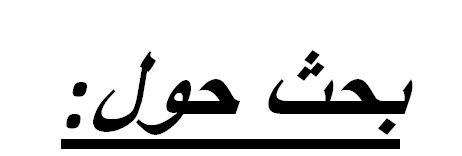
** وزارة التعليــــــم العالــــــي والبحث العلمـــــــي **

**جامعــــة محمــد خيضــر بسكـــرة**

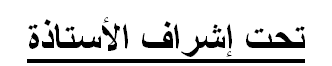
**كلية العلوم الاقتصادية ,التجارية وعلوم التسيير**

**قسم إدارة الموارد البشرية**

***الفوج*** *: 03*



التفاوض و إدارة النزاعات

**من اعداد الطلبة** 

* **روان مزوجي**
* **سوسن بوعزي**
* **ريمه مستور**



***خطة بحث :***

* **المقدمة**

**المبحث الأول : ماهية التفاوض**

المطلب الأول :مفهوم التفاوض.

المطلب الثاني : أنواع عملية التفاوض.

المطلب الثالث : مراحل عملية التفاوض.

المطلب الرابع : أهمية و خصائص عملية التفاوض.

المطلب الخامس :نصائح عامة لنجاح التفاوض

**المبحث الثاني : ماهية إدارة النزاعات.**

المطلب الأول :مفهوم إدارة النزاعات.

المطلب الثاني :أسباب إدارة النزاعات.

المطلب الثالث : أساليب إدارة النزاعات.

* **الخاتمة**

**قائمة المراجع**

* **المقدمة:**

يعتبر موضوع التفاوض من بين أهم المواضيع الحديثة تأثيرا في سلوك منظمات الأعمال,لذلك لم يعد الإلمام بجميع جوانبه هي مسالة مستحسنة بقدر ماهي ضرورة تفرضها الظروف و المواقف المختلفة التي تواجهها المؤسسة في تعاملاتها مع أطراف كثيرة كالموردين, الزبائن, المساهمين...,و عليه فان إعداد و تكوين أشخاص ذوي مهارات تفاوضية على نطاق واسع ضمن أي مستوى تنظيمي من شانه أن يعزز القدرة التفاوضية للمؤسسة و يدعم موقفها التنافسي.

و يعد النزاع بين المؤسسات أو داخل المؤسسة الواحدة أمرا حيويا و سلوكا طبيعيا نتيجة حتمية لاختلاف المصالح و الأهداف بين المؤسسات من جهة, و من جهة أخرى لاختلاف في الرؤى و توجهات أفراد المؤسسة الواحدة اختلافا فعليا,يعكس حالة من عدم التوافق و الانسجام الفكري بينهم.

و عليه نطرح الإشكالية التالية ما هو علم التفاوض وما هي إدارة النزاعات؟.

**المبحث الأول : ماهية التفاوض.**

**المطلب الأول :مفهوم التفاوض.**

تعني كلمة المفاوضات لغويا المساواة و المشاركة و الأخذ و العطاء أما مصطلح التفاوض فقد اكتسب معاني متعددة تكشف عن اهتمامات الكتاب و الممارسين.

و فيما يلي مجموعة من التفريقات التي توضع مجموعها المحاور الرئيسية لعملية التفاوض.

1. التفاوض عبارة عن جهد تفاوضي يهدف إلى تحقيق مصالح مشتركة,انه عملية سلوكية و ليس لعبة و في التفاوض الجيد يكسب كل طرف شيئا ما.

2. التفاوض هو التعامل أو المساومة مع طرف أو أطراف أخرى ف التفاوض يعني تداول الرأي مع طرف أو أطراف أخرى بهدف التوصل إلى تسوية في قضية ما.

3. فعملية التفاوض إذا ماهي إلا نوع من الحوار ة تداول الرأي بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق أو تسوية فيما يتعلق بقضايا متنازع عليها بينها أو بينهم مع تنمية أو الحفاظ على فترة من المصالح المشتركة فيما بينهم.

4.التفاوض هي العملية التي من خلالها نسعى للحصول على ما نريد من الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على شيء منا. (فن التفاوض)

**المطلب الثاني : أنواع عملية التفاوض.**

يوجد أكثر من نوع من أنواع التفاوض و تتمثل في :

**-التفاوض مصالح الطرفين :** يمثل الاتفاقيات التي تجري بين طرفين و هو أسلوب يهدف إلى تحقيق مصالح مشتركة و يكون الغرض منها تحقيق المكاسب لكلا الطرفين و يحاول الطرفان إن يصلا إلى صيغة اتفاقية واضحة و مفهومة.

**-التفاوض من اجل تحقيق المكاسب لأحد الطرفين مع إهمال الطرف الأخر :** و يندرج هذا النوع من التفاوض تحت "اكسب و دع غيرك يخسر" و يكون هذا التفاوض في الوقت الذي تحتل فيه قوى احد الطرفين و اختيار التوقيت الغير الملائم لإجراء التفاوض.

**-التفاوض الاستكشافي :** هو احد أنواع التفاوض التي يحاول كل من أطرافه معرفة المقصود من الطرف الأخر و غالبا ما يحدث هذا التفاوض من خلال وسطاء أو المواجهة مع الأطراف بشكل مباشر.

**-تفاوض التأثير في طرف ثالث :** و يشير إلى تأثير في أطراف أخرى في محل التفاوض دون وجود صلة أو علاقة مباشرة بالطرفين.

**-تفاوض التسكيني :** يكون الغرض منه تقليل نسبة الاختلاف و عدم الاتفاق و محاولة اللجوء الى حلول مرضية تحقيق المناسب لكلا الطرفين,و هذا النوع من التفاوض خارج تقييد زمني.

**-تفاوض الوسطاء :** و هو النوع الاشهر و الجاري في العصر الحالي في مجالي التجارة و السياسة,فكلا الطرفين يستهدفان طرف ثالث للتحكيم بينهما و لكن قد يحمل هذا النوع بعض السلبيات مثل محاذاة الوسيط لطرف معين, مما يجعلها عملية تفاوضية فاشلة.

**المطلب الثالث : مراحل عملية التفاوض.**

**الاستعداد:** يتم من طرف البحث و تحديد نقاط القوة و الضعف لكلا الجانبين و تحديد استراتيجيات التفاوض و الرابطة المراد تكوينها مع الطرف الأخر.

**تبادل المعلومات:** يتضمن اكتشاف قيمة لعملية التفاوض و يساعد في بناء العلاقة بين الأطراف.

**الصفقة:**تعتبر من أهم المراحل حيث يقترح كل طرف مطالب يسعى الى تحقيقها اثناء عملية التفاوض.

**التنفيذ:**يمثل النتيجة النهائية من أي عملية تفاوض.

**المطلب الرابع: أهمية و خصائص عملية التفاوض**

***أولا*: أهمية عملية التفاوض.**

تنشا أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:الأولى **ضرورية و** الثانية **حتمية.**

**-** تظهر ضرورة التفاوض و مدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق ب القضية التفاوضية التي تم التفاوض بشأنها و هي الزاوية الأولى.

- أما من الزاوية الثانية نجد أن عمل التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنقذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية و للوصول إلى حل مرضي.

**ثانيا:** **خصائص عملية التفاوض**.

* يوجد طرفين أو أكثر في العمل التفاوضي.
* وجود صراع ,اختلاف بين طرفين أو أكثر.
* التفاوض عملية إرادية: حيث تتفاوض الأطراف باعتقادها بأنه يمكنها استخدام بعض أشكال التأثير للوصول إلى اتفاق أو حل أفضل و هذا بطريقة إرادية و ليس إجبارية.
* التفاوض يهدف إلى حل النزاع أو حسم العلاقات و الوصول إلى اتفاق حول مسالة أو قضية معينة.
* التفاوض عملية نفسية معقدة تتأثر ب إدراكات و توقعات و اتجاهات و مشاعر و دوافع و شخصيات المفاوضين.
* التفاوض عملية متكاملة: فهو يعتمد على إدارة واعية تعتمد على الإعداد و التخطيط الجيد و التنظيم و التوجيه و القيادة و المتابعة و التقييم.

**المطلب الخامس :نصائح عامة لنجاح التفاوض.**

* لا تفاوض إذا كان أسلوبك غير مناسب و أنت تعلم ذلك جيدا, و يجب في هذه الحالة ترك مهمة التفاوض لشخص أخر من الفريق من اجل تجنب الخسارة.
* لا تفاوض قبل أن تدرس جميع جوانب الموضوع الذي تدور حوله المفاوضات, و تتأكد من اطلاعك عليها جميعها.
* لا تفاوض إلا بلغتك الأساسية (الأم) حيث لا يجب على المفاوض التكلم بلغة أخرى, فهذا ليس الوقت المناسب لمحاولة إظهار المواهب و القدرات, كما أن التفاوض باستخدام لغة الأم يرفع من ثقة المفاوض بنفسه إلى حد كبير.
* أنصت أكثر من أن تتكلم و احرص على تجنب تقديم وعود نهائية خلال عملية التفاوض.
* ضع صوب عينيك أن التفاوض الناجح هو ذلك التفاوض الذي يربح به كلا الطرفين, و لا يكون فيه احد خاسر.

**المبحث الثاني : ماهية إدارة النزاعات.**

**المطلب الأول :مفهوم إدارة النزاعات.**

**أولا:** تعرف النزاعات أنها حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق, و الانسجام و الاختلاف داخل الأفراد أو فيما بينهم.

و تعرف إدارة النزاعات عملية الحد من الجوانب السلبية للنزاع مع زيادة الجوانب الايجابية له, الهدف من فض النزاعات هو تحسين التعلم, و النتائج الجماعية.

و تعرف أيضا عملية تحديد الخلافات و التعامل معها بطريقة موازنة و عقلانية فعالة للتوصل إلى حل يرضي كل الأطراف, يعتمد فض النزاع على مهارات التواصل الفعال و حل المشاكل و التفاوض من اجل خفض الآثار السلبية و زيادة النتائج الايجابية لأي صراع.

**المطلب الثاني :أسباب إدارة النزاعات.**

هناك العديد من أسباب النزاعات التي قد تحدث في العمل نظرا لانه لا يوجد شخصان يفكران و يتصرفان بنفس الطريقة تماما, تحدث الخلافات بين الزملاء و من أشهر أسباب النزاعات نذكر:

* + - * **نزاعات القيادة:** لكل قائد أساليب قيادية و أساليب إدارة مختلفة و يستجيب كل موظف لتلك الأساليب بطرق مختلفة يمكن أن يؤدي هذا إلى نزاعات بين مديري فرق مختلفة, أو نزاعات بين القادة و أعضاء الفريق.
      * **التعارضات الإبداعية:** أثناء العمل في مجموعات, من المرجح أن تحدث النزاعات المتعلقة بالإبداع ة الأفكار. قد يأتي الموظفون بأفكار مختلفة و لديهم ردود أفعال مختلفة تجاه تلك الأفكار, ما قد يؤدي إلى الخلافات و المنافسة.
      * **تضارب أسلوب العمل:** يمكن للموظفين أن يتشاجروا عندما لا يتشاركون في أوجه التشابه في طريقة عملهم. إذ يوجد مناهج مختلفة للقيام بالأشياء هناك من يفضل العمل الفردي وفق مقدرته و سرعته, بينما يستمتع آخرون بالعمل في مجموعات و إبداء أرائهم و التعاون مع زملائهم في الفريق, و هذا الاختلاف سيؤدي بالطبع إلى نزاعات.
* **تضارب الشخصية:** الناس يختلفون عن بعضهم البعض, الاختلافات في التصورات و السلوكيات, التي تدعمها الثقافة و الدين و الخلفية, ستؤدي أيضا إلى اختلافات في الطريقة التي نرى بها و نتصرف تجاه الآخرين.
* **الصراع القائم على المهام:** هناك العديد من الأسباب وراء التعارضات القائمة على المهام. يمكن أن يكون نقض التنسيق أثناء العمل معا, أو شخص ما يؤخر العمل, أو اتصال غير فعال يؤدي إلى أداء ضعيف.

- كل نزاع لا بد أن ينتهي بإحدى النتائج التالية:

* **خسارة\_خسارة:** و هنا يكون طرفا النزاع حاسرين و النتيجة التي تم التوصل إليها لا تصب في مصلحة احد.
* **رابح\_خاسر:** و هنا يكون الحل في مصلحة احد الأطراف على حساب الأخر.
* **رابح\_رابح:** و هنا يكون الحل في مصلحة الجميع بدون ان يتنازل احد الأطراف بلا مقابل.

**المطلب الثالث : أساليب إدارة النزاعات.**