

# التفاوض كآلية اتصال في مواجهة الأزمات بالمؤسسة -دراسة وصفية تحليلية-

الأستاذة: شريفة رزيوك

كلية علوم الإعلام والاتصال / جامعة الجزائر 3

rezioukcherifa@gmail.com

## ملخص الدراسة:

تمثل الأزمة موقف غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة بأحداث متتابعة تشكل تهديدا لاستمرار الوضع القائم بهيكله في مختلف المجالات، ومن أجل مواجهة الأزمة وحسن إدارتها من الضروري معرفة ما يجب فعله "قبل حدوث الأزمة"، "أثناءها" و "بعد الأزمة" والتصدي لها بردة فعل إيجابية في شكل خطة أو إستراتيجية يشترط في نجاحها أن تكون معدة مسبقا وتطبيقها مدروسا، وذلك بإتباع أساليب اتصال عديدة منها التفاوض، الذي يعتبر من العلوم الحديثة وكآلية اتصال ووسيلة رئيسية من وسائل أمن الإنسان والحفاظ عليه في خضم النزاعات والأزمات الناتجة بفعل اختلاف المصالح بين طرفين أو أكثر. وعليه سنتطرق من خلال دراستنا إلى إبراز أهمية التفاوض كآلية اتصال أثناء الأزمات، وسنركز في ذلك على دور المفاوضة الجماعية في إدارة الأزمات التي تتعرض لها علاقات العمل الجماعية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التفاوض، المفاوضة الجماعية، اتصال، الأزمة، إدارة الأزمة، علاقات العمل ، المؤسسة.

## Abstract :

Crisis is a phenomenon that has causes, elements and multiple aspects, and considered as threat to the continuation of the current structures, to consider it as unusual and unexpected very dangerous and fast situation with consecutive events, and for the best management of the crisis it's necessary to know what should be done" before ", " during "and" after "the crisis", and responding to it with positive reaction, in form of plan or strategy that should be prepared in advance and carefully studied application by following

several methods to be successful including negotiation, which appeared as a science-based and independent from modern sciences, which has emerged as a communications mechanism and a principal means of human security and to keep it in the midst of conflict and crisis caused by the disagreement of interest between two or more parties. Through our study we will demonstrate the importance of negotiation as communications mechanism during the crisis, and focus on the role of collective negotiation in the crisis management that faced the collective labor relations in the institution.

**Key words:** negotiation, collective negotiation, communication, crisis, crisis management, collective labor relations, institution.

## مقدمة

تعتبر الأزمة مفهوما معقدا بطرفين متنازعين متصارعين مختلفين في المصالح ينبغي التوفيق بينهما، وتعذر فهمها والتعرف على جوانبها يؤدي بالتالي إلى تعذر إدارتها نظرا لما تتميز به من عنصر المفاجأة ونقص المعلومات حولها وإيقاعها السريع الذي يخلق عدم الاستقرار للوضع القائم، لذا فقد أضحت الأزمات واقعا لا يمكن إنكاره ولا غنى لنا عن مواجهتها والسيطرة عليها في وسط التحديات الكثيرة والفرص الضئيلة، وفي وسط هذا يبرز دور التفاوض كأحد أهم الآليات التي يجب اللجوء إليها اليوم في إدارة بعض الأزمات، نظرا لارتباطه بالإجراءات الاتصالية الساعية لجمع المعلومات وتوزيعها وتوظيفها في إدارة الأزمة الواقعة، منها تلك الأزمات التي تتعرض لها علاقات العمل الجماعية في المؤسسة، وأمام المساوئ التي قد تنطوي عليها الطرق غير السلمية في إدارتها تبرز المفاوضة الجماعية كألية اتصالية تساهم في استقرار هذه العلاقات المهنية، باعتبارها وسيلة حضارية وودية تعتمد على تقنيات الاتصال والحوار والإقناع والإنصات والمناقشة، لتوفير قدر من التوازن بين حقوق والتزامات كلا الطرفين المتفاوضين اللذان يشتركان في إنشائها، بحيث يساهم تطبيق بنودها يساهم في استقرار العلاقة، وبالتالي العمل على الخروج من الأزمات بأحسن النتائج وأقل الأضرار الممكنة. وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية: كيف يساهم التفاوض والمفاوضة الجماعية كألية اتصال في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة؟

وللاحاطة بهذه الإشكالية، ارتأينا إلى طرح مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ماذا نقصد بالتفاوض والأزمة؟ وما هي عناصر الاستراتيجيات التفاوضية المستخدمة في مواجهة الأزمات؟
  2. ما هي أبرز تقنيات الاتصال التفاوضي والإقناع المستخدمة في التفاوض أثناء الأزمات؟
  3. ما هي مقومات التفاوض الجماعي كألية اتصال في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها علاقات العمل في المؤسسة؟
- أهمية البحث:**

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية "المفاوضة الجماعية" كأداة للاتصال والحوار، وتنظيم ظروف وشروط علاقات العمل واستقرارها، وبمثابة الحل السلمي للأزمات المهنية والوسيلة الفاعلة لإنماء عملية التواصل بين أطراف التفاوض أو الأطراف المسببة للأزمة، وهذا ما يبرهن على الأهمية المتنامية لهذه الوسيلة لاسيما في الوقت الراهن في ظل التحولات والأزمات المختلفة التي يشهدها العالم، كما أن موضوع التفاوض يمس المورد البشري الذي يعتبر محرك لكل قطاعات المؤسسة، لذا لا بد من دراسة هذه الآلية المهمة.

### **منهج البحث:**

اعتمدنا في معالجة موضوع البحث على المنهج "الوصفي التحليلي" كونه المنهج الأكثر توافقا والبحث وهذا من خلال كشف ووصف نوعية العلاقة الموجودة بين متغيري البحث "التفاوض" من جهة و"الأزمة وكيفية إدارتها" من جهة أخرى من خلال جمع وتحليل المعلومات الصحيحة والمفصلة حول الأزمة وإدارة الأزمة مع التركيز على تلك التي تهدد علاقات العمل الجماعية في المؤسسة وكيفية مواجهتها من خلال العملية التفاوضية كألية اتصال.

### **تحديد مفاهيم البحث:**

لإزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع وتفادي التأويل الشخصي للقارئ، حددنا المفاهيم التالية:

- أ. الأزمة: هي مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بنية إستراتيجية وطنية أو إقليمية أو محلية. "وهي كذلك: "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين<sup>1</sup>.
- ب. إدارة الأزمة: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات،

وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.<sup>2</sup>

ج. التفاوض: هو "نشاط يتمثل في وجود شخصين أو مجموعة أشخاص (فرد، جماعة، ممثلين) في مجال مترابط لإيجاد مخرج مرضي وبدون عنف للحالة الموجودة، مع الأخذ في الحسبان رأي الآخرين."<sup>3</sup>

د. المفاوضة الجماعية: تلك المفاوضات التي تجري بين صاحب عمل، أو مجموعة من أصحاب العمل أو واحدة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهة ومنظمة عمال أو أكثر من جهة، من أجل: تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام، تنظيم العمل بين أصحاب العمل في المؤسسة والعمال، تنظيم العمل بين أصحاب العمل أو منظماتهم والعمال أو منظماتهم.<sup>4</sup>

هـ. الاتصال: عملية نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة للتوزيع والتفاوض، (...) وهو كذلك نقل الرغبات والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك.<sup>5</sup>

و. علاقات العمل الجماعية: علاقات العمل كذلك هي تلك العلاقة التي تكون في إطار العمل تربط بين أرباب العمل والعمال.<sup>6</sup> ونستطيع القول أن علاقات العمل في طبيعتها هي جماعة تعتمد بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في: العمال ونقاباتهم، أصحاب العمل وتنظيماتهم المهنية، الدولة كراعي للمفاوضة، باختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة.<sup>7</sup>

ي. المؤسسة: هي عبارة عن وحدة اقتصادية أو اجتماعية أو قانونية أو سياسية أو ثقافية يقوم بتسييرها مجموعة من الأفراد معتمدين في ذلك على وسائل مادية وبشرية ومالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي شركة، أو هي ذلك الفضاء الذي يتم فيه دمج العوامل البشرية والمالية وتنشأ علاقات اجتماعية وعملية تسعى إلى تحقيق الهدف المشترك بينهما هو إنتاج السلع والخدمات.<sup>8</sup>

## المحور الأول: التفاوض وسيلة للتعامل السليم مع الأزمات

تظهر ضرورة التفاوض من الأهمية التي يستمدتها من العلاقة القائمة بين أطرافه، كما يستمد حتميته من كونه المخرج الأنسب الممكن استخدامه لمعالجة الأزمات والوصول إلى حل لها، ونوضح ذلك من خلال العناصر التالية:

### 1.1. الأزمة وأساليب مواجهتها:

1.1.1. سمات الأزمة: يزداد وضع الأزمة خطورة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار سماتها التالية:

1. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة.

2. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.<sup>9</sup>

3. وجود خلل وتوتر في العلاقات، كما أن الوقت يمثل قوة حاسمة.<sup>10</sup>

6. تتسم الأزمة بالتعقيد والتشابك في عناصرها وأسبابها.<sup>11</sup>

### 2.1.1. دورة حياة الأزمة: تمر الأزمة بثلاث مراحل:

1. ما قبل وقوع الأزمة: وهو ما يعرف باستشعار الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية Proactive حتى يمكن تلافيها.

2. مواجهة الأزمة حال وقوعها: من خلال اتخاذ الإجراءات التي تحد من الآثار الضارة والعمل على تضييق نطاقها.<sup>12</sup>

3. إجراءات ما بعد الأزمة: وهي مرحلة احتواء الآثار الناجمة عن حدوث وعلاج تلك الآثار أهم من عملية إدارة الأزمة (...). ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.<sup>13</sup>

### 3.1.1. أساليب إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة، أثناءها وبعد الأزمة، بهدف منع وقوعها إن أمكن، ومواجهتها بكفاءة وفعالية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية.<sup>14</sup> فإذا كانت الأزمات متعددة ومختلفة أنواعها وأبعادها وأهدافها فإن طرق وأساليب التعامل معها حتما ستكون متنوعة ومختلفة، فهناك ثلاثة أساليب لإدارة الأزمات وهي:

1. الأسلوب القهري (الإكراهي) أي أسلوب القوة الإيجابية/ 2. أسلوب التفاوض (وهو

الجزء الذي سنركز عليه في بحثنا هذا)/ 3. الأسلوب الإقناعي.<sup>15</sup>

## 2.1. التفاوض أسلوب لإدارة الأزمة:

يتصل مفهوم التفاوض بعملية النقاش والحوار، التي تتم بين طرفين أو أكثر بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الطرفين.<sup>16</sup>

### 1.2.1. مفهوم التفاوض في الحدث المتأزم:

تمثل الأزمة موقفا غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، تهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء وتمثل وقتا عصيبا لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض.<sup>17</sup>

ولمواجهة هذه الأزمات يتم اللجوء إلى التفاوض باعتباره "نشاط لفتح قنوات الاتصال وباب الحوار مع مفتعلي الأزمة أو ممثليهم بغرض إنهاؤها أو تخفيف حدة الآثار التي قد تنتج عنها تطوره قدر الإمكان، ويستخدم المفاوض كافة الإجراءات والإمكانات المادية والمعنوية لكسب الوقت وإتاحة الفرصة لجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن الموقف استعدادا لإنهائه أو مواجهته واحتواء الضرر بأي أسلوب ممكن".<sup>18</sup> ومنه يمكن القول أن "التفاوض علم وفن وأسلوب حياة تشتد ضرورته في أوقات الأزمات المختلفة".<sup>19</sup>

### 2.2.1. سمات التفاوض أثناء الأزمات:

للتفاوض سمات محددة بالخصوص أثناء الأزمات ويظهر هذا من خلال ما يلي:

1. لا يتوقف دور اتصال الأزمة على صورة المؤسسة ولكن يجب أن يعمل على تكوين علاقات قبل الأزمة والحفاظ عليها أثناء الأزمة.<sup>20</sup> فأتثناء الأزمات يزداد الغموض نظرا لنقص المعلومات حولها وإيقاعها السريع لهذا فإن الحاجة إلى الاتصال تزداد من أجل إدارة جيدة للأزمة والتحكم فيها.
2. في تفاوض الأزمات نحتاج إلى شريك يضمن تنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مما نحتاج إلى وسيط لتقريب وجهات النظر فقط.
3. يغلب على أعمال المناورات في مفاوضات الأزمة تصريحات المتشددة والتهديدات، ومع ذلك فإن الطرف البارع هو الذي يستطيع أيضا إبداء المرونة في الوقت المناسب.
4. التفاوض في الأزمات الأمنية ينقد الأرواح، وفي الأزمات الاقتصادية يجنب الدولة حدوث أزمات تؤثر على استقرارها، والتفاوض في الأزمات الاجتماعية يجنب الدولة أزمات تعمل على تفكك الأسر التي هي أساس المجتمع.

5. يعتمد أسلوب التفاوض على الحوار في حل الأزمات أي قبول بعض مطالب الخصم مقابل حل الأزمة و الأصل فيه الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف المبدئية مقابل تنازل الطرف الآخر عن بعض مطالبه، لتجنب استعمال القوة لحل الموقف المتأزم.

6. التفاوض بطبيعة الحال هو أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمات فهو يتناول التفويض ويتبنى الحلول الوسطية ويقرب ما بين وجهات النظر خاصة إذا تم بصورة مرضية حققت الغرض منها.<sup>21</sup>

### 3.2.1. أنواع التفاوض:

1. التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر: غالبا ما يحدث في حالة اختلاف توازن القوى بين الطرفين، وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، أو لتعرضه لضغوط من الطرف الآخر.<sup>22</sup>

2. اتفاق يحقق مصالح الطرفين: تقوم على تساوي المكاسب تنازل مقابل تنازل أو مكاسب مقابل مكاسب.<sup>23</sup>

3. المفاوضة خسارة خسارة: هذه النوع من التفاوض لا يربح فيه طرف على حساب طرف آخر، بحيث يكون لكل طرف من الأطراف جزء من الخسارة وجزء من الربح، وتخرج الأطراف جميعا متراضية، وبهذا تكون كل الأطراف في حقيقة الأمر خاسرة.<sup>24</sup>

4. التفاوض الاستكشافي: وهذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

5. التفاوض التسكيني: يهدف هذا النوع من التفاوض إلى خفض مستويات الصراع في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول، وهذا يعتمد على عامل الزمن الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات أي ربح الوقت. ونجد هذا التفاوض بالخصوص في الأزمات الأمنية لربح الوقت.

6. تفاوض الوسيط: يشيع في الميادين الاقتصادية والسياسية إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث ليكون حكما بينهما ومن سلبياته احتمال ميل الوسيط إلى أحد أطراف النزاع مما يضعف النتائج المترتبة عنه.<sup>25</sup>

7. تفاوض التأثير في طرف ثالث: وفي هذا الخصوص فإن هذا النوع من التفاوض لا يحدث من منطلق التأثير في الطرف المباشر في التفاوض، ولكن للتأثير في طرف ثالث

مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.<sup>26</sup>

وانطلاقا مما سبق من أنواع التفاوض نجد أن التفاوض ربح ربح هو النوع الأنسب للمؤسسة وهذا نظرا لأنه يهدف إلى البحث عن المصالح المشتركة، وينتهي باتفاق يقوم على أساس تنازل مقابل تنازل أو مكسب مقابل مكسب، وهذا يعني أنه مهما كانت النتيجة فحتمًا سيكون الطرفين مستفيدين من العملية التفاوضية بالتساوي.

#### 4.2.1. إستراتيجيات التفاوض في التعامل مع الأزمات:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يستخدمها المفاوض خصوصا أثناء الأزمات كما يلي:

(أ) إستراتيجيات التعاون (المصالح المشتركة) : تقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مبدأ التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض (...). وتهدف هذه الاستراتيجيات لتوسيع قاعدة المنافع المشتركة لأطراف التفاوض، بمعنى أن يستهدف المفاوض تحقيق المنفعة له وللطرف الآخر أيضا وبالتالي يفوز الاثنان.<sup>27</sup> وتمثل في: استراتيجية التكامل، استراتيجية تطوير التعاون الحالي، استراتيجية تعميق العلاقة القائمة، إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدى إلى مجالات جديدة.

(ب) إستراتيجيات الصراع: تقوم على مبدأ استخدام كل طرف من أطراف التفاوض أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في الحقيقة للتمويه والخداع (...). وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعظيم المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط بالحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع من الطرف الآخر، بصرف النظر عما يجنيه الطرف الآخر، بل وربما تستهدف إلحاق الضرر المجرد به.<sup>28</sup> وتمثل هذه الاستراتيجيات في: إستراتيجية الإنهاك، إستراتيجية التشتيت أو التفتيت، إستراتيجية إحكام السيطرة إستراتيجية الغزو المنتظم، إستراتيجية التدمير الذاتي.

#### المحور الثاني: تقنيات التفاوض ومراحله أثناء الأزمات

للتفاوض مجموعة من التقنيات تساهم في نجاحه، كما أنه يتم وفق مراحل متسلسلة ونبين ذلك من خلال هذا المحور من الدراسة.

1.2 تقنيات التفاوض: هنالك مجموعة من التقنيات التي تستعمل أثناء التفاوض لإدارة الأزمات ومنها:

### 1.1.2 تقنية الاتصال التفاوضي

1. تحديد الأهداف من التفاوض مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسرها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، وتفهم أهدافه التي قد تتعارض أو تختلف مع الأهداف المسطرة.

2. ضرورة التنبؤ بالاستقبال المحتمل للرسالة المرسلة إلى الطرف المتفاوض معه.

3. إن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة أي شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.

4. يجب أن تسبق العملية التفاوضية اتصالات بين الطرفين، وهذه الاتصالات يمكن أن تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وإيجابية وتعاونية، أو غير مباشرة إذا كانت العلاقة بينهما صدامية.<sup>29</sup>

وعليه يمكن القول أنه من أجل نجاح التفاوض يجب أن يقوم على أسس اتصالية صحيحة، بحيث "الاتصال جيدا يضمن التفاوض بفعالية، كما يجب التفاوض بمهارة من أجل الاتصال بفعالية".<sup>30</sup>

ويعتبر الاتصال بالمواجهة الأنسب للتفاوض بين المؤسسة وممثلي عمالها وهو أساس المفاوضة الجماعية التي يشترط فيها الحضور الجسدي والمواجهة بين طرفي التفاوض أو ممثلهم، كما أن هذا النوع من الاتصال يمكن الطرفين من التعرف على طبيعة الطرف الآخر وطرق تعامله الظاهرة وحتى الخفية من خلال قراءة الرموز والإيماءات والملامح.

وفيما يخص وسائل الاتصال المستخدمة في الموقف التفاوضي فإنه يتم الاستعانة بوسائل الاتصال المباشر وغير المباشر. بحيث تعتبر وسائل الاتصال في موقف تفاوضي من أهم مقومات العملية التفاوضية، ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال حسب الوسائل المتيسرة أو خطورة الموقف والأهداف من التفاوض، أما القاعدة الرئيسية في التفاوض فهي وضوح الرسالة ووضوح الرد على الرسالة وأي خلل أو تحريف قد يؤدي إلى فشل التفاوض.<sup>31</sup>

ومهما كان نوع الاتصال في العملية التفاوضية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، فإنه يبقى الهدف منها أساسا هو البحث عن النقاط المشتركة بين الطرفين المتفاوضين والوصول إلى فهم موحد لموضوع الأزمة التي يتم إدارتها.

## 2.1.2 تقنية الحوار وفنون الإقناع في الموقف التفاوض

الحوار من التقنيات المهمة والفعالة في التفاوض وحتى ينجح المفاوض لابد أن يكون متحكماً أيضاً و متمكناً في الحوار الذي هو في صدد إجرائه (...). ويتطلب الحوار مهارات معينة وله قواعد إجرائية وآداب تحكم سيره وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. بحيث يكون الحوار مفيداً من خلال الاستماع الإيجابي وهو طريقة فعالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالاجابية وتنبهي العلاقة بين المتحاورين، إضافة إلى حسن البيان بحيث يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقدة الألفاظ وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة ومدعومة بما يؤكدتها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة.<sup>32</sup>

### 2.2. مراحل التفاوض في وقت الأزمات

تمر عملية التفاوض بين طرفي الأزمة بعدة مراحل حتى تصل إلى الاتفاق في حال نجاحها، والتي تتمثل في:

#### 1.2.2 مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض (جمع المعلومات وإعداد الملف التفاوضي)

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر بالحجج المقنعة المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه (...). فعلى المفاوض أن يكون متأكد من كل الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها وأن يرتبها حسب الأولويات حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها وأن يكون محدداً حجم التنازلات الممكن تقديمها.<sup>33</sup> ولهذا السبب فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات -في شكل ملف تفاوضي- التي تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات (...). ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي، بمعرفة الأوراق التي يعتمد عليها في دعم حججه وتنفيذ حجج الطرف الآخر، إذ تساعد المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع كان أقدر على تحقيق أهدافه لأن المفاوضات لا تعرف بالتفاوض المفرد، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.<sup>34</sup>

## 2.2.2. مرحلة التمهييد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها

1. اختيار فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم وتعريفهم بالقضية وأبعادها والمطلوب منهم، الذين يجب أن تتوفر فيهم بعض المهارات كالقدرة على تحليل المواقف ومعرفة جوانبها المختلفة من أجل استنتاج المعلومات الصحيحة التي تساعد في عملية التفاوض، إضافة إلى القدرة على الإقناع وإنهاء الجدل عندما تتباين الآراء حول التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة. واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وفي حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.<sup>35</sup>

2. إعداد خطاب التفويض من قبل الجهات المعنية موضحا بها صلاحيات الفريق ورئيسه.

3. وضع الاستراتيجيات والسياسات التفاوضية المناسبة لمراحل التفاوض.

4. الاتفاق على أجندة المفاوضات والمواضيع والأولويات، كما اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وجعله مناسباً للجلسات التفاوضية وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.<sup>36</sup>

## 3.2.2. مرحلة إجراء أو إدارة المفاوضات:

إيجاد مناخ من التعاون: عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين ينصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون يزيل التوتر ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار جو من الود والتغلب على الأحكام المتصورة سلفاً التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر، ويتطلب خلق هذا المناخ إتباع أسلوب موضوعي في النقاش وإبداء الاعتراض بصورة مهذبة واحترام الرأي الآخر، مهما كان الخلاف وتقدير حق الاستماع والإنصات.

العمليات الأساسية لإدارة التفاوض: وتشمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض بدونها بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض وهي:

أ. اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث عرض كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية.

ب. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات البيانات والحجج المؤدية لوجهة نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

ج. ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى

نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي)، والتي قد تكون عوامل فشل أكثر منها عوامل نجاح.

د. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفصيلي منها.

#### 4.2.2. الاتفاق المبدئي بين طرفي التفاوض:

بعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين الفريقين المتفاوضين يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق إذا قام لطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية، ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة التي وصل إليها الطرفان، كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.<sup>37</sup>

#### 5.2.2. مرحلة إبرام الاتفاق:

لا قيمة لأي اتفاق تفاوضي من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، هذه الاتفاقية يجب أن تكون شاملة وتفصيلية للقضية وتحتوي على كل الجوانب ومراعية للشكل والمضمون، ودقة الألفاظ والتعابير والجمل المحددة والملزمة للطرفين والتي لا تحمل أكثر من تأويل حتى لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.<sup>38</sup>

#### 6.2.2. مرحلة تنفيذ الاتفاق وتقويمه

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضة ما لم يجد الاتفاق الذي ينتج عنها طريقه إلى التنفيذ في الواقع، ولا بد أن يرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ والأسلوب الذي يتم وفقا له هذا التنفيذ من خلال فريق مشترك بين الطرفين يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحلها المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به. وبعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ لا بد من متابعة عملية التنفيذ من طرف لجنة مشتركة تنشأ لهذا الغرض للوقوف على مدى الالتزام بمراحلها، وحل المشكلات التي تعترضها وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات، ومن أكثر المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه.<sup>39</sup>

وما يمكن التنويه له هو أن عملية التفاوض لا تؤدي دائما إلى اتفاق بين الطرفين المتفاوضين، بل يمكن أن ينتهي الطرفين في آخر المفاوضات بالرفض أو الانسحاب.

"فلا يمكن إجبار أحد على الموافقة فإن كان بإمكان أحدهما أن يجبر الآخر على الموافقة لن يعتبر تفاوضاً، وعلى كل حال فلن يود أحدهم التفاوض مع شخص لا يملك سوى خيار إطاعة تعليماته ومدته بما يريد".<sup>40</sup>

وما يجب التنويه إليه كذلك أن المفاوضات الجماعية لا تنتهي عند إبرام الاتفاق الجماعي فقط بل يجب أن تليه عملية تسجيل الاتفاق، وفي هذا الخصوص نجد أن قانون العمل الجزائري ذهب إلى أن "عملية تسجيل اتفاقية أمام جهتين مختلفتين، أولهما مفتشية العمل المختصة إقليمياً وثانياً كتابة ضبط المحكمة في الأماكن المنصوص عليها في المادة 126 من قانون العمل الجزائري. مثال: حالة الاتفاق الذي توصلت إليه إدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر مع نقابة عمال الشركة بعد التفاوض الجماعي حول منحة الرصد وتعويض الضرر، والتي انتهت بتحرير وثيقة اتفاق تم الإشارة في نهايتها إلى أنه يتم إيداع هذا الاتفاق الجماعي بغرض تسجيله لدى مصالح مفتشية العمل للجزائر الوسطى المختصة إقليمياً وأمانة ضبط محكمة سيدي امحمد. وهو ما حدث فعلاً بحيث سار الاتفاق وفق القواعد الشكلية من تسجيل وإشهار التي نص عليها قانون العمل الجزائري في المادة 126، حيث تم تسجيله لدى مفتشية العمل في 08 ديسمبر 2013 ولدى المحكمة في 19 ديسمبر 2013، مع الاحتفاظ بنسختين لدى المفتشية ونسخة لدى المحكمة وأصبحت البنود المتفق عليها رسمية وسارية المفعول ويمكن المحاججة بها في حالة لم يطبق الطرفين أحد بنود الاتفاق.

**المحور الثالث: المفاوضات الجماعية آلية اتصال لمواجهة الأزمات في المؤسسة**  
تتعرض علاقات العمل الجماعية لمجموعة من الأزمات بفعل مجموعة من المؤثرات، وهو ما سنتطرق له في هذا المحور من دراستنا:

### 1.3. الاتصال بين أطراف علاقات العمل الجماعية أساس تفادي الأزمات

تتضح أهمية الاتصال بين أطراف علاقات العمل الجماعية والتي يمكن من تفادي حدوث العديد من الأزمات التي قد تهدد استقرار هذه العلاقات داخل المؤسسة، والتي نحددها في النقاط التالية:

أولاً: مقاسمة المعلومات بين الإدارة والعاملين وذلك بتشجيع الاتصال (... من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى السلم الهرمي للمؤسسة، والعمل على إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم وإشباع حاجتهم للحصول على المعلومات.

ثانيا : الحد من الشائعات وما تحدثه من بلبلة واضطرابات وقلق في أرجاء المنشأة وما تلحقه من ضرر في العلاقات. من خلال توفير المعلومات والسماح بتبادلها.

ثالثا : تعرف الأفراد بأدوارهم في المنظمة وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

رابعا : تنمية العلاقات الإنسانية الطيبة في المنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين إذ أن اتصال الإدارة بهم دليل على مدى اهتمامهم بأمورهم، وهذا في حد ذاته كاف لرفع روحهم المعنوية. بتخصيص أيام استقبال أسبوعيا

خامسا : زيادة ارتباط العاملين بالمنشأة بحيث يشعر كل منهم بعضويته في أسرته مما يزيد من حماسه وإخلاصه للعمل ويؤدي ذلك إلى التقليل من نسبة دورات العمل وتحسين الإنتاج.

سادسا: تضييق الفجوة بين الإدارة العليا والدنيا داخل التنظيم في المشروع ومن ثم يتحقق التفاعل الإنساني بين العاملين فيه على الوجه الأكمل فيزيد التفاهم المشترك فيما بينهم.<sup>41</sup>

### 2.3. مقومات المفاوضة الجماعية :

#### 1.2.3. خصائص المفاوضة الجماعية:

تتميز المفاوضة الجماعية بعدة خصائص تجعلها مستقلة عن الأفكار الأخرى المشابهة لها التشاور والتعاون أو الوساطة والتحكيم في منازعات العمل الجماعية ولعل أهم هذه السمات: أنها وسيلة سلمية لأنها تسعى إلى تنظيم العمل وتحسن ظروفه من خلال الاعتماد على الحوار والاتصال والتي تحافظ على علاقات الود، كما أنها وسيلة جماعية من ناحية العمال حيث يشمل نطاق المفاوضة الجماعية عدد من العمال تجمعهم مصلحة مشتركة تتفاوض بشأنها المنظمة العمالية التي تمثلهم، إضافة إلى أنها وسيلة اختيارية لأن أحد طرفي منازعة العمل الجماعية لا يمكنه إجبار الآخر على الدخول في المفاوضة بل يجب عليه إقناعه بأهميتها حتى يدخل في للمفاوضة بحرية واقتناع، كما أنها وسيلة مباشرة، تسعى لتنظيم شروط العمل وظروفه ويقصد بكونها مباشرة أنها تجري بين أطراف المنازعة الجماعية أو الاتفاق الجماعي دون وساطة من طرف ثالث وهي بذلك تختلف عن الوسائل السلمية الأخرى كالوساطة والتحكيم.<sup>42</sup>

#### 2.2.3. أنواع المفاوضة الجماعية:

قسمت جامعة هارفارد المفاوضة إلى (3) أنواع هي:

أولا : المفاوضة الصلبة: *négociation dure* هذه المفاوضة لا تقوم على التنازلات، وكل شخص أو طرف متمسك بمطالبه ولا يحد كثيرا اللجوء إليها لأنه عادة ما تؤدي إلى الفشل.

ثانيا : المفاوضة اللينة: *négociation douce* في هذا النوع هناك تنازلات، لكن أحيانا قد تكون تنازلات طرف على حساب الطرف الآخر.

ثالثا : المفاوضة الموضوعية: *négociation objective*

يتم الالتزام فيها بمبادئ وقواعد وتقنيات المفاوضة، وتعالج هذه المفاوضة القضايا بموضوعية، فهذا النوع من المفاوضات لا يشترط أن يكون نتاجها ربح - ربح دائما فقد تكون ربح-خسارة (إذا كانت المؤسسة في بحبوحة مالية وطلب العمال رفع الأجور )، فكل طرف فيها يراعي مصالح الطرف الآخر بشرط أن لا تكون المطالب تعجيزية.<sup>43</sup>

3.2.3. أطراف المفاوضة الجماعية:

أولا : صاحب العمل وممثلي العمال: تجري المفاوضة الجماعية في شكلها المبسط بين صاحب العمل وبين ممثلي العمال المنتخبين أو المعينين وعادة ما يتفاوض صاحب العمل مع العمال مباشرة في المنشأة الصغيرة أما في المنشآت الأكبر فيولي صاحب العمل غالبا ما يكون موظف إداريا ذا أقدميه هذه العملية وهذه المفاوضات لصالح صاحب العمل ولصاحب العمال. لذلك نجد أن أطراف المفاوضة الجماعية أساسا هم: أصحاب العمل أو ممثليه من ناحية ومثلي العمال من ناحية أخرى، ولكن في هذه المرحلة يصبح النموذج البسيط نسبيا أكثر تعقيدا لأنه قد تكون هناك أطراف أخرى بعضها جالس على مائدة المفاوضات وبعضها غير مرئي.<sup>44</sup>

ثانيا : الدولة كطرف راعي للمفاوضة الجماعية: قد تدخل الدولة في المفاوضة الجماعية كطرف غير مباشر حين تقوم بوضع القواعد القانونية التي تنظم المفاوضة من حيث الإجراءات والمستويات والنتائج كما أنها قد تمارس ضغوط على الأطراف لإنجاح المفاوضة، ويرجع تدخل الدولة غير المباشر هنا إلى تأثير المفاوضة على المجتمع من حيث الأمن والسلام الاجتماعي وكذلك على المستوى الاقتصادي كما لو أدت لزيادة الأجور لصالح العمال.<sup>45</sup>

مثال: عندما تدخلت الدولة كطرف راعي في إدارة أزمة إضراب عمال التربية في الجزائر، من خلال توفير المناخ والظروف الملائمة واللازمة للتفاوض ولا تكون كطرف في المفاوضة الجماعية على شاكلة الثلاثية في الجزائر.

### 3.3. أهمية المفاوضة الجماعية في مواجهة الأزمات واستقرار علاقات العمل الجماعية في المؤسسة:

1. تعتبر المفاوضة الجماعية المحور الرئيسي لحركية قانون العمل، ولنظام العلاقات المهنية عبر العالم نظرا لما يتوافر للمفاوضة الجماعية من خصائص ومميزات تجعل منها وسيلة فعالة لتنظيم علاقات العمل على أسس عادلة تتميز بالحوار الديمقراطي، مما يمكن الأطراف من تحقيق مكاسب وامتيازات نتيجة لما يتمخض عن المناقشات والمشاورات (...) حيث من شأن ذلك تحقيق الاستقرار والتوازن في علاقات العمل.<sup>46</sup>

2. كما تضطلع المفاوضة الجماعية على دور مهم في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها العلاقات الصناعية بشكل فعال، وقد اكتسب مكانتها في القرن العشرين كمؤسسة ووسيلة لتعزيز وتحسين الوضع الاقتصادي للعمال، وكأداة يلجأ إليها الشركاء الاجتماعيون لمواجهة الأزمات في أماكن عملهم وعلى المستويات الوطنية، كما أثبتت أنها ابتكارية (...) واستخدامها بغية الوصول إلى اتفاقات لإنقاذ الوظائف والحفاظ على الدخل ومحاولة ضمان بقاء المنشآت.

3. وبشأن المفاوضة الجماعية في أوقات الأزمات، فعندما تواجه الأطراف أزمة ما وتكون منفتحة وشفافة مع بعضها البعض حول طبيعة الأزمة والتحديات التي تواجهها، فإن النتيجة لا تكون حلا فحسب للأزمة الآنية بل تعميقا للثقة وللعلاقات، والتي تعتبر جوهرية لمواجهة هذه القضايا بفعالية والتصدي لها على نحو ملائم.<sup>47</sup>

مثل هذا ما مرت به شركة دايمر لصناعة السيارات الألمانية من أزمة والتي حلت عن طريق المفاوضة الجماعية، هذه التجربة وغيرها من الحالات الشبيهة في مختلف أرجاء العالم تبين أن الأطراف يمكنها أن تتصدى لهذه الأنماط من الأزمات من خلال الانفتاح لإجراء مفاوضات وتوسيع برامج الأعمال وإبداء الشفافية وتقاسم المعلومات ومراعاة أفكار جديدة.

4. كما ظهرت أهمية التفاوض الجماعي أكثر عندما يساهم في استقرار الطبقة العمالية، نظرا للنسبة الكبيرة التي تمثلها هذه الفئة من أي مجتمع، لأنها تمس وتتوزع على مختلف النشاطات الاقتصادية، لهذا فاستقرارها يؤدي إلى استقرار المجتمع بكامله، أما إذا اهتز هذا الاستقرار فمن شأنه المساس بالسلم والأمن الاجتماعي.<sup>48</sup>

5. وفي هذه النقطة فقد أكدت إحدى الدراسات والتي تطرقت إلى أزمة إضرابات أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، إلى أن غالبية العينة التي اعتمدت عليها الدراسة والتي تقدر بـ 305 أستاذ يفضلون أسلوب الحوار والتفاوض وهذا بنسبة 57.44 بالمائة وهي نسبة تدل على وعي هذه الفئة من المجتمع والتي تفضل أسلوب الحوار والتخاطب وذلك كأسلوب ناجح وناجح.<sup>49</sup>

### خلاصة:

انطلاقاً مما تقدم توصلنا إلى أن الأزمة تمثل موقفاً شديداً الخطورة بأحداث متتابعة، وتتعدد أطرافها ومسبباتها ويصعب فيها اتخاذ القرارات نظراً لنقص المعلومات، بحيث تهدد وجود الأفراد والجماعات وحتى قدرة المؤسسات على الاستمرار هذه الأخيرة هي المكان بامتياز لظهور الأزمات أبرزها أزمات علاقات العمل الجماعية، مما يتطلب وجود جهود لمواجهة هذه الأزمات أو محاولة تفاديها من خلال الاعتماد على المفاوضة الجماعية كأسلوب اتصالي سلمي لإدارتها، وضعها المشرع ليتم اللجوء إليها باعتبارها نشاط يعتمد على التفاعل وفتح قنوات الاتصال والحوار الهادف وتبادل وجهات النظر بين أطراف الأزمة الذين لديهم تباين في المطالب والأهداف وبالتالي العمل على إنهاءها أو الخروج بأقل الأضرار الممكنة، هذا من خلال استخدام كافة الإجراءات التفاوضية الممكنة من قدرات بشرية ومهارات إضافة إلى الاختيار الدقيق للاستراتيجيات التفاوضية التي تتوافق مع كل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، بغرض الوصول إلى اتفاق جماعي يرضي طرفي الأزمة، وهو ما حاولنا عرضه من خلال هذه الدراسة بالاعتماد على وصف وتحليل العلاقة الموجودة بين متغيراته، من خلال محاولة تقديم فهم لكيفية إدارة المؤسسة للأزمات التي تتعرض لها علاقات العمل.

## الهوامش:

1. خضور أديب (1999). **الإعلام والأزمات**، ط1، أكاديمية نايف العربية، الرياض. ص. 107، 108.
2. عثمان فاروق السيد(2010). **التفاوض وإدارة الأزمات**، ط1، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 128.
3. Michel de LAHAY (2002). **La négociation des affaires** , Dunod ,Paris, p2.
4. أنظر المادة رقم 02 من اتفاقية العمل الدولية (1981 رقم 154). **المفاوضة الجماعية**، المعتمدة من طرف مؤتمر العمل الدولي المنعقد بجنيف، بتاريخ 03 جوان 1981.
5. هامل مهدية (2008-2009). **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص.24.
6. Frédéric Jérôme pansier (2002). **les relation du travail**, ellipses édition marketing,Paris, p5.
7. Dimitri weiss (1978) . **les relation du travail**, dunod , Paris, p3.
8. إبن منظور : **لسان العرب**، دار المعارف، مجلد2، ص101.
9. خضور أديب: مرجع سبق ذكره، ص 11.
10. الضلاعين علي فلاح، الشمالية ماهر عودة، اللحام محمود عزت، كافي مصطفى يوسف(2015). **الإعلام وإدارة الأزمات**، ط1، دار الإحصاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.
11. لكربي إدريس (2014). **دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية**، مجلة رؤى إستراتيجية، العدد 5، مركز الإمارات للبحوث الإستراتيجية، ص 11.
12. مكايي حسن عماد (2005). **الإعلام ومعالجة الأزمات**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 74.
13. قطيش نواف (2009). **إدارة الأزمات**، ط1، دار اليا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 39.
14. سالم محمد صلاح (2005). **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي**، ط1، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، ص 36.
15. **repository.nauss.edu.sa** , consulté le 01 mars 2017 à 16 :33.
16. عبد الحميد صلاح محمد (2011): **فن التفاوض والدبلوماسية**، ط1، مؤسسة طبية للنشر، القاهرة، ص 42.
17. إيثار محمد عبد الهادي محمد (2011). **إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق التأطير الإسلامي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإداري، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، ص 49.
18. **repository.nauss.edu.sa**), op. cit .
19. السراء محمد بن حسن (2009). **التفاوض أثناء مواجهة الأزمات مفهومه مبادئه عناصره ومعوقاته**، محاضرة مقدمة في الدورة التدريبية فن التفاوض وإدارة الأزمات صنعاء اليمن، قسم البرامج التدريبية، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص.4.
20. Libeart Thierry (2015). **La Communication De Crise**, 4em édition, Dunod, Paris, p96.
21. **repository.nauss.edu.sa**, Op. Cit.
22. أندرسون باربارا (بدون سنة). **إشراف أحمد بهيج، التفاوض الفعال**، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 28.
23. الأسمرى عبد العزيز بن سعيد (2011). **محاضرة بعنوان التفاوض في الحدث الأزموي**، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 38.
24. رود بلانتين فاليري (2006). **ترجمة معين درويش ومحمد جاسم، إدارة المفاوضات (الاستراتيجيات، المهارات والأساليب)**، دار التقدم العلمي للنشر والتوزيع، الكويت، ص.38.

25. أندرسون باربارا: مرجع سبق ذكره، ص 29.
26. وجيه حسن محمد (1994). مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، القاهرة، ص 79.
27. حواش جمال (2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 62.
28. حواش جمال: نفس المرجع السابق، ص 63.
29. كسنة أحمد (2012-2013). دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 70.
30. OUARET Abdelhamid (2008). **Bâtir sa stratégie de communication et de développement personnel**, édition Alger-Livres, Alger, p230.
31. حواش جمال: مرجع سبق ذكره، ص 55.
32. <http://www.fr.sladeshare.net>, consulté le 08 avril 2015, à 17h :19.
33. عبد الحميد صلاح محمد : مرجع سبق ذكره، ص 49.
34. أندرسون باربارا: مرجع سبق ذكره، ص 21، 22.
35. الدعجاني تركي بن نايف (2009). مهارات التفاوض ودورها في مواجهة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 79.
36. الأسمرى عبد العزيز بن سعيد : مرجع سبق ذكره، ص 29.
37. أندرسون باربارا: مرجع سابق، ص ص 23-25.
38. الأسمرى عبد العزيز بن سعيد: مرجع سابق، ص 30.
39. عبد الحميد صلاح محمد: مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.
40. كينيدي غايفين: التفاوض، <https://www.ebsglobal.net>، بتاريخ، 2017/03/18، على الساعة 10:57.
41. بدوي أحمد زكي (1989). علاقات العمل الجماعية، ط1، دار الكتاب اللبناني للطباعة والنشر، دار الكتاب المصري، مصر، ص 134، 135.
42. أبو عمرو مصطفى أحمد (2005). علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص ص 20-18.
43. راشدي كمال (2014): محاضرة أنواع وأطراف المفاوضة الجماعية: كلية علوم الاعلام والاتصال، الجزائر.
44. حواش جمال: مرجع سبق ذكره، ص 245.
45. أبو عمرو مصطفى أحمد: مرجع سابق، ص 31، 32.
46. مخلوف كمال (2014). مبدأ السلم الاجتماعي في تشريع العمل الجزائري بين آلية التفاوض كأساس لتكريس المبدأ والإضراب كوسيلة ضغط، أطروحة دكتوراه، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تيزي وزو، الجزائر، ص 12.
47. لجنة العمالة والسياسة الاجتماعية للنقاش والاسترشاد (2010). المفاوضة الجماعية متابعة موجز الرئيس عن الاجتماع الثلاثي رفيع المستوى بشأن المفاوضة الجماعية جنيف 2009، مجلس الإدارة، مكتب العمل الدولي، ص 3، 4.
48. بلعبدون عواد (2013-2014). دور التفاوض الجماعي في دعم السلم الاجتماعي في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، الجزائر، ص 03.
49. صوالحية منير (جوان 2014). الانتماء النقابي والإضرابات في الجزائر، دراسة ميدانية لل نقابات المستقلة في قطاع التربية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 10، الجزائر، ص 109، 110.

