفاق تتحقق من خلالها مصالحهما بدون الإضرار بالطرف الآخر ويهدف الطرفان من خلال هذا الاتفاق إلى التعاون مستقبلا مما يؤدي إلى توطيد العلاقات

1. تفاوض يحقق مصلحة طرف على حساب طرف اخر

يتم إتباع إستراتيجية النزاع في هذا النوع من التفاوض الذي غالبا ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين او فشل احدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض او لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر

1. التفاوض التسكيني

يهدف هذا النوع من التفاوض والى خفض مستويات النزاع في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول وهو يعتمد على عامل الزمن قد يكون له الحسم في بعض الحالات .

1. تفاوض الاستعانة بوسيط

يشيع استعمال هذا النوع من التفاوض في مجالات الاقتصاد والسياسة إذ يلجأ الطرفان المتنازعان إلى طرف ثالث ليكون حكما بينهما لكن بدون ان يميل إلى احد أطراف النزاع .

**المطلب الثاني**:مجالات التفاوض

* التفاوض في المجال التجاري

يعتبر التفاوض في المجال التجاري من بين أهم المجالات التي اكتسب الإنسان من خلالها خبرات ومهارات التفاوض من خلال ممارسته لعمليات البيع والشراء وتبادل السلع والخدمات المختلفة

هناك عدة مجالات للتفاوض التجاري نذكر منها :

* التفاوض فيما بين المؤسسات من اجل التعاون المشترك في إنتاج السلع والخدمات
* التفاوض بين المسيرين المؤسسة أو بينهم وبين المؤسسات المالية المانحة للقروض من اجل تمويل مشاريع المؤسسة
* التفاوض مع الزبائن حول الأسعار كميات وأجال البيع والتسديد
* التفاوض بين جمعيات حماية المستهلك والهيئات المسرفة على حماية البيئة
* التفاوض من اجل المطالبة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية الامتيازات وبراءات الاختراع
* التفاوض في المجال الاجتماعي

التفاوض في المجال الاجتماعي هو التفاوض الذي يمارسه الإنسان منذ ن

نشأته بشكل غريزي للحصول على حاجاته حيث يتعلم الطفل الصراخ ليأخذ طعامه او يعبر عن آلامه ويتطور من خلال استخدامه للابتسامة الكلمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع

من مجالات التفاوض الاجتماعي نجد

* التفاوض بين مختلف أفراد الأسرة
* التفاوض بين الزملاء
* التفاوض عند الزواج وحل الخلافات الزوجية
* التفاوض في المجال السياسي

تحتاج الدولة الى مفاوصات في حالتي السلم والحرب ففي حالة السلم تسعى اللى توطيد علاقاتها مع باقي الدول من اجل تحقيق مصالحها من خلال التعاون في شتى المجالات كالتعاون في المجال الاقتصادي وغيرها من المجالات التي تصمن استمرار هذا التعاون

إما في حالة الحروب فان التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائها تراعي مصالح الطرفين كما إن هناك مجالات أخرى للتفاوض السياسي نذكر بعصا منها

* المفاوضات بين الحكومات يبعضها البعض أي بين الحكومة السابقة والحكومة الحالية وبينها وبين الحكومة اللاحقة من اجل توحيد الجهود والرقي بالبلد
* المفاوضات بين الأحزاب بعضها البعض حول التكتلات الحزبية
* المفاوضات بين الحزب الحاكم وبين الأجهزة التنفيذية للدولة والأجهزة الاجتماعية غير الحكومية غير الحكومية لتنفيذ الحزب وتبني برامجه وأهدافه
* التفاوض في المجال العسكري

التفاوض العسكري لا تأخذه الأطراف المتفاوضة بعين الاعتبار إلا إذا سعر احد الأطراف أن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه ولو جزءا منها في الوقت الحالي أو على المدى القريب وقد يكون سببا لالتقاط الأنفاس أو للاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور أو للبحث عن مخرج مناسب كما أن التفاوض العسكري لا يتم فقط عند النزاع و لكن في حالات التعاون أيضا

هناك مجالات أخرى للتفاوض العسكري نذكر من بينها

* مفاوضات تموين القوات المحاصرة بالأغذية والأدوية اللازمة
* مفاوضات تسليم الأسرى تبادل الجرحى و المصابين
* مفاوضات المناورات المشتركة
* مفاوضات الإنتاج المشترك للسلاح و الذخيرة
* مفاوضات نزع السلاح أو الانسحاب
* التفاوض في المجال الأمني

يمتاز العمل الأمني بتحقيق الأمن و الاستقرار لكافة أفراد المجتمع بصفة دائمة و مستمرة من خلال تقديم جملة من الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها مثل تحقيق أمن الأفراد و الأملاك العامة إلى غير ذلك من مجالات الأمن و تتم عملية التفاوض في المجال الأمني خاصة في حالة احتجاز الرهائن مثل

أأ

* التفاوض من أجل إنهاء موقف احتجاز الرهائن دون خسائر
* التفاوض بشان إمداد المحتجزين بالمؤونة
* التفاوض من أجل رد الأموال
* التفاوض بشان الفدية و أسلوب تسليمها
* التفاوض بشان توفير وسيلة موصلات لنقل الرهائن
* التفاوض مع المحتجزين لتلبية مطالبهم

**المطلب الثالث:**أهمية التفاوض

تعتبر التفاوضات من المواضيع المهمة في حياتنا المعاصرة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية

رغم قدم المفاوضات كعملية إلا أن أهميتها تتزايد يوما بعد يوم حيث أطلق بع الكتاب على هذا العصر تسمية " عصر التفاوض " باعتباره عملية حيوية و ضرورية لحل

النزاعات و الصراعات التي تقع بين الجماعات و الأفراد إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء و الأفكار للوصول إلى حالة من الرضا و الإقناع حول المسائل العالقة

يمكن إبراز أهمية التفاوض في النقاط التالية :

* تعد حياة الإنسان سلسلة من الحالات التفاوضية المتلاحقة مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى التفاوض
* يولد التفاوض الوسائل و يشكل الأرضيات المشتركة للتفاوض الفعال بين الأفراد رغم اختلافاتهم الثقافية العقائدية
* التفاوض هو البديل الأمثل حيث أن الأساليب الأخرى تعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض
* يوفر التفاوض الوقت والجهد الذي كان الأفراد الجماعات المؤسسات و الدول سيستنزفونه في النزاع
* يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد الجماعات المؤسسات والدول بصورة مستمرة بهدف تبادل السلع و الخدمات تحديد الحقوق و الالتزامات التوصل إلى حلول للمشكلات و إنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح و اختلاف الآراء و الأهداف
* تعد المفاوضات من الأنشطة الضرورية لاستمرار حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم وفق أساليب إنسانية متطورة تسهم في تحقيق أهداف الأطراف التي تعيش في هذا العالم و إنهاء المشكلات الخلافات و تعارض المصالح في ما بينها
* يسهم التفاوض في القضاء على العداوة و البغضاء و ينمي حالة من التفاهم و التراضي الاعتراف بالحقوق المتبادلة احترام الرأي و الرأي الآخر و يحقق أفضل توظيف لطاقات و إمكانيات الأفراد المؤسسات و الدول وكذا الارتقاء بمستوى الحياة الأفراد في جميع المجالات [[2]](#footnote-2)(1)

**المطلب الرابع:**خصائص التفاوض

1. یوجد طرفین أو أكثر في العمل التفاوضي.
2. وجود صراع ،اختلاف،مصلحة بین طرفین أو أكثر
3. التفاوض عملیة إرادیة:حیث تتفاوض الأطراف باعتقادها بأنه یمكنها استخدام بعض أشكال التأثیر للوصول إلى اتفاق أو حل أفضل و هذا بطریقة إرادیة و لیس بطریقة إجباریة
4. التفاوض یهدف إلى حل النزاع أو حسم الخلافات و الوصول إلى اتفاق حول المسألة أو قضیة معینة
5. التفاوض عملیة نفسیة معقدة تتأثر بادركات و توقعات و اتجاهات و مشاعر ودوافع و شخصیات المفاوضین.
6. التفاوض عملیة متكاملة: فهو یعتمد على إدارة واعیة تعتمد على الإعداد و التخطیط الجید و التنظیم و التوجیه و القیادة و المتابعة والتقییم
7. التفاوض عملیة مستمرة و لیس حدثا طارئا أو موقفا عارضا أو نشاطا مؤقتا و بعبارة أخرى فإنه لا یجب التعامل مع التفاوض على انه موقف طارئ أو مأزق تسعى إلى الخروج منه بأي وسیلة .كما أن احد مقومات النجاح في التفاوض تتمثل في الممارسة و الخبرة المتراكمة

**المبحث الثاني:** مبادئ وأسس التفاوض

**المطلب الأول:** مبادئ وخطوات التفاوض

**أولا:** مبادئ التفاوض

**مبدأ القدرة الذاتية**

هذا المبدأ یركز على تناسب قدرات و مهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

**مبدأ المنفعة**

كل طرف من أطراف التفاوض یسعى إلى مجموعة من المنافع و التي تمثل الثمرة التي یجب الحصول علیها من التفاوض.

**مبدأ الالتزام**

یعد الالتزام أحد المبادئ الأساسیة في التفاوض، حیث یجب أن یلتزم كل طرف بالعمل على تحقیق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي یمثلها من ناحیة، و بتنفیذ ما یتم التوصل إلیه من اتفاقیات مع الطرف الأخر بعد التفاوض، و في المواعد المحددة من ناحیة أخرى.

**مبدأ العلاقات المتبادلة**

یعكس هذا المبدأ أهمیة العلاقات المتبادلة بین أطراف التفاوض، خاصة في حالة تكرار التعامل بینهم، كما یراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بین الطرفین و المحافظة علیها في المستقبل.

**مبدأ أخلاقيات التفاوض**

و یعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقیات التعامل في عملیة التفاوض

**ثانيا:** خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملیة یتعین القیام بها والسیر على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمیة منطقیة تتم كل منها بهدف تقدیم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفیذ الخطوة التالیة. ن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول علیه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغیله بالتفاوض علیه واكتسابه خلال المرحلة الحالیة ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالیة الجدیدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضیة تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغیلي متراكم النتائج بحیث تصبح مخرجات كل مرحلة التالیة لها وهكذا.

**1 -تحدید وتشخیص القضیة التفاوضیة:**

وهي أولى خطوات العملیة التفاوضیة حیث یتعین معرفة وتحدید وتشخیص القضیة المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغیرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحدید كل طرف من أطراف القضیة والذین سیتم التفاوض معهم.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهیدیة بهدف تحدید المواقف التفاوضیة ومعرفة حقیقة ونوایا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

تغییر اتجاهات وأراء الطر ف الآخر

. كسب تأیید ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة علیه

.• دفع الطرف الآخر إلى القیام بسلوك معین وفقا لخطة محددة

.• الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

**2 -تهیئة المناخ للتفاوض:**

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي یتم الاتفاق النهائي علیها وجني المكاسب النجمة عن عملیة التفاوض. وفي هذه المرحلة یحاول كل من الطرفین المتفاوضین خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوین انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتیجیته التي سوف یسیر على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا و جهودنا التفاوضیة. وتكون هذه المرحلة عادة قصیرة وبعیدة عن الرسمیات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف یتم فیها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

**3 -قبول الخصم للتفاوض:**

وهي عملیة أساسیة من عملیات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر یسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطریق الوحید ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزایا التي یسعى إلى الوصول إلیها. ویجب علینا أن نتأكد من صدق رغبة وحقیقة نوایا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض لیس من قبیل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجیمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

**4 –التمهید لعملیة التفاوض الفعلیة والإعداد لها تنفیذیا:**

1. اختیار أعضاء فریق عدادهم وتدریبهم على القیام بعملیة التفاوض المطلوبة وا التفویض الذي یحدد صلاحیاتهم للتفاوض
2. وضع الاستراتیجیات التفاوضیة واختیار السیاسات التفاوضیة المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض
3. الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سیتم التفاوض بشأنها وأولویات تناول كل منها بالتفاوض
4. اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به

**5 -بدء جلسات التفاوض الفعلیة:**

حیث تشمل هذه الخطوة من العملیات الأساسیة التي لا یتم التفاوض إلا بها:

اختیار التكتیكات التفاوضیة المناسبة من حیث تناول كل عنصر من عناصر القضیة التفاوضیة أثناء التفاوض على القضیة وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

لاستعانة بالأدوات التفاوضیة المناسبة وبصفة خاصة تجهیز المستندات و البیانات والحجج والأسانید المؤیدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر ممارسة الضغوط التفاوضیة على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

**الوقت**

**التكلفة**

**الجهد**

**عدم الوصول إلى نتیجة**

**الضغط الإعلامي**

**الضغط النفسي**

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العریضة لعملیة التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخیارات المعروضة والانتقاء التفضیلي منه

استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معین أو القیام بسلوك معین یتطلبه كسبنا للقضیة التفاوضیة أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزیئاتها.

**6 -الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقیعه:**

لا قیمة لأي اتفاق من الناحیة القانونیة إذا لم یتم توقیعه في شكل اتفاقیة موقعة وملزمة للطرفین المتفاوضین. ویجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقیة شاملة و تفصیلیة تحتوي على كل الجوانب ومراعي فیها اعتبارات الشكل

والمضمون ومن حیث جودة وصحة ودقة اختیار الألفاظ والتعبیرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفیذ الفعلي للاتفاق التفاوض[[3]](#footnote-3)(1).

**المطلب الثاني:** أسس التفاوض

* وجود طرفين أو أكثر لديهم حاجة حقيقية للتفاعل فيما بينهم لتحقيق ما ينفعهم
* وجود هدف لدى كل طرف يهتم بتحقيقه من خلال تضحيات الآخر أو تفهمه
* وجود مصالح مشتركة رغم اختلاف وجهات نظرهم حول قضايا الآخر
* وجود قناعة لدى كل طرف بان الاستجابة الملائمة من الطرف الآخر هي مفتاح الحل
* وجود قدرات لدى كل طرف لإقناع الطرف الآخر بتعديل مواقفه إذا لزم الأمر
* وجود الاستعداد بتعديل المواقف الأصلية إذا ظهر دليل يؤيد حجج الطرف الآخر
* وجود قناعة وانطباع لدى الأطراف لتحمل خسائر محددة في حالة الاتفاق
* وجود طريقة لتوظيف المهارات لدى الأفراد والجماعات في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض
* القدرة على صياغة الاتفاق بطريقة ترضي الأطراف وعي أطراف النزاع والتفاوض والتزامهم بالمسلمات التي تمكن عملية التفاوض[[4]](#footnote-4)(2)

**المطلب الثالث:** مكونات التفاوض

تتمثل عناصر التفاوض في العناصر التالية:

* **الموقف التفاوضي**

التفاوض موقف ديناميكي يقوم على الحركة الفعل ورد الفعل ايجابيا وسلبيا تأثيرا وتأثرا بين أطراف التفاوض ويعتبر أيضا موقف مرن يتطلب قدرات هاءلة للتكيف السريع والمستمر والمواظبة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية

* **أطراف التفاوض**

عادة مايتم التفاوض بين طرفين أفرادا أو فرق وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين كتدخل وسيط أو حاكم لتسهيل هذه العملية نظرا لتسابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة

* **القصية التفاوضية**

تعتبر القصية التفاوضية محور عملية التفاوض يتحدد من خلالها الهدف التفاوضي عرض كل مرحلة من مراحل التفاوض النقاط التي يجب التفاوض حولها وكذا الاستراتيجيات السياسات والتكتيكات التي يجب استخدامها في كل مرحلة

* **الهدف التفاوضي**

يهدف المتفاوضين من جراء عملية التفاوض للتوصل إلى حلول للخلافات التي تحصل بينهم بسبب تعارض المصالح اختلاف الآراء أو لتنظيم العلاقات وتبادل السلع والخدمات بينهم لذلك ينبغي أن تكون الحلول المتوصل إليها مقبولا لدى جميع الإطراف المتفاوضة

* **البيئة التفاوضية**

لاتتم عملية التفاوضية في فراغ إنما فيها الكثير من التحديات المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية السياسية وغيرها بدرجة كبيرة على العمليات التفاوضية لذلك يتعين على المتفاوض دراسة وتحليل عده المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية[[5]](#footnote-5)(1)

يتضح من خلال الشكل التالي شكل رقم (01،03)

أطراف التفاوض

المتفاوض معه

المفاوض

القضية التفاوضية

البيئة التفاوضية

الهدف التفاوضي

الموقف التفاوضي

**المطلب الرابع :** أساليب التفاوض

**أسلوب التفاوضي " الأسود " يعتقدون بالتي :**

الحصول على أكبر قدر من المميزات مقارنة بالطرف الأخر

أن عملية التفاوض تتم مرة واحدة فقط

الانتصار عن طريق الاحتكار

. أخذ شيء مقابل ل شيء

حيل بذيئة ، السخرية

**الأسلوب التفاوضي " الأبيض " يعتقدون بالتي** :

الحصول على أكبر قدر من المميزات مع مراعاة الطرف الآخر

. إن عملية التفاوض قد تستمر لفترة أطول.

مراعاة مطالب الطرف الآخر

النجاح من خلل التعاون .

تجنب أساليب الاحتكار .

تبادل شيء بشيء آخر

ا**لأشخاص الذين يصعب التعاون معهم : " الأسلوب الرمادي "**

لا يريد الوصول إلى حل ( لدية هدف غير معلن و ربما الهدف هو إفشال المفاوضات)

يفتعل التعاون " السود المتخفي "

يتهرب من الإجابات المباشرة

يجارى ، يغاير ، يكذب[[6]](#footnote-6)(1)

**المطلب الاول :** **مفهوم الصراع :**

* يعد الصراع في حياة الإنسان أهم ظاهرة، وهو النتيجة الحتمية لبيئة الاختلاف المتواجدة في الذات البشرية الناتجة عن الاحتكاك في التفاعل بين الجماعات الساعية إلى تحقيق أهدافها.
* تعني كلمة الصراع ( Conflit ) العراك نسبة للخلاف أو النزاع الناتج عن تعارض المصالح والأهداف للأفراد والجماعات، والكل يعمل على حسمه لصالحه، وذلك باستعمال كل الوسائل المتاحة.
* يعترف ليكيرت ( Likeit ) الصراع أنه: " النزاع من أجل حصول الفرد على ما يريده "
* ويرى مارش و سیمون ( March et Silllolie) أن الصراع هو: "حالة اضطراب وتعطيل العملية اتخاذ القرارات بحيث يواجه الأفراد في اختيار البدائل المثلى "
* ويعترف سيكيو ( Sekiou ) الصراع أنه: " نتيجة تعارض في الأفكار أو في المصالح خلال تواجدهم في بيئة عمل واحدة ".
* إن الصراع هو حالة عدم توازن يتعرض لها الفرد في المنظمة نتيجة لتعارض الأهداف.

**المطلب الثاني :** اسباب الصراع و مراحل تطوره:

اسباب الصراع :

إن حالة الارتباك الذي تجد المنظمات نفسها فيه والناتج عن حالة عدم التوازن المفضي إلى كثير من السلوكات السلبية دفع الكثير من الباحثين الغوص في الأسباب التي تكون مبعثة لهذا الصراع للحد من تأججه، وذلك من خلال توفير بيئة حاضنة قادرة على امتصاص الصدمات التي تفقد المنظمات توازنها.

وتختلف الصراعات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمات باختلاف مداخلها، حيث نجد فيها ما تعلق بالفرد وعلاقته بالأخرين، وفيها ما تعلق باختلاف التنوع الثقافي، وخاصة المتعلق منها بقيم الفرد ممثلة في

العادات والتقاليد والأعراف والأخلاق والدين، وهي ثوابت لا يمكن التنازل عنها. وقد يكون التطاول عليها أو تجاوزها سببا كافيا في تصادم الأفراد[[7]](#footnote-7)(1).

ويمكن إيجاز أسباب الصراع في العناصر الآتية

**اسباب الصراع المتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين:**

**الخصائص والسمات الشخصية**:

من المؤكد أن تحديد سلوك الأفراد مرده إلى شخصية الفرد الفطرية منها والمكتسبة والموجهة وبشكل قطعي إلى ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا يعد سببا من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين، وهو المورث لعملية الصراع المتنوعة [[8]](#footnote-8)(2)

**أسباب الصراع المتعلقة بالتنظيم :**

إن مصطلح التنظيم كألية من الأليات، التي تعتمدها المنظمة في تحقيق أهداف النظام لا معنى له إن لم يكن كوسيلة تحمي الفرد العامل من أي اهتزاز يكون سببا مباشرة في إربا که يفقد معه كل توازنه [[9]](#footnote-9)(3) .

إن الحرص على توفير بيئة حاضنة خالية من هذه التواترات لايضمنها الا ادراك الفرد العامل بأن شروط العمل المادية وكذا علاقات العمل والبيئة التي يعمل بها عوامل المساعدة على الاستقرار الفعلي له داخل المنظمة وبتالي اعتمدها من شأنه أن يحرر الافراد ووضعه في بيئة خالية من الصراعات [[10]](#footnote-10)(4).

**مراحل** **تطور** **الصراع**:

يعتبر الصراع عملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل في استمرارية دائمة، منها: مرحلة الشعور بالصراع، مرحلة الصراع الضمني، مرحلة الصراع العلني (دل).

1. **مرحلة الشعور بالصراع:**

قد تتسبب أشكال الشكوك والقلق الفردي والجماعي والتي تكون مدخلا حقيقيا لحالات الصراع الذي قد يتطور إلى صراعات حقيقية إذا لم توضح الأمور لإخراج حالة الشك وإبطالها.

1. **مرحلة الصراع الضمني:**

إن التباين في الأهداف والذي استحالت معه كل الطرق المقوية لوجهات النظر يعتبر الصراع في مثل هكذا مراحل شرط موضوعي لحدوث الصراع هذا يحتمل أن يتطور إلى صراع مدرك من خلاله يتم ملاحظة الصراع الذي تلعب المعلومات المناسبة دورا مهما في تغذية صور و مدرکات هذا الصراع.

1. **الصراع العلني:**

يتمثل في المدركات العلنية الممارسة بأساليب مختلفة مثل العداوة والمشاحنة، وقد يتطور إلى أساليب عدائية مهيئة إلى العصيان.[[11]](#footnote-11)(1)

**المطلب الثالث : مستويات الصراع وآثاره:**

**إن اتجاهات الفكر الحديث - وفي إطار شیوع** -ظاهرة الصراع وانتشاره في المنظمات - اتص حول مواجهته بل واستثماره في تحقيق أهدافها وذلك من خلال الاستفادة من الجانب الإيجابي لهذا الصراع، وذلك بتحديد مستوياته وما يتميز به من خصائص، وتحديد الآثار الإيجابية منه والسلبية .

- مستويات الصراع: يحدث الصراع على عدة مستويات منها:

**الصراعات على مستوى الأفراد**:

إن التباينات في الخلفية الفكرية والثقافية وكذا الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد هي من المورثات الطبيعية للاختلافات التنظيمية والفردية، وإن تقليص هذه الصراعات أو تعميقها يتوقف على مقدار التجارب والخبرات الذاتية للأفراد، وتبلغ الصراعات على مستوى الأفراد أعلى مستوياتها عندما يتصادم الفرد مع أهدافه، إلى جانب تناقضاته مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة، وكذا المحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون للإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون هذا الأخير حائلا بين الفرد وتحقيق أهدافه؛ فينتج عن ذلك الإحباط وردود أفعال دفاعية مثل الانسحاب أو الانطواء .

**الصراع على مستوى المنظمة:**

تتواجد مثل هذه الصراعات عندما يدرك الأقراد عدم إمكانية توفر البدائل المطلوبة، وهي صراعات تحصل في المنظمة داخل جماعات العمل . إنه انطلاقا من الاعتقاد الراسخ أن المنظمة لا تنشط في فراغ، فهي تنشط أو تتفاعل مع غيرها في أنشطة منافسة أو متداخلة أو ذات صفة اعتمادية أو تبادلية، وفي ظل محدودية البيئة الخارجية ممثلة في حجم الأسواق وما يتبعها من هياكل العرض والطلب، وفي ظل الأسعار وغيرها، وفي ظل تأثيرات الأبعاد للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذا الثقافية، وكلها أبعاد توفر بيئة تنافسية حقيقية بين المنظمات تؤدي حتما إلى بروز صراعات بين المنظمات الأجل تأمين استقرارها بیعانها عن جميع أشكال الاهتزاز

**آثار الصراع:**

إن الاختلاف بين الرؤى في الكثير من الحالات يكون سببه التباين المشهود في القدرات التي تنظر إلى الأمور من زاوية تختلف عما ينظر إليها الأخرون فيحصل ما يسمى بالاحتدام حول من هو أحق بالريادة، وأن هذا الصراع تتوقف نتائجه على عدة عوامل منها حدة الصراع وكذا مدته، وهما عاملان كفيلان بتحديد سلوكات الأفراد نجاه المنظمة، وكذا الهيكل التنظيمي لها وأهدافها، إلى جانب تأثيرات البيئة المحيطة بها، إن نتائج هذه الصراعات قد تكون في اتجاهات مختلفة تماما، فقد نلمس البعد الإيجابي مثلما هو السلبي لهذا الصراع.

**الآثار الإيجابية للصراع:**

يعد الصراع إيجابيا عندما تستغل تتائجه كتغذية عكسية يمكن اعتمادها بعد مصحح للانحرافات التي عجز التنظيم الرسمي في تسويتها وربما كان سببا في نشأته. إذن يعتبر الصراع أمرا صحيا مرغوبة في نظر الكثير من المفكرين؛ لأنه يحرك المشاعر في تعزيز التنافسية، إلا أن الإجماع كان على أن حدته وطول مدته يقللان وبشكل واضح من إيجابياته

تنعكس نتائج الصراع الإيجابية على الفرد والجماعة والمنظمة كما يلي :

**نتائج الصراع الإيجابية على مستوى الأفراد** :

إفراغ الأفراد الشحناتهم التي كانت بسبب الضغوطاتهم وما كان لها أن تزول إلا بهذه الطريقة.

-البحث عن أساليب أفضل ينمي حماس الأفراد ويشحذ طاقتهم، من خلال محاولات إيصال مبتغاهم من خلال ما يعرضونه من حلول

-زيادة الترام الأفراد بعد حل الصراع ليصبحوا أكثر مشاركة: اعتقادا منهم أنهم كانوا سببا في حل هذا الصراع.

**نتائج الصراع الإيجابية على مستوى الجماعة :**

- من نتائج الصراعات هو معرفة الطرف الأخر يشكل كامل من خلال البوح بكل المعلومات التي اعتمدها

كسلاح بغية التفوق على الآخرين.

- إن العديد من العبر والدروس تؤخذ تغذية عكسية تجنب الأفراد الوقوع فيها مستقبلا - معرفة قوة التأثير للأفراد داخل الجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد فيها من حيث قدرته على التأثير ومواجهة المشكلات على مستوى المنظمة.

**نتائج الصراع الإيجابية على مستوى المنظمة:**

يكشف الصراع على وجهات النظر المتباينة التي تدفع المنظمة نحو الأفضل يسيب الرصيد المعرفي المتنوع لأفرادها، والاستفادة من خبراتهم الممثلة في جملة من الأخطاء المصححة، وكشف الانحرافات التي تعتمد كمعلومات لدى صانعي القرار .

-**الآثار السلبية للصراع:**

تنعكس نتائج الصراع السلبية على الفرد والجماعة والمنظمة كما يلي:

**نتائج الصراع السلبية على مستوى الفرد.**

إن ردود الأفعال والتي تظهر في شكل سلوكات سلبية تجاه محيطه في العمل وخارجه هي نتيجة الضغوطات النفسية المورثة الحقيقي للصراعات والمحصلة له :

**نتائج الصراع السلبية على مستوى الجماعة**

- الصراع المثولد عن تباين الأفكار يورت تكتلات داخل الجماعة، وكل جهة تريد الاستئثار بمقاليد الزيادة وهي وسيلة تقود الكل نحو التفكك الذي لا يخدم أحد

- رغبة الكل في تحقيق أهدافه، إذ يستميت لأجل ذلك، نتائجها إهمال حقيقي لأهداف الجماعة .

- توريث حقيقي لقيم العصبية ومن ورائها الانتقام وهو أكبر تهديد لتماسك روح الفريق والجماعة.

- تلاشی حقیقی لروابط الأفراد، من خلال ضعف قنوات الاتصال؛ يسبب تفشي ظاهرة الأنا التي تلغي أو

تختزل الآخر

نتائج الصراع السلبية على مستوى المنظمة: من أكبر نتائج الصراع هي حقيقة ما پورته من إهدار للوقت

ومن ورائه إهدار للفرص الضائعة والتي حتما توقع المنظمة في تهديدات صارخة كان بإمكان المنظمة تجنبها إذا عرفت كيف تفاوض بجدية لمحاصرة كل أنواع الصراعات التي تنخر جسمها.

إن فاعلية القرارات في منظمة ينى وبشكل صريح على صحة المعلومات المستقاة، هذه الأخيرة تفتقد وبشكل واضح في جو خيم عليه الصراعات.

**المبحث الاول : ماهية ادارة الصراع**

**المطلب الاول** **:مفهوم إدارة الصراعات :**

* الإدارة بمفهوم أعم هي تلك العمليات المتسلسلة المتكونة من وظائف: التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة، وفق اتصال دقيق لمجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدف معين.
* أما إدارة الصراع فهي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستويات التي تحصل فيها والفاعلين فيها أفراد أو جماعات.
* كل من خاض في السلوك الإنساني كاراسة أثبتت أن الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات ولكن بالدرجات متفاوتة وأنه ليس سلبية دوما بل له قيمة ايجابية، هذه الأخيرة تتوقف على كيفية إدارة هذا الصراع. إذن إدارة هذا الصراع بالطرق التي قد تجعل كل الشنان في صالح المنظمة أصبحت من الطرق التي تسيطر على هذه الصراعات وتجعلها في صالحها .[[12]](#footnote-12)(1)

**المطلب الثاني :استراتيجيات ادارة الصراع**

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب .. وقد قام "بليك وأموتون" و غيرهم أيضا بتحديد خمسة أساليب الإدارة الصراع بين الأفراد أوضحاها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما : الاهتمام بالأقراد داخل المنظمة ، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعيدين إحداثا يمتد من (صفر) إلى (9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة ، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط ، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية الإدارة الصراع :

**1- أسلوب التجنب:** ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، «حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة

**2- أسلوب المواجهة و المكاشفة** : تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة و توضيحها و التعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة و تقويمها و اختيار الأنسب منها . يفيد هذا لأسلوب كثيرا في المشاكل المعقدة و التي يسودها غالبا سوء الفهم و التقدير الخاطئ هنا تتضح المشكلة و الحلول الممكنة . [[13]](#footnote-13)(1)

**3- أسلوب الحل الوسط**: ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

**4- أسلوب المنافسة:** و يسمى أيضا بأسلوب الاحبار أو الاكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الأخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة و التصرف السريع في الأمر ضروري.

**5- أسلوب التعاون :** و فيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.[[14]](#footnote-14)(2)

**الخاتمة**

التفاوض عملية مهمة لأنه يساهم في تبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضا والإقناع حول المسائل العالقة بين طرفي التفاوض بطريقة سلمية .

***قائمة المراجع***

1. أحمد مسعود الديلمي، تطور الصراع في ظل الفكر الإداري، جامعة نايف للعلوم، الرياض، السعودية ،2009 .
2. باسم الحميري،مهارات إدارية،الطبعة1431ه-دار الحامد للنشر والتوزيع،ص11-12.عمان.الاردن
3. توفيق حامد طوالبة : أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدي المدبرین، رسالة ماجد قیر غر مقشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008.
4. حسين حريم : السلوك التنظيمي ذ ط دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997
5. خليل حسن الشماع وخضیر کاظم حمود، تطرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.

د.عمر سرار,مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية : إدارة الصراع في المنظمة,العدد 3 سبتمبر2019 قسم علوم الاقتصادية ,كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة مدية - الجزائر-.

1. سامح عبد المطلب ,علاء محمد ,واخرون,ادارة التفاوض ,عمان,دار الفكر الناشرون و موزعون2010
2. عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي للعنصر البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ,القاهرة، مصر، 2009.
3. فاروق السيد عثمان، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال مكتبة عين شمس الطبعة الأولى ص:11، 200
4. كايلي ريم ,التفاوض و دوره في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة وتجارية ال دوداح,مذكرة ماجستير,جامعة بومرداس : كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
5. کامل محمد المغربي، السلوك التنظيم، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004.

1. باسم الحميري،مهارات إدارية،الطبعة1431ه-دار الحامد للنشر والتوزيع،ص11-12.عمان.الاردن [↑](#footnote-ref-1)
2. (1) سامح عبد المطلب ,علاء محمد ,واخرون,ادارة التفاوض ,عمان,دار الفكر الناشرون و موزعون2010 ص16 [↑](#footnote-ref-2)
3. (1) كايلي ريم ,التفاوض و دوره في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة وتجارية ال دوداح,مذكرة ماجستير,جامعة بومرداس : كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ص27 [↑](#footnote-ref-3)
4. (2) سامح عبد المطلب ,علاء محمد ,واخرون,ادارة التفاوض ,عمان,دار الفكر الناشرون و موزعون2010 ص16 [↑](#footnote-ref-4)
5. (1) كايلي ريم ,مرجع سابق, ص 12 [↑](#footnote-ref-5)
6. (1) ا حسان خضر,كتاب التنمية مشاريع الصغير, [↑](#footnote-ref-6)
7. (1)محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص41 [↑](#footnote-ref-7)
8. (2) خليل حسن الشماع وخضیر کاظم حمود، تطرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008ص 103 [↑](#footnote-ref-8)
9. (3)کامل محمد المغربي، السلوك التنظيم، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص 41. [↑](#footnote-ref-9)
10. (1) عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي للعنصر البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ,القاهرة، مصر، 2009، ص 141. [↑](#footnote-ref-10)
11. 2) أحمد مسعود الديلمي، تطور الصراع في ظل الفكر الإداري، جامعة نايف للعلوم، الرياض، السعودية ،2009 ,ص94 [↑](#footnote-ref-11)
12. (1) د.عمر سرار,مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية : إدارة الصراع في المنظمة,العدد 3 سبتمبر2019 قسم علوم الاقتصادية ,كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة مدية - الجزائر-ص524-528 [↑](#footnote-ref-12)
13. (1)حسين حريم : السلوك التنظيمي ذ ط دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1997.ص252 [↑](#footnote-ref-13)
14. (2) توفيق حامد طوالبة : أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدي المدبرین، رسالة ماجد قیر غر مقشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008ص 51 [↑](#footnote-ref-14)