

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



التخصص : إدارة الموارد البشرية .
المقياس : اليقظة الإجتماعية.

موضوع البحث

التفاوض وإدارة النزاعات

من إعداد الطلبة : تحت إشراف الاستاذة :

- د. مليكة .

- سلامي عماد

- رزقي أشرف

- سعدودي محمد علي

2024/2023

السنة الجامعية :

المقدمة

في عالم معقد ومتنوع، تصبح عمليات التفاوض وإدارة النزاعات أمورًا حيوية لتحقيق التفاهم والتوازن. يشهد البحث حول هذا الموضوع على زيادة التركيز على أهمية تحسين العلاقات وتحقيق الاستقرار في مختلف المجالات، سواء كانت ذلك في ميدان الأعمال، العلاقات الدولية، أو حتى الحياة اليومية.

إن تفهم العناصر الرئيسية لعمليات التفاوض والنزاع، بالإضافة إلى التحديات التي يمكن أن تطرأ، يمثل جوهر هذا البحث. سيتم التركيز على تحليل استراتيجيات التفاوض الفعّالة وأساليب إدارة النزاعات، بما في ذلك التأكيد على أهمية التواصل البناء وفن الاستماع الفعّال.

من خلال استكشاف هذه الجوانب، يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على كيفية تعزيز التعاون والفهم المتبادل، وبناء جسور التفاهم في مواجهة التحديات التي قد تنشأ خلال عمليات التفاوض وفي سياقات النزاع، ومنه نطرح الإشكالية التالية: ماهو التفاوض وماهية إدارة النزاعات وكيف يساهم التفاوض في إدارة النزاعات؟ وللإجابة على هذا التسائل إعتدنا على الخطة التالية:

المقدمة

المبحث الأول : ماهية التفاوض

المطلب الأول :تعريف التفاوض

المطلب الثاني :مراحل أو خطوات التفاوض

المطلب الثالث :خصائص التفاوض

المطلب الرابع :مبادئ التفاوض

المبحث الثاني :ماهية إدارة النزاعات

المطلب الأول :تعريف النزاعات وإدارة النزاعات

المطلب الثاني :أسباب وأنواع النزاعات

المطلب الثالث : مراحل النزاعات

المطلب الرابع : كيفية حل و إدارة النزاعات

المبحث الثالث :التفاوض كآلية لإدارة النزاعات

المطلب الأول :تقنيات التفاوض في إدارة النزاعات

المطلب الثاني :دور التفاوض في إدارة النزاعات

المطلب الثالث : أهمية التفاوض لإدارة النزاعات

الخاتمة

قائمة لمراجع

المبحث الاول: ماهية التفاوض

المطلب الاول: مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا التي يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الاقناع 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 تجاه الغير.¹

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. لتحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة.

هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد حلول مناسبة و مقبولة للمشكلات و بلوغ الأهداف التي يسعون إليها المتفاوضين.²

المطلب الثاني : خطوات التفاوض

1- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم.

2- تهيئة المناخ لتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا و جهودنا التفاوضية وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف ويتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

3- قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات ومن ثم تتجج المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريقة الوحيدة ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب و المزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد من صدق الرغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

¹ (عبدالواحد، 2007)

² (نوال، دور التفاوض في إدارة الأزمات، 2021)

4- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية و الإعداد لها تنفيذيا

اختيار أعضاء التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض .

الاتفاق على أجندة المفاوضات وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها واولويات تناول كل منها بالتفاوض.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسب للجلسات التفاوضية وتوفير كافة التسجيلات الخاصة به.

5- بدء جلسات التفاوض الفعلية

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

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

استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

6- الوصول الى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل و المضمون ومن حيث جودة وصحة اختيار الالفاظ و التعبيرات لكي لا تنشأ اي عقبات أثناء التنفيذ الكلي للاتفاق التفاوضي.³

المطلب الثالث: خصائص التفاوض

1- يوجد طرفين أو أكثر في العمل التفاوضي .

2- وجود صراع او اختلاف او مصلحة بين طرفين أو أكثر.

3- التفاوض عملية ارادية حيث يتفاوض الاطراف باعتقادهم بانهم يمكنهم استخدام بعض اشكال التأثير للوصول الى اتفاق او حل افضل وهذا بطريقة ارادية وليس طريقة اجبارية.

4- التفاوض يهدف الى حل النزاع او حسم الخلافات و الوصول الى اتفاق حول المسألة او قضية معينة.

(نوال، دور التفاوض في إدارة الأزمات، 2021) ³

5- التفاوض عملية متكاملة فهو يعتمد على ادارة واعية تعتمد على الاعداد و التخطيط الجيد و التنظيم و التوجيه و القيادة و المتابعة و التقييم.

6- التفاوض عملية مستمرة وليس حدثا طارئاً او موقفا عارضا او نشاطا مؤقتا وبعبارة اخرى فإنه لا يجب التعامل مع المفاوضات على انه موقف طارئ او مأزق تسعى الى الخروج منه بأي وسيلة وكما أن احد مقومات النجاح في التفاوض تتمثل في الممارسة في الخبرة المتراكمة.⁴

المطلب الرابع: مبادئ التفاوض

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، و التي يجب على الأطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1- مبدأ القدرة الذاتية

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

2- مبدأ المنفعة

كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع و التي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

3- مبدأ الالتزام

يعد الالتزام أحد المبادئ الاساسية في التفاوض، حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، و بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقيات مع الطرف الأخر بعد التفاوض، و في المواعد المحددة من ناحية أخرى.

4- مبدأ العلاقات المتبادلة

يعكس هذا المبدأ اهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض، خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين و المحافظة عليها في المستقبل.

5- مبدأ اخلاقيات التفاوض

و يعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض.⁵

⁴ (نوال، دور التفاوض في إدارة الأزمات، 2021)

⁵ (نوال، دور التفاوض في إدارة الأزمات، 2021)

المبحث الثاني : ماهية إدارة النزاعات

المطلب الأول : تعريف النزاعات وإدارة النزاعات

أولاً: تعريف النزاعات

يعرفه لوتنس فراد : انه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما او مؤسسة ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى .

يعرف بولدوينغ :النزاع انه وضع تنافسي يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض ،في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .

ويعرف كوزر :النزاع انه هو اضطراب او تعطل في عملية اتخاذ القرار ، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار بديل⁶.

ثانياً : ادارة النزاعات

هي مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمدها الملاكات الإدارية والفنية في المنظمات الرياضية للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته ومن هذه الأساليب (التجنب ، المساومة ، الإيجار ، المواجهة ، التهدئة)⁷

وهي محاولة لتنظيم النزاع من خلال العمل على منع او إنهاء العنف ويسعى لجلب حلول بناءة ، من جميع أطراف النزاع والتي يمكن الاستفادة منها ، او هي الإجراءات التي تستخدم للتعامل مع الاختلافات والمواقف تجاه قضايا معينة.

وعرفت أيضا :هي عملية تنظيمية داخل المؤسسة يتم من خلالها التعامل مع النزاع بطريقة تلبى مصلحة المؤسسة ومصالح أفرادها بعد فهم أسباب النزاع وأبعاده⁸.

المطلب الثاني : أسباب النزاعات

إن العديد من الباحثين حاولو تحديد أسبابها بأبعاد مختلفة مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الاختلاف الحاصل في الأهداف او الغايات المراد انجازها وينشأ النزاع نتيجة لأسباب فردية وجماعية :

الفردية تتمثل في :

- التباين والاختلاف في قيم الأفراد وشخصياتهم وثقافتهم .

- الانانية.

- اختلاف الأهداف وتعارضها في اغلب الأحيان .

⁶ (اسحاق، 2013/2012)

⁷ (محمد، 2017)

⁸ (مريم، 2023/2022)

اما الجماعية تتمثل في:

- محدودية الموارد المالية وضرورة التشارك في اقتسامها.
- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام .
- التداخل في المسؤوليات والصلاحيات.
- الاستقلالية بالنسبة للمؤسسات.⁹

انواع نزاعات :

النزاع من حيث الوظيفة :

النزاع الوظيفي : ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم او على مستوى المنظمة وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة اكبر على تقديم حلول واقتراحات فعالة وابداعية .

النزاع الغير وظيفي : فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

النزاع من حيث التنظيم :

النزاع المنظم : وهو المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا قد يتم باستخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها .

النزاع من حيث المضمون :

النزاعات الرسمية : وهي ظاهرة معلنة وتتم بين طرفين بها صفة الرسمية تعني بها الإدارة او بالأحرى أصحاب العمل من جهة والنقابات العمالية وأحيانا أصحاب المصنع الذي يضم ممثلي العمال . وسميت رسمية لكونها تتم بين اطراف معترف بها وفق القانون.

النزاعات الغير رسمية : هي نزاعات داخلية غير معلنة ، وهي تتم بين الجماعات الغير رسمية أي بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم ولمشرفيهم أو حتى فيما بينهم.¹⁰

المطلب الثالث: مراحل النزاعات

ويمر بعدة مراحل هي كالتالي :

مرحلة النزاع الخفي :

تتضمن هذه المرحلة الشروط المسببة لنشوء النزاع ، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف ، ووجود الحاجة للاستقلالية في العمل . او غير ذلك من الأسباب.

⁹ (رحماني، 2013/2012)

¹⁰ (عزيز، 2020/2019)

مرحلة النزاع المدرك :

هذه المرحلة قائمة على بلورة الشخص لموضوع النزاع وضرورة الاستجابة بشكل ما وذلك بعد معرفة أهمية الخلاف بالنسبة للمصالحة ويتم الإدراك للنزاع والتنبؤ بتصاعده حيث تزداد حدة الانفعالات واستشعار التوتر الذي يشيع داخل المنظمة والتي تلعب المعلومة دورا هاما في تغذية صورته ومدركاته.

مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح ، حيث تتولد أشكال من القلق الفردي او الجماعي ، المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا .

مرحلة النزاع العلني :

في هذه المرحلة يلجا الفرد أو الجماعة إلى انتهاج أسلوب العلني الصريح للتعبير عن النزاع ضد الطرف او الأطراف الأخرى ، ويتم التعبير عن النزاع بطرق مختلفة كالمشاحنات العلنية وقد يأخذ النزاع صورا أخرى كالانسحاب والامبالاة وأي وسائل دفاعية أخرى .

مرحلة ما بعد النزاع :

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة النزاع ، وعلى إدارة المؤسسة إن تواجه المواقف بالشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها ، وإذا ما تم ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات ، أما إذا حاولت الإدارة خلق النزاع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ، ولكن ما يلبث إن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى.¹¹

المطلب الرابع : كيفية حل وادارة النزاعات

اهتم علماء السلوك التنظيمي بإيجاد حلول لإدارة النزاع عن طريق تبني بعض الأساليب أهمها :

حل المشكلات :

وهي إحدى تقنيات حل النزاعات ويشمل حل المشكلات في عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل وتحديد أهم المشكلات التي تسببت في النزاع وتوفير معلومات كافية المشكلات التي تسببت في النزاع وتوفير معلومات كافية حول هذه المشكلات وعرض عدد من البدائل الحلول ثم اختيار البديل المناسب ومتابعة حل المشكلات .

أهداف المرووسين المشتركة :

وهذا الأسلوب يعني تنمية مجموعات من الأهداف السليمة وهذه الأهداف والموضوعات لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون الجماعة و ولا يمكن لبعض الجماعة أن تحقق هذه الأهداف بمفردها .

توسيع الموارد :

حيث أن محدودية الموارد وتداخلها كما أسلفت يعتبر احد أسباب النزاع التنظيمي لذا فان السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت الموارد المالية أو البشرية أو الفنية يساعد على حل مشكلة النزاع .

¹¹ (ليليا، 2022/2021)

التوافق والتكامل :

ويعتبر التوافق والتكامل من أحسن الأساليب والتقنيات لحل النزاعات في منظمات العمل بها من يعمل على التوفيق بين التناقضات المختلفة والتي لا يضحى فيها أي طرف من الأطراف في جماعات النزاع وهذا التوافق ينعكس على جميع أطراف النزاع .

الحل الوسيط :

ويعني الوصول الى اتفاق بين جوانب النزاع عن طرق تناول كل جانب للجانب الآخر عن طلباته أو تنازل منهما عن جزء من هذه المطالب في سبيل الوصول إلى حل وسيط بين الجانبين.

استخدام الإيجار والقوة :

وهو فرص حل معين على أفراد الفريقين المختلفين عن طريق طرف ثالث وهذا الطرف الثالث قد يكون رئيس الفريقين أو ذا مصادر نفوذ أكثر قوة.¹²

المبحث الثالث :التفاوض كألية لإدارة النزاعات

المطلب الأول :تقنيات التفاوض لإدارة النزاعات

أولا : استراتيجيات التفاوض لمعالجة نزاع التنظيمي :وتنقسم إلى :

إستراتيجية التجنب او الانسحاب : في هذه الإستراتيجية يعتمد احد الأطراف الصراع او أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع او ينسحب من مجابهة الطرف الآخر .

إستراتيجية التهدئة : بمعنى تلطيف وتسكين الصراع بغية تهدئته عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة .

إستراتيجية استخدام القوة : وتلجئ إلى القوة لحسم الصراعات وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة كأساس للحوار او حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة

إستراتيجية المواجهة :تعتمد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة والأهداف والتركيز عليها .

إستراتيجية الوساطة : تعتمد هذه الإستراتيجية بالاعتماد على طرف ثالث محايد يتميز بالنفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة ، ويعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراع ودون أن يكون له موقع رسمي.

إستراتيجية التفاوض : تتميز بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين الأطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة لإيجاد الحلول لكل جزئية وتستخدم عند حدوث خسائر للأطراف .

إستراتيجية التحكيم : يتم اللجوء إليها بعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة وعادة تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع .

(لبنيا، نزاعات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة الجزائرية، 2022/2021)¹²

ثانيا : تكتيكات التفاوض لمواجهة النزاع التنظيمي : وتتكون من أدوات هي :

الموقف التفاوضي : هو موقف لحظي يرتبط بالعناصر التي يتم فيها التفاوض بين الأطراف لذا يجب معرفة هذا الوقت بدقة من خلال الإدراك الحقيقي لواقع المفاوضون لحظة التفاوض.

الحوار التفاوضي : الحوار هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية ويوصف الحوار التفاوضي بالذكاء والرشد. ويستخدم فيه أدوات هي : الكلمة في الحوار أدواتها اللسان ووسيلتها المنطق والحركة " الإشارة" أو " الإيماءة" وتوجد أداة السكون أو الصمت .

الضغظ التفاوضي : لكل جهد في التفاوض أهمية خاصة واثر مهم ولا يتحقق إلا إذا أحسن استخدامه من خلال الضغظ به ومن عناصره : الاستعداد والتوافق والقابلية للضغظ.

الاستعداد والتوافق : حيث يجب أن يكون طرف المتفاوض معه لديه الاستعداد للتفاوض .

القابلية للضغظ أو لتوليد الضغوط التفاوضية : يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلا للضغظ وان تكون هذه القابلية مناسبة حيث يمكن استخدامها بفعالية مما يساهم في الإبداع والابتكار والتجديد خلال التفاوض وان يتم التفاوض بالكم والنوع المناسبين.

التأثير : يعني أن يملك الضغظ التفاوضي قوة تأثير على الطرف الآخر وان يكون في نفس الاتجاه المطلوب إحداثه.

الترباط والتراكم : الضغظ التفاوضي عمليه مترابطة مع مجموعة العوامل التي تحيط به وتؤدي إليه من خلال عملية التراكم للنتائج الخاصة بالضغوط ويجب على الفرد الاستفادة من الترباط والتراكم في إحداث فاعلية الضغظ التفاوضي.¹³

المطلب الثاني : دور التفاوض في إدارة النزاعات

التفاوض يجعل الإدارة فعالة إذ يتحمل مسؤولية تحجيم الصراعات والحد منها إلى مستويات معقولة .

التفاوض مرحلة ضرورية و أداة فعالة للحوار الناجح من خلال استخدام أدوات الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة دون خسارة ود العلاقات بين الأطراف المتصارعة.

التفاوض عملية عقلية يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح الآخر

يقوم التفاوض بتصفية الأجواء بين الأطراف بأحسن الآليات والاستراتيجيات ..¹⁴

المطلب الثالث : أهمية التفاوض لإدارة النزاعات

أن لمهارة التفاوض أهمية كبيرة لإدارة النزاعات بالمنظمة وتتمثل في :

التفاوض له أهمية بإدارة الصراع التنظيمي حيث يعلم كيف الفرد بالمنظمة يحصل على الهدف بذكاء و حنكة وثقة ويجعل الطرف الآخر يعطيه ما يريد وهو راض ومقتنع.

¹³ (سهيلة، 2023)

¹⁴ (سهيلة، 2023)

التفاوض كأحد أدوات تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة في مختلف مستوياتها.

التفاوض علم وفن الحياة للنجاح نحو تحقيق الأهداف وللتفاوض.¹⁵

التفاوض ليس عملية تبادل أشياء فقط بل هو أكثر من ذلك هو أسلوب نقاش وأسلوب عمل وسلوك يمكن ان ينمي الفهم والاحترام والثقة فيؤدي لتحقيق المصالح المشتركة.¹⁶

الخاتمة :

وفي خاتمتنا نستنتج أن التفاوض يعتبر كركيزة أساسية للمنظمة لمواجهة أو إدارة وحل النزاعات التنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية المؤسسة وعلى نشاطها حيث يقوم بفتح الأبواب مجددا التي أغلقها النزاع ويمنح فرصة لتراضي الأطراف المتنازعة وتعتبره المنظمة كأداة لتحقيق الجودة الشاملة للمنظمة وتلطيف الأجواء بين الموظفين المتنازعين لكي يعملوا بصورة متناسقة وبتفاهم أكبر ويسمح بتحقيق إنتاجية وأداء أفضل لذلك وجب على المنظمات إعطاء عجلة القيادة في الصفوف الأولى ليقودها للميزة التنافسية.

¹⁵ (سهيلة، 2023)

¹⁶ (نوال، 2021)

قائمة المراجع :

(اسحاق، 2013/2012)¹

(محمد، 2017)¹

(مريم، 2023/2022)¹

(رحماني، النزاعات العمالية واثرها على علاقات العمل، 2013/2012)

(عزيز، 2020/2019)¹

(ليليا، 2022/2021)¹

(سهيلة، 2023)¹

(نوال، 2021)¹

(محمد ع.، 2007)