**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص ادارة الموارد البشرية**

ادارة التفاوض و حل النزاعات

**من اعداد : تحت اشراف :**

* مزغيش لجين
* بن علجية رقية

**السنة الدراسية : 2021/2022**

خطة البحث

**مقدمة**

**المبحث الاول** :**ماهية التفاوض**

**المطلب الاول**: تعريف التفاوض

**المطلب الثاني:** اهمية التفاوض

**المطلب الثالث**: خصائص التفاوض

**مبادئ و اساليب التفاوض:المبحث الثاني**

**المطلب الاول**: مبادئ التفاوض

**المطلب الثاني**: القواعد الاساسية للتفاوض

**المطلب الثالث:** اشهر اساليب التفاوض

**المبحث الثالث**: **ماهية النزاع**

**المطلب الاول** :تعريف النزاع

**المطلب الثاني**: انواع النزاعات

**المطلب الثالث**: اساليب النزاع

**خاتمة**

**مقدمة**

يعد التفاوض واحدا من ابرز المهارات الادارية و الاقتصادية و السياسية و اكثرها رقيا حيث تعتمد الامم و الشعوب على اختلاف انواعها بفن التفاوض

**المبحث الاول : ماهية التفاوض**   
**المطلب الاول :** تعريف التفاوض

* التفاوض هو عقد المحادثات المؤديه الى التفاعل والمحادثات المتعلقة بالتواصل الى اساس الاتفاق حول هدف معين او مشكله قائمه او مرتقبة
* التفاوض هو محادثات تجري بين فريقين متخاصمين متباعدين متحاربين من اجل عقد اتفاق او هدنا او صلح
* التفاوض هو الحوار والمناقشة حول موضوع للوصول الى اتفاق يحقق مصلحه الطرفين
* التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين او اكثر حول قضيه معينه يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمه وتكييف وجهه النظر واستخدام كافه اساليب الاقناع للحفاظ على المصالح القائمه او للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم القيام بالتنازل معين او القيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين[[1]](#footnote-1)

المطلب الثاني :اهميه التفاوض

ان تغيير الواقع المستمر بما يشمل عليه من الافراد والمنظمات والدول يخلق حاله من الاهداف والمصالح المتغيره ما يؤدي الى تفاقم المشاكل والخلافات بين الناس الامر الذي يدفعهم الى البحث عن افضل الطرق والوسائل لحل الخلافات ولتحقيق وتنميه المصالح المشتركه وتلبيه الحاجات المختلفة بأقل تكلفه ممكنه فعاله بالتوفيق بين هذه المتغيرات ولنتائجها

* ويمكن ايجاز اهميه التفاوض بما يلي :
* ان صراع للإقناع الصناعه متطورة والمناسبات التي تتطلب جوهريه تقتضي الضرورة وسيمات جوهريه تقتضي الضرورة تسليط الضوء عليها لكي يكون التفاوض تتزايد باستمرار
* ان المفاوضات جزء من اساليب اداره الصراع وأدواته حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروط فعليه كانت ام شكليه
* ان المفاوضات وسيله البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد وسبق على الحاضر والمستقبل
* ان المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن ان يقبل به او يرفض من منطقه مبدئي ومطلق فهي ترفض او تقبل الان او غدا لهذا السبب او ذاك ولكن ليس من حيث المبدأ
* ان المفاوضات تؤدي الى الحصول على نتائج افضل من النتائج التي نحصل عليها دون مفاوضات[[2]](#footnote-2)

المبحث الثالث :خصائص التفاوض

للتفاوض خصائص و سمات جوهريه تقتضي ضرورة تسليط الضوء عليها لكي يكون القارئ الكريم على بين منها لاستيعاب افضل لهذا العلم والفن الرفيع ويمكن ايجاز هذه الخصائص والسمات في الاتي

* وجود نوع من تعارض المصالح او الطموحات بين الاطراف المعنية بمعنى اخر وجود حاله من الصراع التي لا يمكن فضلها إلا من خلال جلوس الاطراف المتنازعة الى طاوله المفاوضات لحسم الامور المتصارع عليها
* وجود قناعه او ادراك لدى الاطراف المعنية بان من شان الجلوس الى طاوله المفاوضات المساعده في بلوغ مكاسب او منافع متبادلة وإلا فان التفاوض لن يقود الى اين نتائج
* وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح النقاشات او الافكار فإذا ما شعر احد الاطراف بوجود قوه كاسحه او ظالمه فان التفاوض لن يكون مجديا وعليه فان صيغه التفاوض ينبغي ان تتضمن قدرا من المساواة والعدالة في المطروحات
* بدرجه من الغموض وهذا الغموض يعود الى طبيعة الاطراف المتفاوضة بحيث يتعمد كل طرف كل على اطفاء نوع من السريه والغموض على مداولاته
* يتصف المناخ التفاوضي بدرجه من التوتر وتشنج بين الاطراف المتفاوتة فلد الجميع عوامل معطله وأخرى دافع حيث تسهم هذه الدوافع اذا ما اختلطت الى اطفاء طابع متوتر جدا على المفاوضات
* يعد التفاوض السليم القائم على مبادئ راسخة بمثابة ممارسه اعمال فضله ولأنها ممارسه اعمال فهي تستدعي من الاستعداد المسبق والتخطيط السليم والمتابعة الحيثية والقدرة على التأثير بالإطراف الاخرى[[3]](#footnote-3)

**المبحث الثاني: مبادئ و اساليب التفاوض**   
**المطلب الاول: مبادئ التفاوض**

* الاستعداد الدائم للتفاوض وفي اي وقت
* التمسك بالثبات الدائم هدوء الاعصاب
* عدم الاستهانة بطرف او الخصم المتفاوض معه
* عدم التسرع في اتخاذ القرار واكتساب وقت للتفكير
* الاستماع اكثر من التكلم وإذا تكلمت لا تقول شيئا له قيمه خلال المفاوضات التمهيديه
* ليس هناك صداقه دائمة ولكن هناك دائما مصالح دائما
* الايمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية
* التوخي الحذر والحرص وعدم افشاء ما لديه دفعه واحده
* لا احد يحفظ اسرار سوى شفتيك
* تبني تحليلات ومن ثم قرارات على الوقائع والأحداث الحقيقية
* ان نتفاوض من مركز قوه
* الاقتناع بالرأي قبل اقناع الاخرين به
* ضرورة تهيئه الطرف الاخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه
* هدوء الاعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض
* التفاؤل الدائم ومقابله الثورات العامه والانتقادات الظالمه بالهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة
* التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات التفاوض
* عدم البدء في الحوار التفاضلي بجمله استفزازيه او بنظره عدوانيه او بحركات تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان
* التحلي بالمظهر الانيق المتناسق الوقود المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافه جلسات الرسميه
* الاستمتاع بالعملية التفاوضية
* لا يأس مع التفاوض ولا هزيمة مطلقه نهائيه ودائما فيه
* عدم الانخداع بمظاهر الامور والاحتياط دائما من عكسها[[4]](#footnote-4)

**المطلب الثاني: القواعد الاساسية للتفاوض**

* فصل المشاكل عن الناس وتتضمن مشاكل الناس العواطف والاتصال .
* التركيز على المصالح وليس على المواقف.
* ايجاد خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة
* البحث عن المعايير الخاصة بالتقييم ، افحص واختبر معايير عديدة لكل خيار.
* حلل قوتك التفاوضية وبدقة
* معرفة احسن بديل اذا لم يتم الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة [[5]](#footnote-5)

**المطلب الثالث: اشهر اساليب التفاوض**

* **الأسلوب الأول: المساومة**
* يقوم هذا الأسلوب على تقديم كل طرف بالحل الذي يراه ووضعه امام الاطراف الاخرى في صورة اتفاق جاهز للتبني و يتمسك كل طرف بالحل الذي تقدم به و يتنازل عنه ليقدم حلا اخر فقط ان استدعى الامر
* **الاسلوب الثاني : التفاوض التعاوني**
* التفاوض التعاوني هو نقيض التفاوض التنافسي فيعير المفاوض التعاوني أهمية قصوى على العلاقات الشخصية ، يسعى جاهدا لإيجاد أرضية مشتركة ، ونحو المصالح المشتركة ، والتفاهم بين الطرفين ويعتبر هذا النمط هو النمط السليم والذي يستوعب الآخر[[6]](#footnote-6)

**المبحث الثالث : ماهية النزاع   
المطلب الاول: تعريف النزاع**

* هو عجز شخص أو أكثر عن الاتفاق على أمر معين,ويمكن توصيفهً أيضا انه انعدام الاتفاق أو الإجماع على الأهداف بين طرفين او اكثر وتحولهم من حالة التوافق الى حالة من التصادم وقد يكون شكل هذا التصادم ظاهرا من خلال الافعال او السلوك كما انه قد يكون خفيا لبعض الوقت بسبب عدم التعبير عنه من قبل اطراف النزاع قبل ان يظهر للعيان بسبب موقف او حادث يكشف مكان مخفيا كما يعرف ايضا بأنه سلوك يتعارض فيه الناس من خلال افكارهم ومشاعرهم او افعالهم وتعتبر المشاعر احد الابعاد المهمة التي تؤدي الى النزاعات
* يكون النزاع في البداية عبارة عن مناوشات قبل الصراع الذي تبرز في حالات التضارب والتنافس بين المصالح عند فردين او مجموعه من الافراد او بين الدول على نفس الهدف
* قد يبدو للبعض ان النزاع هو مرادف للصراع ويكون في الحقيقة فان النزاع مفهوم يختلف عن الصراع ويمثل النزاع مرحله سابقه مباشره للصراع ويعبر عنه بأنه المناوشات حول موضوع دون الحديث فيه مباشره او الدخول في احتكاك مباشر فهو نزاع من خلال تصرفات مستقلة لفرد ما او جماعه ما ضد فرد اخر او جماعه اخرى ويؤدي ذلك الى حاله من التوتر وعدم الرضا بين الطرفين المتنازعين وإذا استمرت حاله النزاع فإنها تؤدي الى الصراع[[7]](#footnote-7)

**المطلب الثاني : انواع النزاعات**

النزاعات الداخليه وهي النزاعات التي تحدث داخل الفرد وتتعلق بالقرارات التي يجب على الفرد اتخاذها بخصوص الاهداف الشخصيه او الاستغلال الوقت او بخصوص الاخلاقيات على سبيل المثال شخص مستاء من نفسه كونه كان يجب عليه ان يخرج هذا الصباح لعمل شيء ما ولكنه لم يفعل ذلك

النزاعات الشخصيه وتكون اكثر وضوحا حيث تكون بين شخصين او اكثر عندما لا يستطيعان التوصل الى اتفاق حول هدف او موضوع ما وقد تؤخذ هذه النزاعات شكل الجدل او الخلاف في الاراء او العراك على سبيل المثال علي يريد ان يستخدم السيارة في الذهاب لزيارة احد اصدقائه بينما تريد زوجته الذهاب بالسيارة الى المطار لاستقبال احد زميلاتها وبالتالي يوجد نزاع شخصي بين الزوج و الزوجة بسبب تصادم احتياجاتهما

النزاعات داخل المجموعه الواحدة وتحدث هذه النزاعات بين الافراد الاعضاء في نفس المجموعه سواء كانت هذه المجموعه فرق او عائله او حزب على سبيل المثال انقسمت طاقم الادارة المدرسيه بخصوص ما اذا يجب السماح للطلاب المغادره الى منازلهم في وقت الغداء

النزاعات بين المجموعات وتحدث هذه النزاعات بين مجموعات مختلفة بغض النظر عن حجم هذه المجموعات فصول دراسية فرق كره قدم احزاب منظمات عصابات طوائف دينيه ودول على سبيل المثال النزاع بين شباب من حارتين متجاورتين[[8]](#footnote-8)

**المطلب الثالث : اساليب النزاع**

* التنافس : سلوك التنافس هو التوجه نحو تحقيق أقصى فائدة لطرف النـزاع على حساب سائر الأطراف . هذا السلوك يعتمد على فردية التصرف ، واعتبار المصلحة الذاتية أهم من مصلحة الآخرين .
* المسايرة : سلوك المسايرة هو التوجه نحو تفضيل مصلحة الآخرين قبل مصلحة طرف النـزاع . هذا السلوك يأخذ في الاعتبار مسائل أخرى بخلاف المصلحة الذاتية .
* التجنب : سلوك التجنب هو التوجه إلى تفادي الدخول في النـزاع . هذا السلوك عادة يقوم على حسابات ترجح أن مجرد الدخول في النـزاع سيلحق ضررً ا أكبر من تجنبه .[[9]](#footnote-9)
* الحل الوسط : سلوك حل الوسط هو التوجه لتقسيم المصالح في النـزاع بشكل يحقق مكاسب لكل طرف أقل من المكسب الكامل وأكبر من الخسارة الكاملة.
* التعاون : سلوك التعاون هو التوجه لفهم احتياجات ومصالح أطراف النـزاع بغرض إيجاد حلول مبتكرة تساعد الأطراف على تحقيق مصالحهم واحتياجاتهم**.**

**الخاتمة :**

* **يعد التفاوض اداة من ادوات الحوار الفعال وله دور مؤثر وفعال في حل المشكلات فنحن نعيش عصر المفاوضات,الافراد او الدول او الشعوب , فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية , فنحن لا نحصل علي ما نريده في هذه الحياة , فان التعامل مع الاخرين مهارة يحتاجها جميع الافراد العاملين في جميع المؤسسات**

**قائمة المراجع :**

* حسان خضر . مقدمة عن التفاوض . المعهد العربي للتخطيط . 2-6/04/2005
* د.بشير العلاق . ادارة التفاوض .دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
* دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات و التنمية الحساسة للنزاعات . مشروع التماسك الاجتماعي .برنامح الامم المتحدة الانمائي .اليمن .نسخة تجريبية 2012
* د محسن احمد الخضيري .مبادئ التفاوض .رقم الايداع 2552/2003 . الطبعة الاولى سنة 2003 . مجموعة النيل العربية .مدينة النصر القاهرة
* زياد الصمادي . برنامج دراسات السلام الدولي . جامعة السلام التابعة للامم المتحدة 2009/2010

1. حسان خضر . مقدمة عن التفاوض . المعهد العربي للتخطيط . 2-6/04/2005 الصفحة 11/12 [↑](#footnote-ref-1)
2. د.بشير العلاق . ادارة التفاوض .دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الصفحة 49 [↑](#footnote-ref-2)
3. د بشير العلاق . مرجع سابق لبصفحة 18/19/20 [↑](#footnote-ref-3)
4. دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات و التنمية الحساسة للنزاعات . مشروع التماسك الاجتماعي .برنامح الامم المتحدة الانمائي .اليمن .نسخة تجريبية 2012 . الصفحة 36 [↑](#footnote-ref-4)
5. مرجع سابق . مشروع التماسك الاجتماعي . الصفحة 37 [↑](#footnote-ref-5)
6. د محسن احمد الخضيري .مبادئ التفاوض .رقم الايداع 2552/2003 . الطبعة الاولى سنة 2003 . مجموعة النيل العربية .مدينة النصر القاهرة . الصفحة 23 [↑](#footnote-ref-6)
7. مرجع سابق . مشروع التماسك الاجتماعي . الصفحة6 [↑](#footnote-ref-7)
8. مرجع سابق . مشروع التماسك الاجتماعي . الصفحة9/10 [↑](#footnote-ref-8)
9. زياد الصمادي . برنامج دراسات السلام الدولي . جامعة السلام التابعة للامم المتحدة 2009/2010 الصفحة 24 [↑](#footnote-ref-9)