

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## مساهمة التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة GUERAPLASTE لإنتاج الأنابيب ولواحقه

تحت إشراف:

د . عجيلة حنان

من إعداد الطالب:

✓ العنق أحمد

نوقشت وأجيزت بتاريخ:

أمام لجنة المكونة من السادة

الرتبة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم اللقب
مناقش رئيسي	غرداية	استاذ	شرقي مهدي
مناقش مساعد	غرداية	محاضر - ب -	بن شاعة وليد

الموسم الجامعي:

2023/2022

Ghardaia University

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

Department of Management Sciences



A memorandum submitted to complete the requirements for an academic  
master's degree

Field: economic, commercial and management sciences

Division: management sciences

Major: Business Administration

titled

The contribution of administrative negotiation in the management of  
organizational conflict

A case study of GUERAPLASTE for the production of pipes and  
fittings

Prepared by the student:

✓ ahmed Elouneg

under the supervision of:

hanane adjila

Discussed and approved on:

Before a committee consisting of Messrs

nickname	scientific rank	original university	Rank
chargi Mahdi	MCA	Ghardaïa	chief Examiner
Ben chaa walid	MAB	Ghardaïa	Assistant Examiner

college year: 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

## إهداء

الحمد لله على كل شيء الذي تعجز الكلمات عن وصفه للذي  
امدنا الطاقة ونور دربنا لإكمال هذا العمل المتواضع واهديه الى:  
ابي العزيز الغالي الذي رحل عنا رحمه الله ويسكنه في جنات النعيم  
امي نبع الحنانة والحب التي سهرت معي لإكمالي هذا العمل وحثها  
على العلم وتطبيقه والعمل به

الى كل اخواتي (افلح، سندس، امينة، اكرام، أسماء) ويحفظهم لي  
الى عائلة اخوالي حميد اوجانة واعمامي العنق بصفتهم السند لي  
الى كل أقاربي و أحبتي جميعا دون استثناء

الى الأستاذة الافاضل الذين علمونا جميعا وقدموا لنا النصائح ويد  
العون

الى زملائي في الدراسة وطلاب الدفعة إدارة الاعمال بصفة عامة  
للذين امدوا لنا يد العون والمساعدة وتعاونوا معنا

# شكر وتقدير

أحمد الله تعالى كثيرا طيبا مباركا ملئ السموات والأرض على ما  
أكرمني به من إتمام هذه المذكرة التي نرجو أن تنال رضاه.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء على كل من أمد لنا يد  
العون وساهم معنا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر

المشرفة د. عجيبة حنان التي سهرت معنا بالتوجيهات والتوضيحات ولم  
تبخل علينا بالنصائح والإرشادات جزاءها الله كل الخير ان شاء الله

والاستاذة ( لعمور الرميطة، الهاشمي بعاج، بن الزين حمزة) فقد كانوا نعم  
الأستاذة وامدوا لنا المساعدات والتوضيحات لسير العمل بصيغة جيدة

وأشكرت مؤسسة **GUERAPLASTE** على استقبالها لنا وإجراء

الدراسة الميدانية وأخص الإطارين (بكير، يوسف) حفظهم الله

والى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل

من اقارب واصدقاء وزملائي في العمل والدراسة

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى مساهمة التفاوض الإداري على إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة GUERAPLASTE بالقرارة\_غرداية، وللإجابة على اشكالية الدراسة والتحقق من فرضيتها قمنا بإجراء دراسة حالة، حيث تم توزيع الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، من عينة الدراسة التي شملت الإطارات في الغدارة والموظفين بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 40 مفردة، م تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هناك:

1. يوجد مستوى مرتفع من التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLASTE من وجهة نظر العاملين بها؛

2. يوجد أثر للتفاوض الإداري على ادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة GUERAPLASTE؛

3. يوجد أثر للتفاوض الإداري على استراتيجية (المنافسة و التجنب والتسوية والتفاوض) في مؤسسة GUERAPLASTE؛

4. لا يوجد أثر للتفاوض الإداري على استراتيجية التعاون في مؤسسة GUERAPLASTE؛

5. لا توجد فروق في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE لإدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الاقدمية) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha < 0.5$ ؛

**الكلمات المفتاحية :** العمليات التفاوضية، التفاوض الإداري، الصراع التنظيمي، استراتيجيات الصراع التنظيمي.

## Résumé :

Cette étude vise la contribution de la négociation administrative à la gestion des conflits organisationnels chez les travailleurs de la Fondation Gueraplaste à Al-Qarara \_ Ghardaia, et pour répondre à la problématique de l'étude et vérifier son hypothèse, nous avons mené une étude de cas, où le Le questionnaire a été distribué comme outil de collecte de données et d'informations, à partir de l'échantillon de l'étude qui comprenait des cadres dirigeants et des employés de manière aléatoire où 40 items ont été distribués, ils ont été analysés à l'aide du programme statistique SPSS. il y a:

1. Il existe un haut niveau de négociation managériale dans l'institution GUERAPLASTE du point de vue de ses salariés;

2. Il y a un effet de la négociation administrative sur la gestion des conflits organisationnels dans l'établissement Gueraplaste;

3. Il y a un effet de la négociation administrative sur la stratégie (concurrence, évitement, compromis et négociation) dans GUERAPLAST;
4. Il n'y a pas d'effet de la négociation managériale sur la stratégie de coopération de la Fondation GUERAPLAST;
5. Il n'y a pas de différences dans les réponses des employés de l'Organisation Gueraplaste pour la Gestion des Conflits Organisationnels en raison des variables démographiques (âge, niveau d'études, emploi, ancienneté) au niveau de signification statistique  $\alpha < 0,5$  ;

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمتين الأشكال والملاحق
أ	المقدمة
د	الفصل الأول : الإطار النظري للتفاوض الإداري و إدارة الصراع التنظيمي و الدراسات السابقة
14	المبحث الأول : مدخل إلى التفاوض الإداري
29	المبحث الثاني : أساسيات ادارة الصراع التنظيمي
42	المبحث الثالث : الدراسات السابقة للتفاوض الإداري والصراع التنظيمي
45	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي الدراسة الميدانية لمؤسسة <b>GUERAPLASTE</b>
62	المبحث الأول: تعريف مؤسسة <b>GUERAPLASTE</b>
81	المبحث الثاني: الإجراءات منهجية للدراسة
98	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
103	خاتمة
107	قائمة المصادر و المراجع
113	الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
(1-1)	أنواع الصراع التنظيمي	29
(1-2)	الإحصاءات المتعلقة بالاستبيان	61
(2-2)	مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور التفاوض الإداري	62
(3-2)	مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الصراع التنظيمي	63
(4-2)	معامل الثبات الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان قبل حذف العبارات	65
(5-2)	معامل الثبات الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان بعد حذف العبارات	65
(6-2)	ميزان تقديري وفقا لمقياس لكارت الحماسي	66
(7-2)	اختبار اعتدالية التوزيع / Kolmogorov-Smirnov	67
(8-2)	خصائص العينة حسب متغير الجنس	68
(9-2)	خصائص العينة حسب متغير العمر	68
(10-2)	خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي	70
(11-2)	خصائص العينة حسب متغير الوظيفة	71
(12-2)	خصائص العينة حسب متغير الأقدمية	72
(13-2)	إجابات العاملين حول متغير التفاوض الإداري	73
(14-2)	إجابات العاملين حول متغير الصراع التنظيمي	75
(15-2)	اختبار One-Sample T Test للتفاوض الإداري	77
(16-2)	تأثير التفاوض الإداري على استراتيجية المنافسة	79
(17-2)	تحليل التباين ANOVAa لاختبار معنوية الانحدار	80
(18-2)	معاملات استراتيجية المنافسة	81
(19-2)	تأثير التفاوض الإداري على استراتيجية التعاون	82
(20-2)	تحليل التباين ANOVAa لاختبار معنوية الانحدار	82
(21-2)	معاملات استراتيجية التعاون	83
(22-2)	تأثير التفاوض الإداري على استراتيجية التجنب	84

## قائمة الجداول

85	تحليل التباين ANOVAa لاختبار معنوية الانحدار	(23-2)
85	معاملات استراتيجية التجنب	(24-2)
87	تأثير التفاوض الاداري على استراتيجية التسوية	(25-2)
87	تحليل التباين ANOVAa لاختبار معنوية الانحدار	(26-2)
88	معاملات استراتيجية التسوية	(27-2)
89	تأثير التفاوض الاداري على استراتيجية التفاوض	(28-2)
89	تحليل التباين ANOVAa لاختبار معنوية الانحدار	(29-2)
90	معاملات استراتيجية التفاوض	(30-2)
91	تأثير التفاوض الاداري على الصراع التنظيمي	(31-2)
92	تحليل التباين ANOVAa لاختبار معنوية الانحدار	(32-2)
92	معاملات الصراع التنظيمي	(33-2)
94	اختبار (ANOVA) لتوضيح فروق في إجابات العاملين تبعاً لمتغير العمر	(34-2)
94	اختبار (ANOVA) لتوضيح فروق في اجابات العاملين تبعاً للمستوى التعليمي	(35-2)
95	اختبار (ANOVA) لتوضيح فروق في إجابات العاملين تبعاً للوظيفة	(36-2)
96	اختبار (T-test) لتبيان الفروق تبعاً لمتغير الأقدمية	(37-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الأشكال
5	مبادئ التفاوض	(1-1)
7	مهارات المفاوض	(2-1)
10	شروط التفاوض	(3-1)
13	خطوات التفاوض	(4-1)
16	الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين	(5-1)
23	مراحل الصراع التنظيمي	(6-1)
24	دورة حياة الأزمة	(7-1)
27	إستراتيجيات الصراع	(8-1)
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة GUERAPLASTE	(1-2)
72	الدائرة نسبية توضح خصائص العينة حسب متغير الجنس	(2-2)
73	الأعمدة بيانية يوضح خصائص العينة حسب خاصية العمر	(3-2)
74	الدائرة نسبية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
75	الدائرة النسبية لخصائص العينة حسب متغير الوظيفة	(5-2)
76	الأعمدة البيانية يوضح خصائص العينة حسب متغير الاقدمية	(6-2)

قائمة الملحق :

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
112	قائمة الأستاذة المحكمين	(01)
112	الإستبيان	(02)
117	نتائج برنامج SPSS	(03)

مقدمة

---

توطئة :

عرفت الإنسانية بتاريخها الطويل ووسائلها العدة لتسوية الصراعات بالطرق السلمية، إذ لم تكن الحرب الوسيلة الوحيدة لفض المنازعات بين الدول والشعوب، وعلى الرغم أن التاريخ يعطينا صورة قائمة عن الصراعات والحروب التي خاضها الإنسان، فإن البشرية والحضارات القديمة وجدت العديد من الوسائل التي سعت من خلالها إلى تفادي الحرب وتسوية الخلافات عن طريق المفاوضات وعقد الاتفاقيات وإبرام العقود.

وتعد المؤسسات الاقتصادية من أساسياتها التفاوض، وقد حظي هذا الأخير بإهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والعلوم الأخرى ذات الصلة كعلم النفس وعلم الاجتماع، وأيضا جانب تحليل الصراعات التنظيمية والذي هو لا بد من وجوده في المؤسسات بشتى الأشكال والأنواع وهذا كله من فطرة الإنسان التي يولد عليها، وقد ينظر للصراع من جانبين الإيجابي والسلبي وقد يحتاج إلى طرق أو إلى إستراتيجيات للحد منه.

حيث أن التفاوض هو مجموعة المهارات تعين على الشخص كيفية المناقشة مع الأطراف الأخرى كي يكون بارعا في كسب المساوات بينهم، لكن بالشكل الذي يحقق الرضا و الحفاظ على المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوض، أما التفاوض الإداري فقد يلعب دورا كبيرا في التعامل مع الصراعات التنظيمية حيث يتمركز التفاوض على المهارات التي يمتلكها الفرد للحوار والمناقشة مع الأطراف الأخرى لإيجاد الحلول.

أما موضوع الصراع التنظيمي على التفاوض اثر في اهتمام العديد من المفكرين والباحثين، حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال يثير النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع التطور العلمي الحاصل في العالم في دراسة طرق وأساليب التنظيم داخل المنظمات، وتبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية و الخارجية، والتي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات الصراع من الخلافات والتناقضات التي تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد.

## الإشكالية الرئيسية :

ما علاقة التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLASTE على إدارة الصراع التنظيمي؟

وكتبسيط للإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالي :

- ما واقع التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLASTE؟
- ما تأثير استراتيجية التفاوض في مؤسسة GUERAPLASTE على إدارة الصراع التنظيمي؟
- هل توجد علاقة للتفاوض الإداري بالصراع التنظيمي في مؤسسة GUERAPLASTE؟

## فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية 1 :

يوجد مستوى متوسط من التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLASTE.

### الفرضية الرئيسية 2 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة GUERAPLASTE

يمكن تقسيمها حسب أبعاد الإستبيان.

**الفرضية الفرعية 01:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على إستراتيجية المنافسة في مؤسسة

.GUERAPLAST

**الفرضية الفرعية 02:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على إستراتيجية التعاون في مؤسسة

.GUERAPLAST

**الفرضية الفرعية 03:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على إستراتيجية التجنب في مؤسسة

.GUERAPLAST

**الفرضية الفرعية 04:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على إستراتيجية التسوية في مؤسسة

.GUERAPLAST

الفرضية الفرعية 05: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على إستراتيجية التفاوض في مؤسسة .GUERAPLAST

الفرضية الرئيسية 3 :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزي للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى الدلالة الإحصائية.

الفرضية الفرعية 01: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية 02: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية 03: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير الوظيفة.

الفرضية الفرعية 04: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير الأقدمية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

ما دفعنا لإختيار هذه الدراسة للأسباب التالية:

- أهمية التفاوض الإداري وإحتياجه الفرد إليه؛
- الإهتمام الشخصي بمعالجة المواضيع المتعلقة بالصراع التنظيمي؛
- اعتبار موضوع الدراسة حديث نسبيا؛
- نقص المراجع الذي تناولت الموضوعين معا؛
- كيفية الحد من الصراعات التنظيمية.

أهداف الدراسة :

- معرفة مدى تأثير التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLAST على إدارة الصراع التنظيمي؛

- التعرف على إستراتيجيات الصراع التنظيمي المطبقة في مؤسسة؛

- علاقة التفاوض الإداري بإدارة الصراع التنظيمي؛

- التعرف على مراحل التفاوض الإداري.

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة كما يلي:

- إحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المؤسسة هي التفاوض الإداري والتي هي من وسائل معالجة الصراع التنظيمي؛
- أن الحاجة للتفاوض الإداري تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء إلى مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب وتحقيق هدفه؛
- أن الصراعات قد تكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية، خصوصا ما يتعلق بمسألة دوران العمل والغياب والأمراض النفسية والجسدية. لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بواقع استخدام أساليب إدارة الصراعات التنظيمية؛
- تنبع أهمية الدراسة فيما نستفيد منها من نتائج وتوصيات لصناع القرار بالمؤسسات، في يخص الحلول التفاوضية أو إستراتيجيات الصراع التنظيمي المناسبة لمعالجة الصراعات أو الخلافات التنظيمية.

### حدود الدراسة :

\_\_ الحدود الزمانية : تم إجراء البحث من تاريخ 2023/01/23 إلى 2023/05/29.

\_\_ الحدود المكانية : مؤسسة GUERAPLASTE لإنتاج الأنابيب ولواحقه وكان المجتمع الاحصائي يحتوي

على (105) فردا، حيث طبقت الدراسة على عينة من العاملين والإطارات؛

\_\_ الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة متغيرين هما المتغير المستقل " التفاوض الإداري " حيث أن متغير التفاوض

يشمل العديد من الجوانب وركزنا في دراستنا على التفاوض الإداري، أما المتغير التابع فهو إدارة الصراع التنظيمي فقد شملت أبعاده على شكل استراتيجيات من ( المنافسة، التعاون، التجنب، التسوية، التفاوض).

## منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي ،ومن خلال الجانب النظري الذي يحتوي على فصلين النظري والتطبيقي تم تناول في الفصل النظري إلى مبحثين الأول أساسيات حول التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، والثاني الدراسات السابقة المتعلقة بالتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي، وتطرق في الجانب التطبيقي إلى دراسة الميدانية من تعريف المؤسسة وأهدافها، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة وقد وزع على العمال والإطارات، وبعدها الإستعانة ببرنامج SPSS لجمع البيانات وتحليلها وإدلالنا بنتائج متوصل إليها.

## صعوبات الدراسة :

- قلة الدراسات التي تربط بين مفهومي التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي؛
- الرد المتأخر بالنسبة للمؤسسة في قبول الدراسة من رفضها.

## هيكل الدراسة:

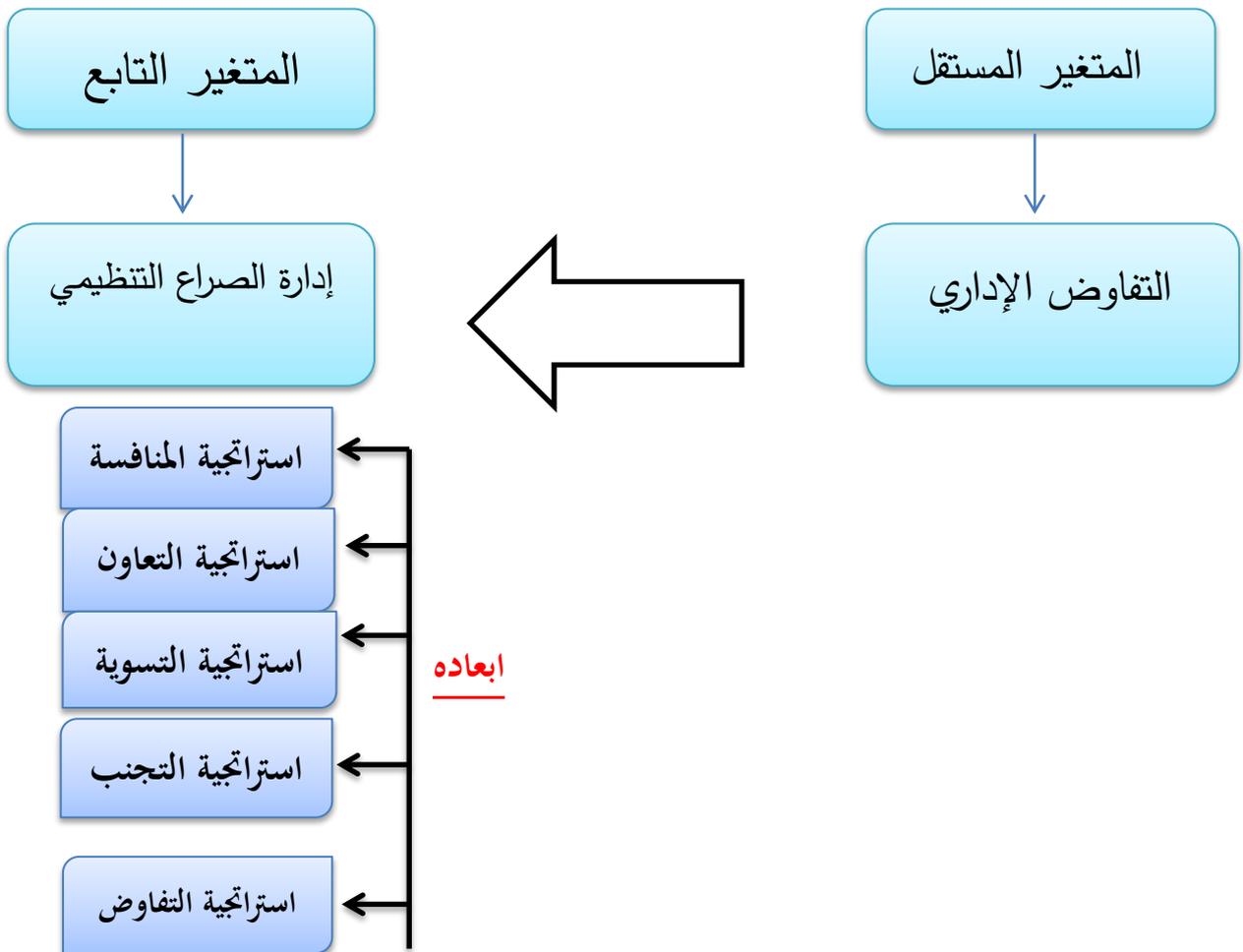
قسمت الدراسة إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة، تطرقنا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: مدخل إلى التفاوض الإداري و وقد تضمن المبحث لمطالب في المطلب الأول: مفهوم التفاوض الإداري، والمطلب الثاني: مبادئ ومهارات التفاوض الإداري، والمطلب الثالث : أهمية وخصائص... الخ ، والمبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي، وقم تضم المبحث إلى مطالب، المطلب الاول : مفهوم الصراع التنظيمي، المطلب الثاني : خصائص واسباب الصراع التنظيمي، المطلب الثالث : انواع ومراحل الصراع التنظيمي، المطلب الرابع : علاقة التفاوض الإداري على إدارة الصراع التنظيمي، أما المبحث الثالث : الدراسات السابقة للتفاوض الإداري والصراع التنظيمي فقد تضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتفاوض الإداري والمطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي و المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الجانب التطبيقي، وقسم إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول :تعريف مؤسسة GUERAPLASTE، اشرنا في المطلب الاول الى تعريف المؤسسة، وفي المطلب الثاني الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمبحث الثاني أشار إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وضم ثلاث مطالب، المطلب الأول تطرق إلى منهج

البحث المستخدم وحدود الدراسة والمطلب الثاني تطرق إلى الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة والمطلب الثالث تطرق إلى خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، أما المبحث الثالث تطرق إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة وضم ثلاث مطالب، المطلب الأول تطرق إلى اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى والمطلب الثاني تطرق إلى اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية والمطلب الثالث تطرق إلى اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة، وفي الأخير خلاصة الفصل و خاتمة والمصادر و المراجع والملاحق.

### نموذج الدراسة :

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل التفاوض الإداري، والمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي ، والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:



المصدر : من اعداد الطالب بناء على معلومات سابقة

# الفصل الأول

الإطار النظري للتفاوض

الإداري وإدارة الصراع

التنظيمي

والدراسات السابقة

تمهيد :

وللتفاوض أولاً أهمية كبيرة في رفعة البشر وتقدمهم، فهو المسؤول عن فض نزاعاتهم أو إختلافاتهم، ولقد أصبح إدارة الصراع سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة، كما أن الصراع التنظيمي هو تحول فجائي عن السلوك المعتاد.

وللتعرف أكثر على هذين المصطلحين التفاوض الإداري وقد تتضمن عناصر منها مفهومه وأهميته ومبادئه ومراحله وشروطه أما إدارة الصراع التنظيمي وتتضمن عناصر منها مفهومه وخصائصه وأسبابه وأنواعه وإستراتيجياته و سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغيرين وفق النقاط التالية :

**المبحث الأول : مدخل الى التفاوض الإداري**

**المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي**

**المبحث الثالث : الدراسات السابقة**

## المبحث الأول : مدخل الى التفاوض الإداري

يعتبر التفاوض من أهم أنواع الاتصال في المنظمات المعاصرة، والتي تعتمد على الدور المهم لنظم المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية والمناسبة لنجاح عملية التفاوض. ولا يمثل التفاوض فقط إحدى آليات حل النزاعات والخلافات والصراعات بين الأفراد داخل المنظمات وبين المنظمات بعضها بعضا بما في ذلك الدول.

### المطلب الأول : مفهوم التفاوض الإداري

بالنظر إلى تاريخنا الإسلامي نجد أن التفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية من خلال الأسلوب القرآني وإعتباره كأفضل أسلوب للإقناع كقوله تعالى: " ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۖ وَجَادِهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ " <sup>1</sup>، ويقول الله تعالى: " لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ " <sup>2</sup>، صدق الله العظيم. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر وسيدنا علي كرم الله وجهه يقول: " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر". <sup>3</sup>

ويعتد التفاوض أحد الأدوات والوسائل العقلية البشرية التي وهبها الله سبحانه و تعالى للإنسان و ميزة عن باقي المخلوقات على سطح الأرض و ذلك لغرض التواصل و تحقيق حاجاته و رغباته و إرادته مع سائر البشر، ونلاحظ أيضا أن مصطلح التفاوض حساس جدا فقد يتم استخدامه في التحايل و المساومة من أجل الحصول على أهداف غير شرعية، و منها ما يحدث في الوقت الحاضر من نهب حقوق الآخرين و من ثم الدعوة للحوار أو التفاوض الذي يأخذ حقه و يدعوك للحوار. <sup>4</sup>

التفاوض ضرورة وعملية و فن، وإنما يثير مشاعر المعقدة التي يسعى الكثيرون إلى تجنبها، ومع ذلك فهي أساسية لكيفية إنجاز الأعمال وتحدث ملايين المرات في اليوم في جميع أنحاء العالم، إذا تمكنت من التحكم في نفسك وقيمك وتحيزاتك

1 سورة النحل، الآية 125.

2 سورة البقرة، الآية 256.

3 جميع نبيلة، التفاوض الدولي، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2020 – ص 7.

4 محمد علي حمران، التفاوض مفاهيم وخصائص، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية الاقتصادية و السياسية، دار النشر (لانوجد)، 2020، ص 1.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

وحاجتك إلى الإنصاف لغرورك، فقد تبدأ في إدراك أفضل النتائج الممكنة في مفاوضاتك التحدي الأكبر هنا ليس في تعليمك كيف تكون مفاوضاً أفضل.<sup>1</sup>

يعد التفاوض أمراً أساسياً لحياتك والطريقة التي توزع بها وتخلق وتحمي وتحل وتدير أي شيء ذي قيمة إنه أمر أساسي لاستمرارية كل عمل، حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية، وإنه الطريقة التي تحل بها الصراعات وتشكل بها الاتفاقيات بناءً على الشروط المقبولة للطرفين. يمكن أن يمثل الاختلاف بين الجدوى والإفلاس، الربح أو الخسارة، النمو أو الانخفاض : هذه هي قوة النتائج.<sup>2</sup>

ومن خلال ماسبق أقول أن التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الإقتراحات بين طرفين أو أكثر من أجل هدف معين أو من أجل فك صراع ومناقشة الأفكار بين الأطراف التفاوضية، وهذا كله من أجل التوصل في الأخير إلى إتفاق معين حول مصلحة أو حل لمشكلة ما معينة ترضي الطرفين وتحقق مصالحهما بدون ضرر الآخر.

أما التفاوض الإداري هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة، وتكييف مع وجهات النظر، وإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على مصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين.<sup>3</sup>

ويفترض التفاوض الإداري أنه لا يوجد موقف تفاوضي معياري ناجح أو فعال في جميع الحالات، فإفتراضات التفاوض وفق أحدث الدراسات هي كالاتي:<sup>4</sup>

- أنه فن وعلم تحكمه ضوابط وأسس معينة، ورغم ذلك فإن النجاح في جولة تفاوضية معينة قد لا يعني النجاح في جولة تفاوضية ثانية أو بعد حين؛

- أنه فن وعلم يحتاج إلى قدر عال من الإرادة، فالتفاوض يعد بمثابة عملية معقدة ومتشابكة بسبب ما يمكن أن تولده هذه العملية من متطلبات متعارضة أو متشاحنة تصل حد الصراع والقتال.

<sup>1</sup> Steve Gates, The Negotiation Book, Second Edition, Library of Congress, United Kingdom, 2016, p17.

<sup>2</sup> Steve Gates, The Negotiation Book: Your Essential Guide to Successful Negotiation, second edition, Library of Congress Publishing, UK, 2016, p1.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، مبادئ التفاوض، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 21.

<sup>4</sup> رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019، ص 19.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

وقد يمتد مفهوم التفاوض الإداري ليكون متصلاً بالنقاش و الحوار، الذي يتم بين الأطراف، والذي بينهم تعارض في وجهات نظر في قضية محددة، أو تنازل لمصالح ما أو حلول لمشاكل الإدارية من أجل تخفيف القلق والتوتر، ويحقق مصلحة الطرفين وحلول ترضيهم.<sup>1</sup>

أقول إذا أن التفاوض الإداري هو علم وفن الذي ينشأ لوجود علاقات أو تشابك في مصالح الإدارية التي تنشأ بين العمال و المرؤوسين أو بين العمال أو بين نقابات العمال... إلخ، فيما بينهم لمشاكل عديدة ولا بد أن يستعد كل من الأطراف بأن يقوموا بتعديل موقفهم الأصلي، بغيت تحقيق أهداف معينة أو وجود مصالح معينة يسعون للوصول إليها.

### المطلب الثاني : مبادئ ومهارات التفاوض الإداري

تعد مبادئ ومهارات التفاوض القاعدة الأساسية التي يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح، و أيضا هي مجموعة من السمات التي تتيح لطرفين أو أكثر الوصول إلى تسوية حول صراع ما، ويجب أن يحاول أن تكون متوفرة لديه مهارات ومبادئ، وأن يتقنها جيداً في تطبيقها.

### الفرع الاول : مبادئ التفاوض الإداري

و تتلخص مبادئ التفاوض الإداري في مبادئ كثيرة منها:<sup>2</sup>

1. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب؛
2. عدم الإستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معك؛
3. الإقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به؛
4. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الإقتناع بالرأي الذي تتبناه.

وأيضا هناك عدة المبادئ يجب إتخاذها منها:<sup>3</sup>

- أن العوائق التي تحول دون التفاوض الجيد تكون أقل؛
- يجب التحضير للتفاوض بأكثر فعالية؛

<sup>1</sup> صلاح مجد عبد الحميد، فن التفاوض والديبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 42.

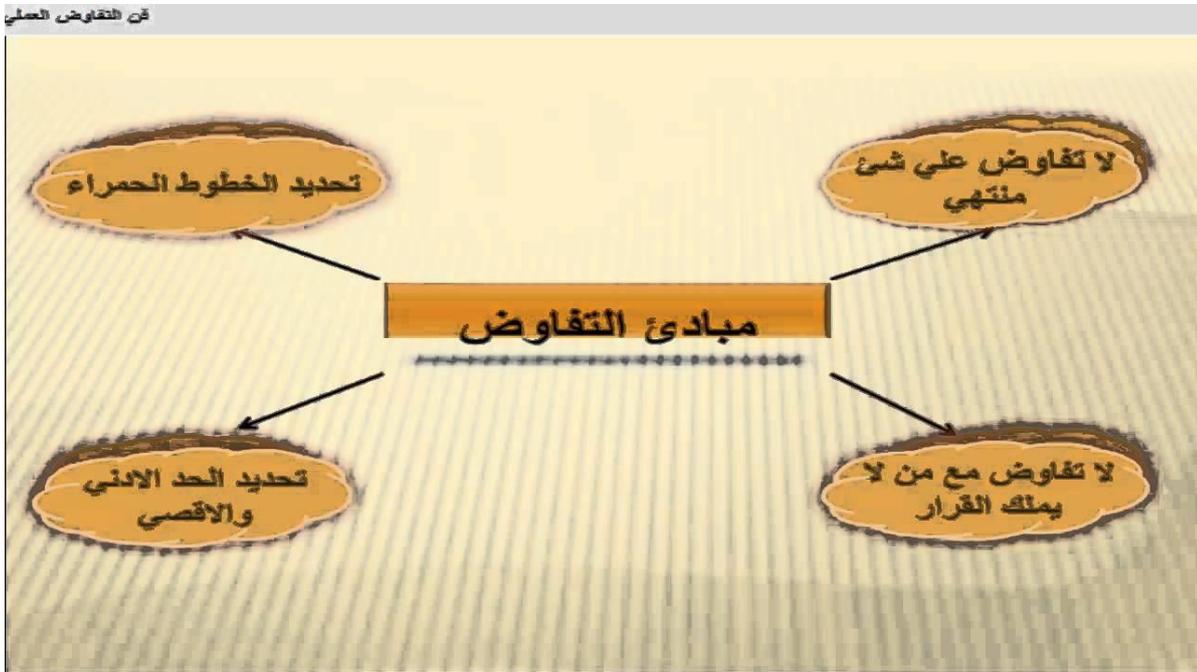
<sup>2</sup> مجدي إبراهيم، هل تجيد التفاوض، شركة ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014، ص 30.

<sup>3</sup> Union negotiation skills; International Training Center of the International Labor Organization; 2003; page 5.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

- أن تكون نتائج المفاوضات ذات قيمة أكبر ومكاسب متبادلة؛
  - أن تكون عملية التفاوض أكثر إنتاجية؛
  - أن تكون سلوكيات المفاوضين أكثر ملاءمة للأفضل؛
  - كل طرف يعتقد أن هناك إمكانية ما لحث وإقناع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى، لتعديل وضعه الأصلي أو وجهة نظره.
- والشكل الموالي يوضح مبادئ التفاوض كمايلي:

الشكل رقم (1-1): مبادئ التفاوض



**المصدر:** علي صحابي، فن التفاوض والتأثير والإقناع، الرقم واحد للتدريب، القاهرة، 2014، ص8.

مما سبق أقول أنه يجب على المفاوض إحترام هذه المبادئ المساعدة على تحقيق مفاوضات ناجحة وأهداف المرجوة والمسطرة من قبل، وأيضا هي تساعد المفاوض على السير الحسن للعملية التفاوضية وفق قوانين مدونة لكي لا يدخل في إنشغالات ومتاهات خارج العملية التفاوضية.

الفرع الثاني: مهارات التفاوض الإداري

هذه بعض المهارات التي يجب أن تتوفر في المفاوض وهناك عدد من المهارات من أهمها كالاتي<sup>1</sup>:

1. اللباقة والقدرة على الحوار: يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك

من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال:

- حسن الإستماع والإنصات؛

- إحترام المفاوض الآخر؛

2. القدرة على الإقناع: تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في

القدرة على الإقناع.

3. القدرة على الإنصات: من المهم أن تتوافر القدرة على الإنصات لدي المفاوض لأن الإنصات يحقق

فوائد متعددة منها: التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره، وإعطاء إنطباع

جيد لدى الطرف الآخر.

4. التحلي بالهدوء وضبط النفس: لأن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكتسب

ثقة واحترام الآخرين.

5. المصدقية الشخصية: كيف يمكنك تطوير مصداقية قوية تجاه الطرف الآخر؟ هناك ثلاثة مجالات

للمصدقية (مصدقية شخص المفاوض، مصداقية الشركة، مصداقية الاقتراح).<sup>2</sup>

وهناك أيضا مهارتين هما<sup>3</sup>:

- كيفية التحضير للمفاوضات التي تحقق مكاسب مشتركة؛

- كيفية إجراء مفاوضات فعالة تحقق مكاسب مشتركة.

كما يوضح الشكل الموالي بعض المهارات كالاتي:

<sup>1</sup> هيثم أحمد دياب، محاضرات المهارات التدريبية مهارة الاتصال والتواصل، أكتوبر، 2017، ص 11.

<sup>2</sup> Philippe Ribat, Négocier et motiver ses marges, Paris, 2010, page 97.

<sup>3</sup> موسى أومارو مانويلا تومي، بعنوان المفاوضات الجماعية، دليل للسياسات، منظمة العمل الدولية، القاهرة (مصر)، 2018، ص 86.

الشكل رقم (1-2) : مهارات المفاوض



**المصدر:** سحر عبده، ورشة مهارات التفاوض، كلية التربية بالدم، المملكة العربية السعودية، 2019، ص3.

من خلال ماسبق أقول أنه يجب على المفاوض أن يمتلك مهارات للتفاوض، لأن كل ذلك يساعده على سيورة المفاوضات بشكل جيد وتحقيق الأهداف المرجوة، وأيضاً إحترام المبادئ الخاصة التي ترتبط بالسلوك التفاوضي لكي لا يحدث نزاعات بين الأطراف أو سوء المفاهمة، وأيضاً تحديد وسيلة الإتصال فهي من أساسيات مهارات التفاوض وكيفية تسييرها من تحديد القناة والمستقبل والرسالة... إلخ.

**المطلب الثالث:** أهمية وخصائص التفاوض الإداري

تعتبر المفاوضات (Negotiations) من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، ونذكر أنه حتى الآن لا توجد نظريات عامة أو خاصة بالتفاوض غير أنه يوجد هناك بعض المناهج أو المداخل النظرية المتطورة، والتي يمكن تسميتها مجازاً ب(نظريات في المفاوضات)، وللحاجة الدائمة في حياتنا لعملية التفاوض الأمر الذي يستوجب بيان أهمية التفاوض الإداري والتي تلخص في مايلي:<sup>1</sup>

1. أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزاعات البشر في النفوس؛

<sup>1</sup> محمد علي و محمد عوض، المدخل إلى فن التفاوض، الأكاديمية المفتوحة العربية بالدم، إدارة المشاريع، 2011، ص ص 7 و 8.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

2. السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره؛
3. البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض؛
4. يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للفهم بين بني البشر رغم إختلاف ثقافتهم وعقائدهم؛
5. أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.

وتشمل أيضا أهمية التفاوض الإداري فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التواصل الجيد والتفاهم الفعال؛
2. تجنب تفجير الصراعات والجدل العقيم؛
3. الحل الأمثل للمشكلات والنزاعات؛
4. تحسين الإنجازات وعقد الصفقات والتغلب على المعوقات.

وأیضا يمكن إبراز أهمية التفاوض الإداري في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1) التفاوض هو البديل الأمثل حيث أن الأساليب الأخرى تعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض؛
- 2) يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد، و المؤسسات والدول بصورة مستمرة، بهدف تبادل السلع والخدمات، و تحديد الحقوق والالتزامات للتوصل إلى حلول المشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح وإختلاف الآراء والأهداف؛
- 3) تعد المفاوضات من الأنشطة الضرورية لإستمرار حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم، وفق أساليب إنسانية متطورة تساهم في تحقيق أهداف الأطراف التي تعيش في هذا العالم وإنهاء المشكلات و الخلافات وتعارض المصالح فيما بينها.

من خلال ماسبق أقول أن أهمية التفاوض الإداري هي :

- التفاوض لا بد أن يكون بين طرفين أو أكثر ولا بد من وجود مصلحة بينهم حول صراع أو قضية ما؛

<sup>1</sup> طارق إلياس، التفاوض أحصل على ماتريد، طبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمك)، القاهرة، 2017، ص17.

<sup>2</sup> كايلي ريم، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم تجارية، جامعة بومرداس، 2013-2014، ص ص24 25 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

- يساهم التفاوض في إنهاء الأزمات مع عدم وجود خسائر بشرية بين الأطراف المتنازعة، بالإضافة إلى الحفاظ على الأمن والاستقرار؛
- في عملية التفاوض لا بد من وجود هدف بين الأطراف يسعى إلى تحقيقه؛
- لا بد من تهيئة المناخ في العملية التفاوضية، وأيضاً تقويم ومتابعة نتائج التفاوض؛
- يجب في التفاوض قبول الأطراف للتفاوض لكي تتم عملية التفاوض بشكل جيد أي لا بد من موافقة الأطراف.

### المطلب الرابع : شروط و مراحل التفاوض الإداري.

#### الفرع الأول : شروط التفاوض الإداري

إن نجاح التفاوض يتوقف على مدى توفر شروط التفاوض، وهي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي تزيد من فرص نجاح التفاوض، وهي كما يلي:

1. القوة التفاوضية : ترتبط القوة التفاوضية بالجوانب التالية :

- المعلومات التفاوضية : التفاوض الناجح يحتاج إلى توفر كم مناسب من البيانات والمعلومات منها
- القضية التفاوضية؛
- جاهزية الطرف الآخر للمفاوضات؛
- نقاط قوة ونقاط ضعف الطرف الآخر.<sup>1</sup>

2. القدرة التفاوضية : يعتمد هذا الشرط على كفاءة ومهارة فريق التفاوض وقدرته على إدارة العملية التفاوضية بشكل جيد، ويتوقف هذا على:

- إختيار فريق جيد للتفاوض؛
- وجود إنسجام وتوافق بين أعضاء فريق التفاوض؛
- إعداد وتدريب أعضاء الفريق؛
- الإشراف والمتابعة لأعضاء الفريق التفاوضي.

<sup>1</sup>كايلي كريمة، مرجع سابق، ص 28.

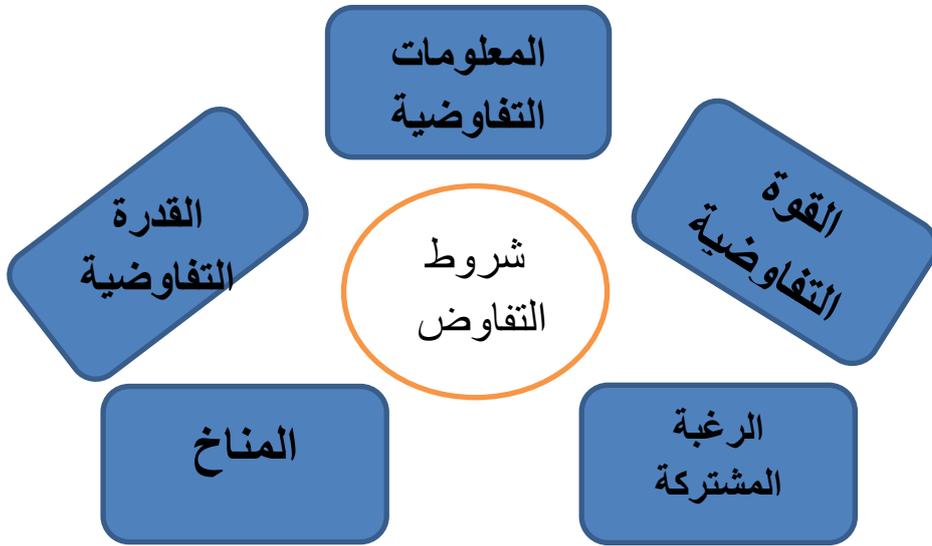
## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

3. الرغبة المشتركة : يتوقف هذا الشرط على وجود رغبة مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشكلاتهم أو منازعاتهم أو قضيتهم وإقتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لحل القضية؛

4. المناخ (المحيط) : وجود مناخ ملائم للبدء بالعملية التفاوضية، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما : القضية التفاوضية ذاتها بأن تكون ساخنة لكي تحظى بإهتمام الأطراف، وأن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن المفاوض يكون في بعض الأحيان في أجواء غير مستقرة ، وهذا يعتبر صراع معقدًا وصعبًا. وإليكم الشكل المبسط الموالي يوضح شروط التفاوض كما يلي:

### الشكل رقم(1-3) : شروط التفاوض



**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على مرجع (جمال سعد الرميضي و محمد مرضي الشمري)

من خلال ما سبق يمكن القول أن التفاوض الإداري الناجح يمر بشروط منها:

- الرغبة وهي الأساس في العملية لأنها الدافع والحافز للتفاوض؛
- القوة التفاوضية : يقصد بها المجالات التي تمنح للفرد للتفاوض وأن لا يخرج عن موضوع التفاوض ويلتزم بالموضوع فقط؛

<sup>1</sup> جمال سعد الرميضي و محمد مرضي الشمري، مهارات التفاوض الأمني الناجح، المجلة العربية للدراسات الامنية، قسم المقررات الشريطية، أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية، دولة الكويت، 2022، ص ص 22 23.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

- المعلومات التفاوضية : تحديد الخصم وماذا نريد ولماذا نتفاوض وأهدافنا من تفاوض... إلخ، لكي نضع إستراتيجياتنا وخطتنا؛
- القدرة التفاوضية : إختيار و تدريب الفريق التفاوضي وتحديد الخصم ولا بد الإنسجام بين أعضاء الفريق ومتابعة للفريق التفاوضي عند جلسة التفاوض؛
- مناخ التفاوض : لا بد للمؤسسة توفير مناخ مناسب للتفاوض للحرص على تحقيق الأهداف المرجوة.

### الفرع الثاني : مراحل التفاوض الإداري

التفاوض الإداري له خطوات وعمارة يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ على شكل جهد تفاوضي تشغلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا :

#### 1. تحديد وتشخيص القضية التفاوضية :

وهي أول خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية التفاوضية بشأها ومعرفة كافة عناصرها وحواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم، وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر.<sup>1</sup>

#### 2. تحديد أهداف التفاوض :

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان، ويمكن تقسيم أهداف التفاوض إلى أهداف أساسية وثانوية.<sup>2</sup>

#### 3. تهيئة المناخ للتفاوض :

في هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين إنطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات يتم فيها التعارف.

<sup>1</sup> زواوي نوال، دور التفاوض في إدارة الازمات، مجلة المداد، جامعة علي لونيبي، بليدة 2، العدد(1)، 2021، ص 63.

<sup>2</sup> سميرة الزهراني وسمية صالح، إدارة التفاوض وحل النزاعات، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع إدارة الأعمال، ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل - جامعة الدمام، سنة النشر(لا توجد)، ص 6.

4. إعداد جدول التفاوض :

ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر.

5. قبول الخصم للتفاوض :

عملية أساسية من عمليات خطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، أين ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع إقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل الصراع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها.<sup>1</sup>

6. تحديد القائمين بالتفاوض :

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والإختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند إختيار فريق المفاوضين يجب مراعاة ما يلي:

حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض، حسن اختيار قائد الفريق.<sup>2</sup>

7. بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- ✓ إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض؛
- ✓ الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والديانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر؛
- ✓ ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط (الوقت، التكلفة، الجهد).

8. الوصول إلى الإتفاق الختامي وتوقيعه :

لا قيمة لأي إتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه على شكل الغالية موقعة وملزمة الطرفين المتفاوضين، الإهتمام بأن تكون الإدارة شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب مراعي وأنها اعتبارات الشكل

<sup>1</sup> زواوي نوال، مرجع سابق ، ص 64.

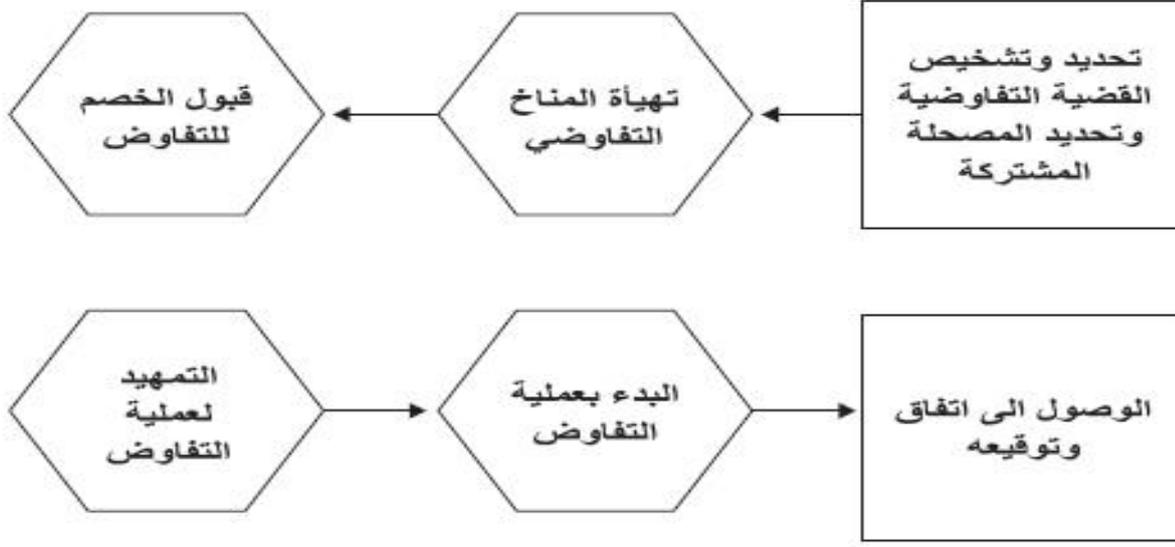
<sup>2</sup> سميرة الزهراني، سمية صالح، مرجع سابق ، ص 7.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

معلوم إلى إدارة الصراعات والمضمون ومن حيث جودة ودقة إختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (1-4): خطوات التفاوض



**المصدر:** عُجَّد شرف القضاة و آخرون، مهارات التفاوض في السنة: دراسة حالة مهارات التفاوض في السلام في الحديبية، مجلة دراسة القرآن والحديث، 2014، ص5.

من خلال ماسبق أقول بأن خطوات التفاوض هي :

- تحديد أهداف التفاوض؛
- تحديد زمان ومكان التفاوض وجدول أعمال التفاوض؛
- بدء جلسة التفاوض و تحديد نقاط والمشكلات التي يتم عليها التفاوض؛
- معالجة النقاط والمشكلات من جمع المعلومات من أطراف التفاوض؛
- الوصول إلى الحلول وموافقته من أطراف التفاوض.

<sup>1</sup> زواوي نوال، مرجع سابق، ص 65.

## المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الرئيسية، والتي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي، سواء على المستوي الفردي أو على الأفراد في المنظمة ككل، وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والسياسية والإقتصادية والثقافية والحضارية... إلخ، وخاصة ونحن في عالم يختلف تماما عن عالم ما قبل فنحن في عالم القرية الصغيرة أو عصر المعلوماتي، وستتناول في هذا المطلب مفهومه و استراتيجيته.

### المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

في ضل التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال عديدة منها :

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي للتباين الموجود بين المدارس والاتجاهات الفكرية المختلفة، ولذا إتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد إعتبرت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) الصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة الأهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض لأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته.<sup>2</sup>

في المنظمات، يُنظر إلى الصراع على أنه وجود الخلاف الذي يحدث عندما تتعارض الأهداف أو مصالح أو قيم الأفراد أو المجموعات المختلفة، وتبسط محاولة بعضهم البعض لتحقيق الهدف و هناك وجهات نظر مختلفة حول أصل الصراع

<sup>1</sup> بشاغة علي، السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري، أطروحة دكتوراة، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد السادس  
دباغين سطييف 02، 2021 - 2022، ص24.

<sup>2</sup> زهير بوجمة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص15.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

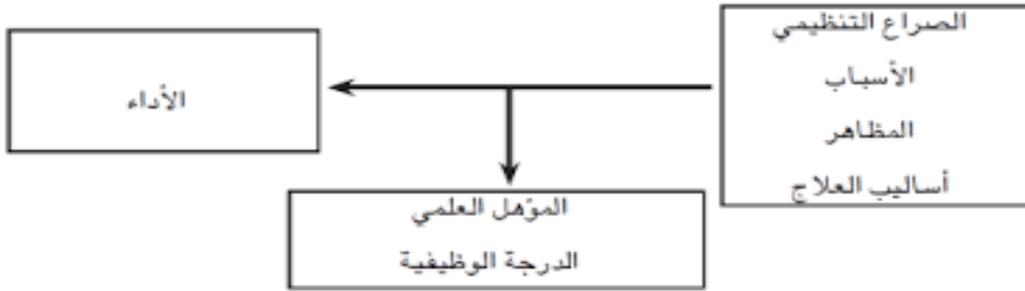
المنظمات والمؤسسات من قرعة الخلق التي قدمتها البشرية مع الصراع يبدو أنه لا مفر منه ، بمجرد أن يتفاقم صراع التفاعل البشري.<sup>1</sup>

فقد جاء الصراع في تعريف "حسين عبد الحميد" بأن "المنافسة تأخذ في العادة مظهرًا سلميًا، أما إذا اشتدت وطأة التنافس واتخذت موقفًا عدائيًا سميت صراعًا أو نزاعًا، والصراع أقوى درجات التنافس وأشدّها عنفاً، وهو رفض لعملية التعاون والصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعتمد بين طرفين أو أكثر أو بين جماعات".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة أقول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المنظمة ، وهناك من يرى الصراع بالجانب الإيجابي أي أنه تصحيح الأخطاء ومعالجتها ومواصلة الطريق لتحقيق الأهداف أو وسيلة للإبداع والإبتكار ، أما من جانبها السلبي قد تؤثر على إستمرار و إستقرار المنظمة ، فهي ناتجة من صراعات تنظيمية أو تعارض في أهداف المنظمة ، فهي تثير قلق لدى المسؤولين أو الموظفين ، وحيث يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والتفوق عليه والسعي إلى مكائنة بالقوة أو السلطة.

وأرفق لكم هذا الشكل الموالي للصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء للموظفين :

### الشكل رقم (1-5) : الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين



**المصدر :** عطية مصلح وعودة مشارقه، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين، جامعة القدس المفتوحة، 2015، ص22.

<sup>1</sup> . Paluko Kazumoto, conflict analysis and leadership for organizational change ,Busmis College; Arusha University ,Republic of Tanzania, p 1 .

<sup>2</sup> خميس اسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس و كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013 / 2014 ، ص 31 .

## المطلب الثاني: خصائص وأسباب الصراع التنظيمي

### الفرع الأول: خصائص الصراع التنظيمي

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1) ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)؛
- 2) يعتبر التوتر هذا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار طرف واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- 3) يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.

وهناك خصائص أخرى نذكرها:<sup>2</sup>

1. أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر؛
2. وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع؛
3. أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى؛
4. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

و هناك أيضا عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن إبرازها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

✓ تطوير الأفراد : إن الصراع التنظيمي يتيح الفرصة لخلق روح التنافس الإيجابي والإختلاف البناء بين أطراف الصراع، مما يساهم في إبتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل وتنمية أسلوب التفكير العلمي

<sup>1</sup> راجح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008-2009، ص 58 .

<sup>2</sup> مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة عيان عاشور - جلفة، دراسات اقتصادية 36 (02)، 2018، ص 218.

<sup>3</sup> رزيق حنان، مرجع سابق، ص 126 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

ومنهجية حل المشكلات لدى العاملة بالمنظمة، كما أنه يساهم على تحفيزهم نحو التفكير في أساليب وإستراتيجيات جديدة؛

✓ تماسك الجماعة : إن التماسك يدل على رابطة قوية بين أعضاء الفريق تجعلهم مجموعة عمل واحدة تعمل كوحدة متماسكة؛

✓ المشاركة الفاعلة : تشير مشاركة الفاعلة إلى الدرجة التي يؤثر فيها الأفراد، فنجد في المستوى الأدنى المشاركة تحتوي على الطلب من الأفراد لبعض المعلومات على أنهم قد لا يعلمون عن المشكلة شيئاً، أما المستوى المتوسط (المعتدل) من المشاركة فإن الأفراد يكونون محاطين بالمشكلة ويقدمون توصيات حولها لمتخذي القرار، أما بالنسبة للمستوى الأعلى للمشاركة فإن عملية إتخاذ القرار بالشكل الكامل تكون من خلال الأفراد حيث أنهم يقومون بتحديد المشكلة وإختيار البديل الأفضل كما أنهم يقومون بتنفيذ هذا البديل؛

✓ حل المشاكل : يؤدي الصراع البناء إلى حل المشاكل وذلك عن طريق البحث عن حلول لها، وكيفية حل الصراع هو شيء حاسم إذ يحدد فيما إذا كانت العلاقة قائمة سلمية أو غير سلمية، عميقة أو سطحية، ولو رغبت أي منظمة تحقيق أهدافها يجب على المدراء أن يكونوا قادرين على حل أو تسوية الصراع بين الأفراد والمجموعات فيها.

ومنه يمكن القول أن للصراع التنظيمي خصائص إيجابية من إيتاح للأفراد وجماعات المنظمة من فرص لطرح أفكار وآراء مختلفة، دون خوف وبكل موضوعية، وحيث يساهم كل هذا في تطوير المنظمة ودفع حراكيتها الإبداعية والإنتاجية، أي ليس الصراع سلبي فقط لأن الصراع أمر طبيعي لا بد من حدوثه ومنه فالتفاوض هو من حلول الصراعات الواقعة في المنظمة.

### الفرع الثاني : أسباب الصراع التنظيمي

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم، و بفضل إختلافهم في النوع و العمر و الثقافة و التعليم و بفضل أدوارهم المتباينة و مكائهم و الأذواق الترفيهية، و لذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية و أخرى شخصية.

1) الأسباب التنظيمية : إن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل، إضافة إلى بناء السلطة في المنظمة و كذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية و فرص الترقية.

و تتمثل الأسباب الداخلية هنا في :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زرفاوي آمال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة، 2013- 2014، ص 90.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

● **نمط اتخاذ القرار :** أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالإهتمام بالعمل من حيث الإنجاز و التنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة و اتخاذ القرار، و تقدير كمية و نوعية العمل المطلوب، كما نادى بمركزية إتخاذ القرار مركزاً هذه الوظيفة على المشرفين.

و أشار كل من " مارش " و " سيمون " إلى أن التنظيمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل و التخصص، و لهذا المبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم إتخاذ القرار، بالإضافة لأهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية، و خاصة إشراكها في عملية إتخاذ القرار، حتى تكون لها الفاعلية و تحقيق أهدافها و ضرورة اختيار الأفعال السليمة، و أهمية الوصول إلى القرار النهائي.

### ● الفروق في القوة :

إن تعدد الواجبات الإدارية، واختلاف وظائفها يؤدي إلى إحتتمالات كبيرة و هي الصراع بين الوحدات على الموارد.

و من أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على نمط الإشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد " في شركة (أي، بي، أم)، حيث إحتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا، و المديرين في المستويات العليا، و قد خلص " هوفستد " إلى وجود ثلاث أهداف أساسية تؤدي إلى الإختلافات في القيم :

✓ التوزيع الغير عادل في مراكز القوة؛

✓ تجنب عدم التأكد : هو المدى الذي لا يشعر فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة؛

✓ الفروق الجماعية : حيث أن المبادرات الفردية تحرق الأعمال الجماعية داخل العمل و بالتالي يحدث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية.

(2) الأسباب الشخصية : وهناك من ذكر الأسباب الشخصية منها : الكفاءات، عدم الرغبة في التواصل، الشخصيات، القيم والتصورات، الهيمنة، الجشع، الفظاظة.<sup>1</sup>

وهناك من ذكر أن أسباب الصراع داخل المنظمات إلى سببين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

➤ تنسيق العمل بين الجماعات: إن تنسيق العمل بين الجماعات من المصادر المهمة والرئيسية للصراع التنظيمي، لأن الأساس في منظمات العمل هي مهام العمل، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المسؤوليات والواجبات والمهام وتوضيح الأدوار؛

<sup>1</sup> سهير ابراهيم جمعه طه، إستراتيجيات التغيير و دورها في الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري، مصر، المجلد 13، العدد 2، 2022، ص 78.

<sup>2</sup> إيمان حفيظ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة و المناهج، جامعة شرق الاوسط ، 2018، ص ص 14 15.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

- أنظمة الرقابة التنظيمية : تعتبر المتابعة والرقابة المصدر الثاني للصراع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وتمثلت مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات على النحو التالي:
- تشابك وتداخل الموارد وقتتها، إذ تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر؛
  - تنافس أنظمة الحوافز كالمناح والمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل.
- من خلال ماسبق أقول أن أسباب الصراع التنظيمي تكون تنظيمية أو شخصية، من الأسباب التنظيمية مثل : تداخل في المصالح، تعارض في الأهداف، الهيكل التنظيمي ومرونته و تعقيده، التعارض أو التغيير في الأدوار، نظام التحفيز والمنح والترقيات... الخ.
- و الأسباب الشخصية مثلا : عدم إنجاز المهام المطلوبة، الإختلاف في الثقافات، التميز بين العاملين والميل إلى فئة معينة، العدل في توزيع المناصب والمسؤوليات، الرضا الوظيفي، تفاوت السمات الشخصية للأفراد... الخ.

### المطلب الثالث : أنواع ومراحل ونتائج الصراع التنظيمي

#### الفرع الأول : أنواع الصراع التنظيمي

هناك عدة أنواع من الصراع ستعرض في الجدول (1-1) التالي :

#### الجدول (1-1) : أنواع الصراع التنظيمي

الرقم	النوع	تعريفه	مثال
1	الفردى (الذاتي) intrapersonal	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور).	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقه مع أهدافه أو قيمة طبقته العائلية work family
2	بين الأفراد Inter personal	صراع يحدث بين إثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة.	فردين أو أكثر يريدون الحصول على منصب معين ويسمى أيضا بتصادم الشخصيات
3	داخل الجماعة الواحدة Intra group	صراع يحدث ما بين أعضاء جماعة أو بين إثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية.	الصراع بين العاملين (المشرفين) والعمال في ذات الوحدة لإختلاف توقعات

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

الأدوار.			
نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفة على بعض المسائل مثل : إغتمادية المهام ، تناحر على الموارد ، عدم ملائمة المركز ... وغيرها، مثل : النزاع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج والتسويق.	صراع يحدث ما بين إثنين أو أكثر من الوحدات أو الجماعات داخل المنظمة.	ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group	4

**المصدر:** أكرم الياسري وأمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة

لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، 2007، ص، 123.

و هناك أنواع مختلفة للصراع وهي نفسها السابقة إلى أنها فيها تعاريف جديدة وهي كالتالي :<sup>1</sup>

1. الصراع داخل الفرد:

ويحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكن تحقيقها معا وقد يكون الإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته وعمله آثارا سلبية في حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقا دون تحقيق الفرد لأهدافه، فينتج عن ذلك الإحباط وردود فعل دفاعية كالتهريب والإنسحاب؛

2 . الصراع بين الأفراد:

ويحدث بين فردين أو أكثر حول كيفية تناول كل فرد للموقف أو لأساسيات العمل وهذا الصراع غالبا ما ينشأ نتيجة التباين في إدراك الأفراد لأمر وتباين توجهاتهم أو حالاته الإجتماعية وعوامل شخصية أخرى، وهذا الصراع شائع كثيرا فتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما، لأن من يحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه.

3 . الصراع داخل الجماعة:

<sup>1</sup> عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، اطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف 2، 2017 - 2018، ص ص 52 53.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

يحدث بين شخص واحد أو فريق من أعضاء الجماعة وبقية الأعضاء، فمن ينتهك معايير الجماعة يكون قد أحدث نوعاً من الصراع داخلها، فكل فرد داخل فئته يعاني ضغطاً هائلاً من أقرانه حيث يجلب ضغط الجماعة بطريقة ما محل الضغط التراتبي الذي يزول أو على أقل تقدير يضعف كثيراً.

4 . الصراع على مستوى التنظيم :

أخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:<sup>1</sup>

- الصراع الأفقي **Vertical Conflict** : ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه؛

- الصراع العمودي **Horizontal Conflict** : ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.

وهناك من يقسم هذا الصراع إلى:<sup>2</sup>

- صراع مؤسسي : ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي من تحديد الواجبات و الأنشطة للوحدات الأخرى، مثل الصراع حول إقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية؛

- صراع طارئ : يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للإفتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين أن لديه إلماماً ومعرفة بالأمر أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفه.

5 . الصراع بين المنظمات :

تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، إذ أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها فضلاً عن المشاكل الناجمة من محدودية

<sup>1</sup> مُجد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 363.

<sup>2</sup> جمال عبد الله مُجد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 101.

الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة بين منظمات الأعمال المختلفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة و يمكن أن يطلق عليها دورة حياة إلا أنه ليس هناك إتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، يمكن حصر مراحل الصراع في المراحل التالية:<sup>2</sup>

1. مرحلة الصراع الكامن : وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، وهي مرحلة الضغط و فساد الجو الاجتماعي، وهي فترة طويلة نوعا ما، و تتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف إستعادة نشاط الأجزاء وإرتفاع عدد التأخيرات وكثرة طلبات تغيير المناصب وتطور العدوانية؛
  2. مرحلة إدراك الصراع : وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر؛
  3. مرحلة الشعور بالصراع : وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر؛
  4. مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، و مرحلة الظهور أو إستواء الصراع هي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب متباينة و قد ينجح التدخل القانوني السريع في إحتواء الصراع من خلال المشاكل فوراً.
  5. مرحلة تسيير الصراع : و هنا يتم الوصول إلى قمة الصراع و تظهر في كثير من الأحيان بوادر الإنفراج إذا وصلنا لهذه المرحلة بحيث أصوات تنادي بضرورة إنهاء الصراع و ذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى العمل من جانب واحد و ترغب الأطراف في الخروج من الصراع.
- وإليك الشكل الموالي يوضح مراحل الصراع :

<sup>1</sup> علي رحمه راشد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد (98)، المجلد (23)، 2017، ص 206.

<sup>2</sup> ليتيم ناجي وفاتن سعدوني ، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراع العالمية في المؤسسة الجزائرية، 2016، ص 306.

الشكل رقم (1-6) : مراحل الصراع التنظيمي



**المصدر :** طلق بن عوض الله السلوط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع 2003، ص 228.

و هناك أيضا مجموعة من المراحل التي تمر بها الصراع في تشكيلها وهي:<sup>1</sup>

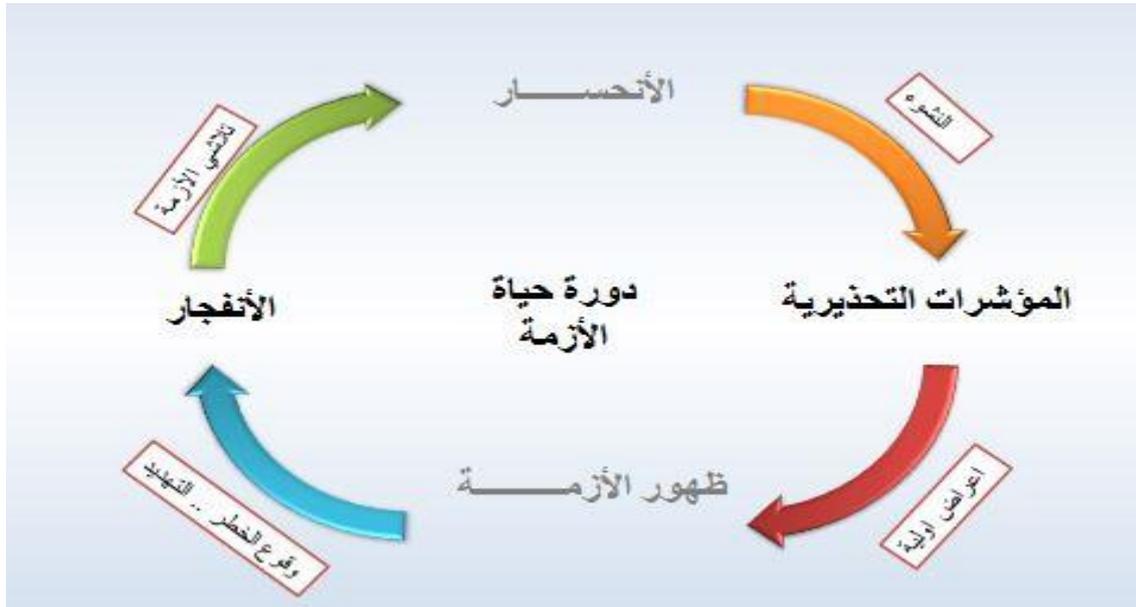
1. مرحلة الميلاد أو الإنذار المبكر : يسبق هذه المرحلة حالة من التوتر والقلق و التي تبدأ بوجود حالة غير عادية، فإذا كان المعنيون بالأمر من أصحاب البصر النافذ فإنهم يسعون إلى التحكم في الأمر و التخفيف من ضغط الصراع و إفقادها مرتكزاتها و تجميد حركتها؛
2. مرحلة النمو والتبلور : يصبح الصراع أمرا واقعا لا يمكن تجاهله، و يزداد ضغوطاتها و تتوالى أحسن أسلوب للتعامل مع هذه المرحلة هو تجميد المصادر التي يعد الصراع بالقوة و إفقادها روافدها؛
3. مرحلة النضج والانفجار : في حالة فشل أصحاب القرار في التعامل مع الصراع في المرحلتين السابقتين فإنها تتحول إلى مرحلة النضج والانفجار و عندها تصبح لها قوة تدميرية كبيرة؛

<sup>1</sup> زواوي نوال، مرجع سابق، ص 53 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

4. مرحلة التقلص والإنحصار : عندما يحصل التصادم وينفتت الصراع وتنصر الأزمة ثم تختفي.

الشكل رقم(1-7): دورة حياة الأزمة



**المصدر:** صخري محمد، مقاربات إدارة النزاع، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية،

2020.

### الفرع الثالث : نتائج الصراع التنظيمي

تحدد نتائج الصراع التنظيمي بحسب درجته وإتجاهه ونتائجه، فهناك مستوى مطلوب من الصراع في المؤسسة وهو الإيجابي الذي يدفع للعمل، ولكن إذا إرتفع مستوى الصراع فيصبح سلبيا، ومن أهم النتائج الإيجابية والسلبية في ما يأتي :

(1) النتائج الإيجابية: الصراع الطبيعي الذي هو بمعنى المنافسة يؤدي إلى تحفيز العاملين لفهم أفكار زملائهم وقدراتهم ، ويوجه إلى الإلتباه للمشكلات التي قد تكون موجودة في المدرسة، والإدارة غافلة عنها ، كما يؤدي إلى تبادل الآراء وطرح المشكلات والحلول المناسبة لها.<sup>1</sup>

يمكن أن تحفزنا على محاولة "الفوز" بجدية أكبر يمكن أن تزيد الإلتزام وتعزز ولاء المجموعة زيادة إلى وضوح حول المشكلة يمكن أن تؤدي إلى إختراقات مبتكرة وأساليب جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيلة علي أحمد العمري، إدارة الصراع التنظيمي للمديري والمدبرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (41)، الجزء (1)، 2017، ص 185.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

(2) النتائج السلبية: إذا حتم الصراع فإنه يؤدي إلى الضغط النفسي، والحصومة والعداوة بين العاملين، وتشتيت الانتباه، وإنخفاض كفاءة العاملين، بسبب إنشغالهم بالصراع مع الأطراف الأخرى.<sup>2</sup>

يمكن أن يؤدي إلى الغضب والتجنب و الصراخ والإحباط و الخوف من الفشل والشعور بعدم الكفاءة الشخصية وأيضا العلاقات المدمرة لأنماط العمل المتقطعة تستهلك قدرا هائلا من الوقت المهدر للإنتاجية.<sup>3</sup> وهناك آثار سلبية أيضا منها:<sup>4</sup>

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد مما يؤدي إلى إتجاهات وسلوكيات تجاه الأفراد وبعضهم البعض؛
- يؤدي الصراع إلى إهدار الجهد والوقت والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لإدارة الصراع؛
- وقد تؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية لدى الإدارة و العاملين؛
- عدم الشعور بالرضا لدى الأفراد الذين ينشأ بينهم الصراع ، ويؤدي ذلك إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى الفريق.

### الفرع الرابع : إستراتيجيات الصراع التنظيمي

تنوعت الإستراتيجيات والأساليب والتي أشار إليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه، وقد أشار (Agwu,2013) إلى ما ذكره (Robinson) حول وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية، وعدم إهمال الصراع التنظيمي وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، وهذه النظرة الحديثة تجاه الموضوع، ومن الإستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يأتي:<sup>5</sup>

#### 1. إستراتيجية التهدئة والحلول الوسط أو التسوية (Compromising) :

على أنها تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين، بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما، فيقومان بتهدئة الأوضاع واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، مثل : التخفيف من حدة المشكلة؛

#### 2. إستراتيجية التنازل (Accommodation) :

<sup>1</sup> E Wertheim , negotiations and conflict resolution, College of Business Administration , Northeastern University, p 3.

<sup>2</sup> نبيلة علي احمد العمري، مرجع سابق .

<sup>3</sup> E Wertheim, Same as previous reference.

<sup>4</sup> بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، مذكرة الماجستير، تنظيم وعمل، جامعة محمد خضير - بسكرة ، 2015، ص100.

<sup>5</sup> عطية مصلح و عودة مشارفة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين، جامعة القدس المفتوحة، 2015، ص ص 26 27 .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

التي يشير إليها كأسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه، إنطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير؛

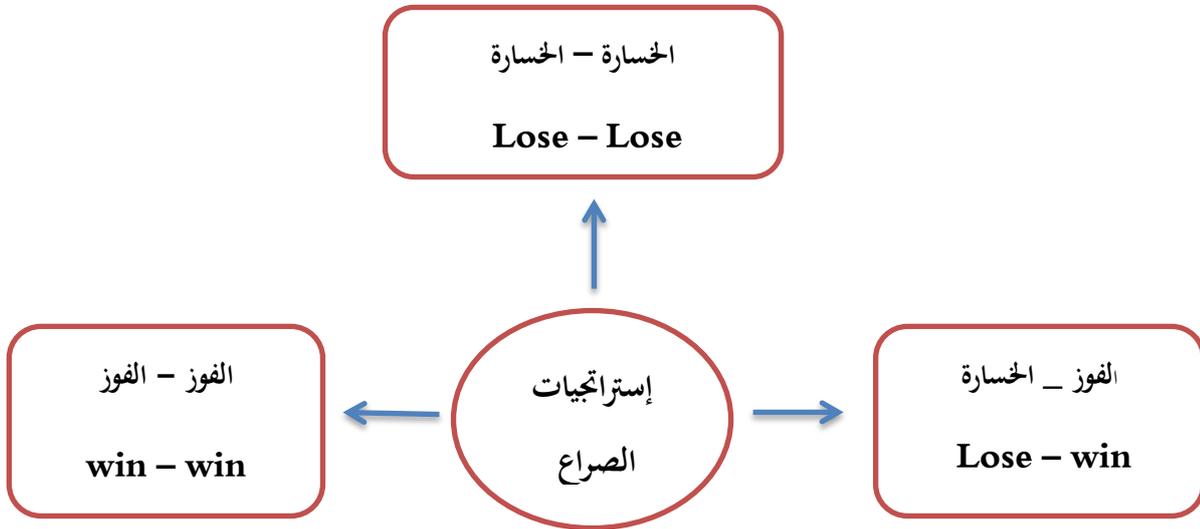
3. إستراتيجية التجنب (Avoidance) : وتقوم هذه الإستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الإنسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح، وفي ضوء هذه الإستراتيجية يمكن إستخدام أسلوبين إما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين.
4. إستراتيجية القوة الجبرية (Force) :

يستخدمها المديرون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه؛

5. إستراتيجية التعاون (Collaboration) : حيث تعتمد على جهود المنظمة لمعرفة أسباب الصراع مع جميع الأطراف وطرح بدائل الحل ومناقشتها حتى يتم علاجها ، كما أن التعاون في حل الصراع يؤدي إلى أفضل النتائج.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل الموالي احتمالات إستراتيجيات الصراع كما يلي:

### الشكل رقم (1-8): إستراتيجيات الصراع



**المصدر:** أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 66، 2008، ص 85.

<sup>1</sup> آيات يوسف شواقفة و تسنيم عبد الله اطييب، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس، العدد 65، الأردن، ديسمبر، 2022، ص، 5.

وهناك إستراتيجيات أخرى ذكرت على شكل أساليب منها:<sup>1</sup>

(1) أسلوب إستخدام السلطة :

ففي بعض المواقف قد تلجأ الإدارة إلى إستخدام التهديد لتأكيد وجهات نظرها ومقترحاتها، وفي هذا الأسلوب تتجاهل الإدارة حاجات الأطراف المتصارعين بمعالجتها، ولا تركز أو تبحث عن أسبابها أو تهتم، بل تسعى إلى إنهاء الصراع فقط؛

(2) أسلوب المجاملة :

حيث يتصرف فيه المدير وكأن الصراع سينتهي ويزول مع مرور الوقت من أطراف الصراع، وتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع؛

(3) أسلوب الدمج :

أي التشخيص والتدخل في المشكلات الصحيحة، يتضمن هذا الأسلوب الإفتاح وتبادل المعلومات والبحث عن البدائل وفحص الاختلافات للوصول إلى حل فعال مقبول لكل الطرفين، هذا مفيد للتعامل الفعال مع المشاكل المعقدة، عندما لا يستطيع طرف واحد بمفرده إلى حل المشكلة، أي عندما تكون هناك حاجة إلى تجميع الأفكار للتوصل إلى حل أفضل لمشكلة، يكون هذا الأسلوب مناسباً؛<sup>2</sup>

(4) أسلوب تبادل وجهات النظر (Exchange Viewpoint) :

القيام بتبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بحيث يحدث تبادل معرفة الوجهات النظر الأخرى التي تم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة التفاهم المتبادل.<sup>3</sup>

وهناك استراتيجيات إيجابية لإدارة الصراع منها:<sup>4</sup>

1. السمو : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع الإيجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل؛

2. التعويض : وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

<sup>1</sup> آيات يوسف شواقفة و تسنيم عبد الله الخطيب، مرجع سابق.

<sup>2</sup> Afzalom Rahim, International Journal of Conflict Management , Western Kentucky University , Volume 13, No. 3 , 2002, page218.

<sup>3</sup> علي محمد جبران، صراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في ادارته من وجهة نظر المعلمين ، كلية التربية، جامعة اليرموك ، العدد الرابع، الجزء

3، الأردن، 2017، ص311 .

<sup>4</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص، 156.

أما الاستراتيجيات السلبية التي يطورها عادة الأفراد فتمثل فيما يلي :

1. التبرير: أي إعطاء تبريرات مقبولة إجتماعيا؛
2. الإسقاط : أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

من خلال ما سبق أذكر أن الاستراتيجيات الأفضل لإدارة الصراع التنظيمي هي :

- التسوية : هي تعاون بين الأطراف والعدل في بينهم والخروج بحل يرضي الطرفين؛
- اللجوء إلى الحلول البديلة؛
- تهدئة الأطراف وتبسيط المشكلة كأنها لا تساوي شيء من صراع هذا نوع شبه نوعا ما أسلوب المجاملة؛
- التخفيف من المشكلة أي التقليل من الاختلافات لإرضاء مخاوف الطرف الثاني؛
- الإجبار أو تطبيق السلطة إذا تعقد الأمر وتأزم.

### المطلب الرابع : علاقة التفاوض الإداري على إدارة الصراع التنظيمي

بعد التطرق الى التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي نقول أن عملية التفاوض تؤثر في إدارة الصراعات التنظيمية بشكل كبير من خلال الاتصال القائم بين العلاقات والحقوق والالتزامات بين المسؤولين أو العمال أو المرؤوسين... إلخ، ممن خلال دراسات نلخص العلاقة بين التفاوض الإداري والصراع التنظيمي مما يلي :

في السنوات القليلة الماضية أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات في المؤسسات والمنظمات مهارة حيوية، وأن معظم الدراسات حول التسوية السلمية للنزاعات ترى أن جوهر مقترحات الحل هو التفاوض ناجح لحل للنزاع، فإن التركيز المتزايد على الاهتمام يظهر أن المفتاح الثاني الضروري بنفس القدر يكمن في استراتيجيات المتبعة للحل، لا تحل الأطراف نزاعها إلا عندما تكون مستعدة للقيام بذلك وايضا عندما يتم حظر الوسائل البديلة، لتحقيق نتيجة مرضية ويشعر الأطراف أنهم في مأزق غير مريح ومكلف. تسعى أو تخضع للمقترحات التي تقدم مخرجًا.<sup>1</sup>

والصراع التنظيمي هو اضطراب وتعطيل وتهديد يلحق الضرر بمصالح الطرف الآخر مما يؤدي إلى نشوء تنازع وتنافر بين الأفراد والجماعات وتضاعفه، وقد يؤدي إلى فوضي وسوء التسيير ومخاطر على مصالح الأطراف المتنازعة، ولذا لزم الحد منه، وعلاجه مرهون بمهارات وآليات التفاوض الإداري فالتفاوض هو عملية فنية سلوكية تعتمد على المناقشة والحوار الإقناعي المؤدي إلى تحقيق مكاسب مشتركة أو علاج مشكلة ما بين ذوي المصالح المتعارضة في إطار تحقيق

<sup>1</sup> Willian Zartman, The Importance of Timing in Negotiation and Conflict Resolution, Electronic International Relations, National Academy Press, Washington, 2008, p. 5.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

التعايش، وقد يلعب دوراً أساسياً في تنظيم العلاقات والتعاملات وحل المشاكات، فهو عملية الوصول لقرار ما يحقق لكل طرف احتياجاته الممكنة دون أو يخسر أحدهما الآخر.<sup>1</sup>

من ضمن الأساليب المعتمدة لحل الصراع نجد عملية التفاوض الإداري، بالمؤسسة الذي يعتمد عليه لفض حالات النزاع والخلاف بين العمال بالمؤسسة الذي يحدث فيها لأسباب عديدة، فيعد التفاوض عملية مهمة في كل جوانب الحياة السياسية التجارية والإدارية والاقتصادية، وهو جزء من الحياة اليومية الذي يعتمد في حل المشاكل وعقد الصفقات والوصول إلى الأهداف والمطالب، وهذا ما نلاحظه من جانب المؤسسات التي باتت تركز عليه وتستهمله يومياً لإدارة وتسيير أعمالها وحل مختلف المشاكل والخلافات. ويظهر دور التفاوض الإداري في القدرة على تسيير مختلف الصراعات التنظيمية بداخل المؤسسات، والذي يعد أحد الأساليب التي يمكن اعتمادها وتبنيها في حل الخلافات القائمة داخل التنظيم، فهو كمدخل وحل سلمي للوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتعارضة قائم على حوار والتشاور وتبادل وجهات النظر.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

لقد تم تناول موضوع دراستي من قبل أكثر من باحث، و من زوايا متعددة، و من مجتمعات مختلفة، ولكن لا توجد الكثير من دراسات التي تناول الموضوعين معا وستتطرق في هذا المبحث على الدراسات التي تحدث عن التفاوض الإداري من خصائص وأهميته واستراتيجية، و أيضا الدراسات التي تحدث عن الصراع التنظيمي من خصائصه وكيفية احتوائه وآثاره ومدى الاستراتيجيات المتبعة للترك من هذا الصراع.

### المطلب الأول : الدراسات السابقة للمتغيرين التفاوض الإداري و الصراع التنظيمي

سنستعرض في هذا المطلب بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التفاوض الإداري و الصراع التنظيمي على أهم النقاط التي تناولتها :

### الفرع الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتفاوض الإداري

#### أولا : الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالتفاوض الإداري

<sup>1</sup> عاشور سهيلة، البات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، المجلد (10)، العدد(02)، 2023، ص 694 695.  
<sup>2</sup> رزيق حنان، مرجع سابق، ص2.

1. دراسة أحمد محمد الحسن محمد عثمان، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة "صناعة الإسمنت"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي - السودان، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض وتضمنت دراسة حالة "صناعة الإسمنت"، وإستخدم الباحث في الدراسة المنهج التاريخي الوصفي والمقابلة و المنهج التحليلي للدراسة والإستدلال بدراسات سابقة في مجال الثقافة التنظيمية والعملية التفاوضية والمراجع العلمية والتجارب العملية والإستفادة من هم في هذا المجال، وكان تركيزه على العوامل الثقافة التنظيمية التي تشارك في التفاوض و العلاقة بين قيم المفاوض وفض النزاعات و أيضا سمات المفاوضين الثقافية مع الخبرة العلمية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- إن السلوك الثقافي المتمثل في سلوك وقيم المفاوض تساعد في حل النزاعات؛
- إن السمات الثقافية للخبرة والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية تؤثر على العملية التفاوضية؛
- من أهم الوسائل التي تتبعها شركة الإسمنت لرفع الثقافة التنظيمية للعاملين بها من المخاطر الناجمة عن صناعة الإسمنت وذلك بإقامة الدورات التدريبية إضافة إلى ورش العمل.

وقد شملت عدة توصيات للدراسة أهمها :

- إذا أردت أن تكون مفاوض جيد فعليك التمتع بالمرونة العالية والمعرفة بعلم النفس التفاوضي وقراءه لغة الجسد و تقديم بعض التنازلات لإنجاح عملية التفاوض؛
- على المفاوضين تجنب الدخول في التفاوض على القضايا التي لا تسمح بتقديم التنازلات؛
- على المفاوضين التعرف على ثقافة الطرف الآخر التنظيمية مثل : ثقافة البروتوكولات وحقاوة الإستقبال والتمسك بالقيم للحصول على مزايا وخصومات تجارية.

2. دراسة أمجد درادكة وشذي البقمي، بعنوان : استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31، الأردن، 2017.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بإتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف (الأردن) من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين، وتم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (375) وكيل ومعلم اختيروا بالطريقة العشوائية من المجتمع الكلي للوكلاء والمعلمين، وقد تم فحصها وتحليلها وقد تخرجت بتوصيات أهمها :

- العمل على توظيف إستراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس وذلك عن طريق : تدريب مديري المدارس على إستخدام إستراتيجيات التفاوض، وعمل تقييم مستمر لمدى ممارسة إستراتيجيات التفاوض داخل المدارس؛
- توفير نظم المعلومات الإدارية للحصول على المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة، ومناقشة البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة؛
- إجراء دراسة تبحث العلاقة بين إستراتيجيات التفاوض من ناحية إدارة الأزمات والرضا الوظيفي.

3. دراسة لكايلى ريمه، التفاوض في تفعيل العملية البيعية دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل العملية البيعية من خلال التفاوض، وتم إستخدام المقابلات الشخصية في فحص العنصر المتعلق بالعمليات البيع والشراء والإستعان بالاستبيان لفحص القوة البيعية للشركة، وادلت نتائج المقابلات باستنتاجات عديدة منها :

- أن عملية التفاوض تتيح لنا عدة مجالات منها : معرفة العروض التي يقدمها المورد و العروض التي تناسب القدرة الشرائية للشركة و انها الأطراف التي تتفاوض هي غرضها تخفيض السعر؛
  - تحديد الهدف من التفاوض مما يتوافق مع الهدف العام للتفاوض في هذه الحالة غرضها السعر فقط؛
  - وقد تم استنتاج عناصر القوة والضعف للموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء.
- أما جانب القوة البيعية فقد تمت الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان على 18 قوة بيعية هذا كله لمعرفة دور التفاوض في تفعيل بيع المنتجات وقد أدلت بنتائج منها:

- رقم الأعمال التي تحققة القوة البيعية عن طريق التفاوض كبيرة بكثير من رقم الأعمال بدون التفاوض؛
- وتبني القوة البيعية إستراتيجية التعاون في المفاوضات لتفادي كافة أسباب النزاع مع المشتري؛

- أن المهارات التفاوضية هي الأساسية في بناء علاقة بيعية جيدة.

4. دراسة جاسم مشتت دواي، بعنوان : دور النظم المعلومات الإدارية (MIS) في عملية التفاوض "دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2009.

هدفت هذه الدراسة الى دور النظم المعلومات الإدارية (MIS) في عملية التفاوض "دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية"، واستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي وقام بالاستبيان وتوزيعه على 10 منظمات عراقية وايضا استخدام المعلومات للشركات المسجلة في الأوراق المالية، وتم تركيز على نظم المعلومات الإدارية ومتغيراته وايضا تركيز على عملية التفاوض وتم تحليل الاستبيان وادلنا بنتائج منها :

- أن الشركات التي شملت الدراسة استعملت نظم المعلوماتية الإدارية لتعزيز عملية التفاوض كأحد الانشطة ذات اهمية في عملها؛

- ان نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسه اوضحت اهمية متغيرات الدراسه الاساسية والمتمثله بنظام المعلومات الادارية ومتغيراته وعملية التفاوض؛

- تبين نتائج تحليل الأثر الدور المهم الذي تقوم به نظم المعلومات الادارية ومتغيراتها في النشاط التفاوضي، وهذا يعني أن العينة المبحوثة تقدر أهمية تلك المتغيرات للارتقاء بالعملية التفاوضية.

وشملت توصيات أهمها:

- يجب أن يعتمد بناء وتصميم نشاطات النظم الفرعية والرئيسة لنظم المعلومات الإدارية على مدخلات البيئة الخارجية والداخلية وضرورة تفاعلها باستمرار مع تلك البيئات لتحقيق عمليات تفاوضية ناجحة؛

- اعتماد التعليم والتدريب كأساس في عملية تطوير العاملين في (MIS) على تكنولوجيا المعلومات، والذي يوفر البيانات والمعلومات الحقيقية لنشاط العمليات التفاوضية.

ثانيا : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالتفاوض الإداري

**1. A study by John Brand and Felicity Steadman, entitled : Joint Negotiation Skills Workshop, International Training Center of the International Labor Organization, Turin, first edition, January, 2003.**

1. دراسة لجون براند وفيليسيتي ستيدمان، بعنوان : ورشة مهارات التفاوض المشترك، مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، تورين، الطبعة الأولى، جانفي، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى برنامج الحوار الاجتماعي التابع لمركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، ويستند إلى خبرتهم في التوسط في النزاعات والتدريب في جنوب إفريقيا، في الفصل الأول تناول التدريب والمهارات أما الفصل الثاني حول التفاوض والنزاعات، وقد تناول بعض أسباب الخلافات منها : عدم المساواة ومنافسة على المصالح الموضوعية وإختيار في القبول الشخصي و الإعجاب، والعوامل التي تجعل النزاع يلجأ إلى الأسوأ كالتهديد وضعف مهارات الإتصال والتمييز، ومن بين تسوية النزاعات منها موضوعنا التفاوض و قبول التنوع وتشاور و الإهتمام بالإحتياجات و الإهتمامات، وأسباب النزاعات نذكر منها : العصيان والتخويف و الإعتداءات، وتناولت أيضا فهم كيف تطورت النزاعات ومناهج إدارة الصراع من حقوق وتجنب وإجماع.

### 2. Tania Alfredson's study, Negotiation Theory and Practice : A Review of the Literature, Agricultural Policy Support Service, Policy Assistance and Resource Mobilization Division, FAO, 2008.

2. دراسة تانيا الفر يدسون، بعنوان: نظرية التفاوض والممارسة: إستعراض للأدب، خدمة دعم السياسات الزراعية ، المساعدة في مجال السياسات و قسم تعبئة الموارد، منظمة الأغذية والزراعة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى نظرية التفاوض وممارستها في السياسات الزراعية ، وقد تضمنت مفهوم للتفاوض والأسس والأساليب ودراسة مناهج أيضا، و المفاوضات ماهي إلا وسيلة إتصال الإدارة وأصحاب المصلحة، و ذكرت خطوات العملية التفاوضية التي سنحتاجها في حالة النزاعات من : تحديد البدائل، الخيارات الإستراتيجية، الإلتزامات، الإتصالات... إلخ، ولخصت نتائجه في عبارات : أن دور التفاوض ضمن دورة السياسة غالبا ما يتم التعرف به ضمنا فقط، وقد قال أن أصحاب المصلحة غالبا ما يحتاجون إلى وضع جدول الأعمال باعتباره أمرا حيويا لجوهر عملية صنع السياسات، ويقول أن المفاوضات محصلتها صفر ويقصد بهذا أنها مسابقات على مبلغ محدود أو ثابت ماهو إلا مكسب لشخص وخسارة لشخص آخر، وقد توصل إلى مدارس التفاوض أو مناهج التفاوض : التفاوض كحل للألغاز أو كلعبة للمساومة أو كإدارة تنظيمية أو كسياسة دبلوماسية، تؤكد المناهج السلوكية على الدور الذي تلعبه شخصيات المفاوضين أو الخصائص الفردية في تحديد مسار ونتائج الإتفاقات المتفق عليها.

### الفرع الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي

أولا : الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالصراع التنظيمي

1. دراسة لآيات يوسف شواقفة و تسنيم عبد الله طيب، بعنوان : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس، العدد 65، الأردن، ديسمبر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي ذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة حيث يمكن وصف وتحليل أبعاد المشكلة ودراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، و تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتكونت من (325) معلما من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية و التعليم، وقد أدلى هذا الإستبيان إلى نتائج عديدة منها :\_ أنه لا يمكن أن يتم إستخدام إستراتيجية واحدة فقط لحل الصراعات التي تنشأ بين المعلمين، بل هناك عدة طرق وأساليب يعتمد عليها ، \_ أن متغير الجنس في جميع الأساليب بإستثناء أسلوب التجنب والتنازل جاءت لصالح الذكور، و السبب في ذلك إلى أن أساليب الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس هي نفسها وبغض النظر عن جنسه هي نفسها لدى المعلمين والمعلمات، كعدم وضوح المسؤوليات والواجبات مثلا.

وجاءت الدراسة للتوصيات منها :

\_ ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وأبعادها وتعزيز إدراك العاملين بالمدارس بأهميتها وتأثيرها في الأداء الإيجابي لهم، وبالتالي الأداء الكلي للمدرسة، \_ عقد دورات تدريبية تثقيفية للعاملين بالمدارس لتوعيتهم بمبررات وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة، \_ زيادة توعية وكيفية تشخيص الصراع لمديري المدارس.

2. دراسة بن معتوق حمزة، بعنوان : القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، مذكرة الماجستير، تنظيم وعمل، جامعة محمد خضير - بسكرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، و شملت دراسة ميدانية في مقر الإدارة المحلية لولاية مسيلة، واعتمت الباحث على الإستبيان حيث قام بتصنيف مجتمع البحث إلى طبقات بعد أن قام بتقدير حجم العينة الكلي ب374، تم إختيار نسبة 20% من مجموع الموظفين، وبعدها قام الباحث بتوزيع الإستبيان على الموظفين في كل مديرية توزيعا عشوائيا إستنادا على نسبة كل مصلحة، وهدفت الدراسة إلى نتائج منها : أن الرئيس يسعى لمعرفة أسباب المشاكل دائما ويتعامل بشكل إيجابي للوصول إلى

حل مثالي للصراع، و إستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن رئيسهم يحاول باستمرار معرفة المشكلة والأطراف المشاركين فيها من إحتواء الصراع، وقال أيضا أن المسؤولين داخل مقر ولاية المسيلة لا يعطون أهمية كبيرة للإتصال والحوار بينهم وبين موظفيهم، وكذلك السعي لمعرفة المشاكل التي يعانون منها داخل العمل وهذا ما يؤدي بالموظف إلى نوع من الإحباط والإغتراب النفسي داخل عمله، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات منها : ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي في إحتواء الصراع التنظيمي، تقييم نظام الأداء و الحوافز، وأهمية متابعة حل الصراع حتى النهاية، وتوثيق هذا الحل كتابيا ووضع له جدولا زمنيا من أجل الإلتزام به من قبل الموظفين.

3. دراسة لجميلة صالح أبكر فطر و الطاهر أحمد مُجَّد، بعنوان : الصراع التنظيمي وآثره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي)، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية، السودان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الصراع التنظيمي وآثره في تحقيق الرضا الوظيفي، وشملت دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، وقد إستعملوا أسلوب المسح الشامل و إستخدموا الإستبيان ووزعوه بصورة شاملة على جميع أفراد العينة وقد تم توزيع 330 إستبيان، وقد إقتصر الإستبيان على العاملين مباشرة لأنهم يأترون في أداء المستشفى مباشرة ويمثلون جانبا مهما للدراسة، وبعد تحليل الإستبيان توصلوا إلى نتائج منها : \_ أظهروا أن العوامل التي تأثر في الصراع التنظيمي منها : عدم التساوي في الترقية، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، التداخل في الإختصاصات والمسؤوليات \_ إستخدام الأساليب من قبل الرؤساء لتسوية الصراعات بين العاملين في المستشفى إستخدموا أسلوبين بدرجة كبيرة وهما أسلوب التهذئة وبعده أسلوب التوفيق، وقد قدموا توصيات للمستشفى منها : على إدارة الموارد البشرية في مستشفى الخرطوم التعليمي للإهتمام ببيئة العاملين و خلق روح المودة والإنسجام فيما بينهم، ضرورة فهم ودراسة أهمية ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الإيجابية للأطراف.

4. دراسة زرفاوي آمال، بعنوان : أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل – بسكرة، مذكرة الماجستير، جامعة مُجَّد خضير – بسكرة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين و شملت دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل – بسكرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأيضا الإستبيان أما المقابلة كانت مخصصة للمسؤول

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

على الموارد البشرية لجمع المعلومات عن الهيكل التنظيمي، و قد تم إختيار 10% مفردة من كل مديرية للمقابلة بهم ما عدا المديرية العامة و المعلوماتية لم تختبرها في دارستها لأنها لا تستطيع مقابلة العاملين بها، وقد أدلت بنتائج عديدة منها : أن التباطئ في إنجاز مهام مطلوبة يؤدي إلى صراع في المنظمة والذي يعبر من العصيان للأوامر، وأيضا عدم التوزيع الجيد للحوافز قد يؤدي إلى تهميش فئة معينة، و التحريصات التي تلجأ إليها العمال من أطراف خارجية أو داخلية هي بالذات تبني صراعات وتداخل في المصالح والإشاعات تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

### ثانيا : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالصراع التنظيمي

1. Xiang Nxian, Titled : How Executives Manage Interpersonal Conflicts in Chinese for Companies in Germany : Intercultural Differences in Conflict , International Journal of Business and Management ; volume 15, January 2020.

1. شيانغ نسيان، بعنوان : كيف يدير التنفيذيون النزاعات الشخصية في اللغة الصينية لشركات في ألمانيا :

الإختلاف بين الثقافات في الصراع، المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد رقم 15، جانفي، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الثقافة على أساليب إدارة الصراع للمديرين التنفيذيين الصينيين عند التفاعل مع موظفهم الألمان في الشركات الصينية الموجودة في ألمانيا، وقد إستعملوا الإستبيان والمقابلة شبه المنظمة لتحليل البيانات وإستخدم طريقة تحليل المحتوى النوعي للتحليل، تم توزيع استبيان على 234 مدير عبر البريد المشتق من قائمة الشركات الصينية من مختلف الصناعات و مستويات الإدارية، وأجريت مقابلة على 20 مديرا وجهها لوجه، وتوصلت النتائج إلى:

- أن يتمثل القيد الرسمي لهذه الدراسة في أن الرسم خريطة أوضح للعلاقة بين البعد الثقافي وأسلوب رحيم للصراع يجب أن يكون مرغوبا فيه؛
- إستنتاج العلاقة بين القيمة الثقافية و أنماط إدارة الصراع في سياق إختلاف الثقافات؛
- دراسة البعد الفردي على أنماط الصراع ومقارنتها بالأبعاد الثقافية؛
- إستخدمت نظرية التفكير الديالكتيكي للمساعدة في تفسير سبب الإختلاف ميل لدى الصينيين و الألمان لإستخدام إستراتيجيات مختلفة في حل النزاعات.

2. Baluko Kazumoto's study, Titled : Analysis of Conflict Management and Leadership for Organizational Change, International Journal of Research in the Social Sciences, Volume 3 No. 1, September , 2013.

2. دراسة بالوكو كازيموتو، بعنوان : تحليل إدارة النزاع والقيادة لتغيير التنظيمي، المجلة الدولية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 3 رقم 1، سبتمبر، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عناصر عملية إدارة الصراع والتغيير التنظيمي للقيادة وفوائد إدارة الصراع، وقد تناولت طرق لإدارة الصراع في المنظمات منها : إجراء التظلم، المشاركة في إتخاذ القرار، المنظور الإيجابي لإدارة الصراع، الوصول إلى السبب، وقد تناولت الدراسة عدة توصيات نذكر أهمها :

- يجب على المديرين في المنظمات المختلفة أن تشجيع سياسة الإتصال؛
- القيادة والتغيير التنظيمي هما النقاط الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي؛
- يجب على القائد أن يصرح بالألم الذي يسبب الصراع ولا يخفيه لمعالجته؛
- يجب على قائد الفريق تأكد من الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل موظف يتم نقلها إليه بوضوح.

### الفرع الثالث : الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالمتغيرين معا

1. دراسة رزيق حنان، بعنوان: فاعلية التفاوض الإداري على ادارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ( SC SEG )، مذكرة دكتوراة، جامعة أكلي محند أولحاج/ البويرة، 2019.

هدفت هذه الدراسة الى فاعلية التفاوض الإداري على ادارة الصراع التنظيمي، وقد تناولت الدراسة جانب التفاوض الاداري والصراعات التنظيمية ومدى اعتماد مدخل التفاوض الاداري في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمد على منهج الوصفي للجانب النظري والمنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ولدراسة الحالة تم استخدام الاستبيان و توزيعه على 151 فردا مقسما على الاطارات واعوان التحكم. بعد معالجة البيانات وتحليل اسفرت على نتائج التالية:

- تشوب المؤسسة محل الدراسة نزاعات جماعية وفردية تحاول المؤسسة جاهدة إلى حلها؛
- يتم مناقشة المواضيع المتنازع فيها المتعلقة بالمديريات والمصالح بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بحضور المسؤولين وحضور المدير العام للمؤسسة على مستوى المديرية العامة؛
- نجد أن نظرة المؤسسة محل الدراسة إلى الصراعات التنظيمية هي نظرة سلبية تحاول تفاديها قبل وقوعها أو حلها في حال وجودها.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

- الإستراتيجية التفاوضية الأكثر اعتمادا في حل النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة هي الإستراتيجية التعاونية. وأسفرت أيضا على اقتراحات عديدة منها:

- العمل على اعتماد أسلوب ديمقراطي من خلال فتح باب الحوار والمشاركة أمام العاملين؛
- يجب تحقيق فرص للترقية تكون عادلة لكل العاملين ووضع معايير موضوعية لقياس النتائج بالمؤسسة محل الدراسة، تفاديا لحدوث نزاعات جماعية حول الترقية؛
- العمل على زيادة إدراك العاملين حول موضوع الصراعات التنظيمية وما يترتب عليها من نتائج وآثار قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية على أداؤهم، وعليه ضرورة فتح مجال الحوار للسيطرة على الصراعات وتوجيهها.

2. دراسة زاوي نوال، بعنوان: دور التفاوض في إدارة الازمات، مجلة المداد، جامعة علي لونيبي، بليدة 2، العدد(1)، 2021.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور التفاوض في ادارة الازمات، وقد تناولت جانب الازمات من تعريفها وخصائصها واسبابها ومراحلها وقد تطرق ايضا الى ادارة الازمة الذي يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل الابتعاد عن سلبياتها ما امكن، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة و القضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. ومن النقاط المهمة منها في اداة الازمات:

- فان التعامل مع إدارة الأزمة، فهي عملية صنع القرار في عملية غير طبيعية أو هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة و تجذب سلبياتها؛
  - تشكيل لجان و هذا موضوع مقالنا من خلال تعامل الأفراد مع إدارة الأزمة عن طريق تشكيل لجان معينة للتفاوض مع أطراف آخرين بهدف الوصول إلى الحل الأنجع؛
  - تحديد الاستراتيجيات لادارتها وتنبؤ بها وايضا تحديد البدائل.
- و نظار لأهمية التفاوض و الدور البارز الذي يلعبه في إدارة الأزمة جعله من بين الإستراتيجيات الحديثة للتعامل مع الازمات و حلها، وهناك نقاط استخلصها فيمايلي :

- يجب على متخذ القرار أن يتمتع بقدرات و مهارات عالية للتفاوض؛
- جمع و تحليل و استخدام المعلومات المتعلقة بموضوع الأزمة بفعالية؛

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

- أهم الأشياء أن يتعود المفاوض على أن يأخذ المبادرة ، و يقود المفاوضة فلا يكون مجرد مستمع ولا يكون ذا موقف سلبي ينتظر ما يعرضه الطرف الآخر ثم يفكر فيه ثم يعلن رأيه.

### 3. A study by Barbara Budjak Corvette, entitled: Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies, New Pearson International Edition, USA, 2014.

3. دراسة لباربارا بودجك كورفيت، بعنوان: إدارة الصراع: دليل عملي لتطوير استراتيجيات التفاوض، طبعة بيرسون الدولية الجديدة، ولايات المتحدة الأمريكية، 2007.

هدفت هذه الدراسة الى الربط بين ادارة الصراع من خلال استراتيجيات التفاوض، وشملت الدراسات عدة محاور منها: اساليب التفاوض، مصالح والأهداف في التفاوض، الأساليب والاستراتيجيات والأساليب البديلة للتفاوض، عملية التفاوض والإعداد لها.

وقد ذكرت الدراسة عدة نقاط أهمها:

- أن التفاوض هو عملية التفاعل مع هدف الحصول على اتفاق أو النتيجة التي نريدها؛
- أن ليس كل مشكلات قابلة للتفاوض هناك مشكلات لا تقبل التفاوض مثل المساس بأمور الدينية؛
- إن ما لا نعرفه يمكن أن يؤدينا بطرق أخرى أكثر دقة، حتى لو لم نكن مدركين لتفاعلاتنا التفاوضية اليومية؛
- معرفة أساليب التفاوض الرئيسية و المزاجات وكيفية التفاعل مع كل منهم.
- تمثلت خطوات الحاسمة للتفاوض في أن تصبح أكثر فاعلية في التفاوض في معرفة نفسك ، وفهم عملية الصراع والتفاوض ، والتحكم في نفسك ، والقيام بما تشعر أنه طبيعي بالنسبة لك.

### الفرع الرابع : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالمتغيرين التفاوض الإداري و الصراع التنظيمي والتركيز على الأهداف المرتبطة بكل دراسة.

الدراسة السابقة باللغة العربية واللغة الاجنبية	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
دراسة جاسم مشتت دواي، بعنوان : دور النظم المعلومات	استخدام الاستبيان في جمع المعلومات؛	استخدام المعلومات في جمع بيانات في الأسواق المالية؛

التركيز على إدارة الصراع التنظيمي؛ تقسيم المتغير المستقل الى ابعاد.	استخدام التفاوض كمتغير؛ ارتفاع تأثير التفاوض بالمتغير المستقل.	الإدارية (MIS) في عملية التفاوض "دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية، 2009
تقسم الاستبيان الى ثلاث محاور قدم المؤسسة محل الدراسة فهذا يؤثر في النتائج ودراستها كبر حجم عينة الدراسة	استخدام الاستبيان في جمع المعلومات؛ التركيز على التفاوض ومراحله واستراتيجيته؛ من نتائجها التفاوض هو حل للصراع التنظيمي	دراسة أحمد محمد الحسن محمد عثمان، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة "صناعة الإسمنت"، 2017.
كبر حجم عينة الدراسة وتركيزها على وكلاء و معلمين تأثير استراتيجيات التفاوض باتخاذ القرار العمل على توظيف استراتيجيات التفاوض لدى مديري المدارس	استخدام المنهج الوصفي استخدام الاستبيان لدراسة في جمع البيانات و المعلومات الاحتواء على المتغير المستقل والتركيز عليه ومدى وجوده في المؤسسة	دراسة أمجد درادكة وشذي البقمي، بعنوان : استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهات نظر الوكلاء والمعلمين، 2017.
استراتيجيات ادارة الصراع معايير تقييم التفاوض استخدام المراجع السابقة للمعلومات وليس استخدام الاستبيان.	مناهج ادارة الصراع تسوية الصراعات من التفاوض اسباب الصراعات؛ التركيز في الفصل الثاني على متغيري الدراسة التفاوض والصراع.	دراسة لجون براند وفيليسيبي ستيدمان، بعنوان : ورشة مهارات التفاوض المشترك، مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، تورين، الطبعة الأولى، جانفي، 2009.
استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ استثناء اسلوب التجنب من اساليب ادارة الصراع	استخدام الاستبيان لدراسة في جمع البيانات و المعلومات؛ وجود دلالات احصائية تعزي للمتغيرات الديمغرافية؛	دراسة لآيات يوسف شواقفة و تسنيم عبد الله طيب، بعنوان : أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس

## الفصل الأول: الإطار النظري للتفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي والدراسات السابقة

الحدود البشرية للدراسة	استخدام الاساليب الدارة الصراع	الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظرالمعلمين، 2020.
اعتبار اسلوب التعاون من الاساليب المهمة في ادارة الصراع التنظيمي؛ تقسيم محور الصراع الى اسئلة مفتوحة في الاستبيان الموزع.	استخدام الاستبيان لدراسة في جمع البيانات و المعلومات، الاساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي هي التفاوض.	دراسة بن معتوق حمزة، بعنوان : القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، 2015.
تقسيم متغير الصراع الى استراتيجيات؛ استخدام الاستراتيجيات لقياس التاثير وايضا المتغيرات الديمغرافية.	استخدام الاستبيان لدراسة في جمع البيانات و المعلومات؛ انتهاج المنهج الوصفي ودراية الحالة؛ وجود الصراع داخل المنظمة.	دراسة زرفاوي آمال، بعنوان : أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، 2014.
القيادة والتغيير التنظيمي هما النقاط الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي؛ الإعتماد على الاستبيان في الدراسة	فوائد ادارة الصراع التنظيمي	دراسة بالوكو كازيموتو، بعنوان : تحليل إدارة النزاع والقيادة لتغيير التنظيمي، 2013.
من بين الحلول الانسب للصراع استراتيجية التعاون دور النقاية العمالية في ادارة الصراع التنظيمي وجود فروقات ذات دلالات احصائية للصراع على متغيرات ديمغرافية	استخدام الاستبيان لدراسة في جمع البيانات و المعلومات؛ تقسيم الصراع التنظيمي على استراتيجيات من بين حلول الصراع التنظيمي هو التفاوض	دراسة رزيق حنان، بعنوان: فاعلية التفاوض الإداري على ادارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ( SC SEG )، 2019

### خلاصة الفصل :

قد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتفاوض الإداري والصراع التنظيمي، حيث يعد التفاوض الإداري من أهم الأساليب المهمة في المؤسسة، إذ تكمن أهميته في تطبيقها في شتى المجالات الوظيفية من اتخاذ القرار أو إصدار القرار.. إلخ، هذه القرارات كلها لا بد من نجاحها أن تمر بالعملية التفاوضية ومعالجتها وإصدارها بشكل جيد، وقد تناولنا في هذا الفصل مراحل التفاوض ومهاراته ومبادئه وكيفية تطبيقه.

وان يكون التفاوض ناجح ومفلح، أي أن تكون المخرجات إيجابية من كل الأنحاء خاصة في حل الصراعات و الخلافات داخل المؤسسة، وتطرقنا الى الصراع التنظيمي الذي يعرق سيرورة العمل داخل المؤسسة ويخرج لنا مشاكل بين العاملين أو المرؤوسين، وتحدثنا عن مراحله وأسبابه الإيجابية والسلبية ومن الاستراتيجيات المناسبة لمعالجته من التجنب والتسوية والتفاوض... إلخ، واستخلصنا في الاخير بعد الدراسات السابقة ان التفاوض الإداري يؤثر في إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدراسات السابقة والجانب النظري السابق فهذا الذي كنا نبحث عليه وكانت عليها دراستنا.

فقدت ساعدتنا الدراسات السابقة في فهم المتغيرين وكيفية صياغتها إلى بحث وأيضاً في اختيار الخطة المناسبة لدراسة الموضوع وكذا اختيار المنهج الجيد.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

لمؤسسة

**GUERAPLASTE**

## تمهيد الفصل :

بعد أن تناولنا في الفصل السابق إلى الأدبيات النظرية للدراسة، لیتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية والتي تعتبر هي الأهم في الدراسات الإقتصادية أو الإدارية من خلال الأساليب و الطرق العلمية المتبعة من دراسة المشكلة عمليا وذلك من خلال:

الدراسة الميدانية في مؤسسة GUERAPLASTE بالقرارة \_ غرداية، حيث تم الإعتماد على الإستبيان في جمع المعلومات وتحليلها من طرف برنامج SPSS، وتم تقسيم هذا الفصل إلى:

- مؤسسة GUERAPLASTE؛
- الإطار المنهجي للدراسة؛
- تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: مؤسسة GUERAPLASTE

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة GUERAPLASTE

قيرابلاست شركة ذات مسؤولية محدودة بدأت الإنتاج نهاية عام 2013، في مجال تحويل البلاستيك إنتاج أنابيب السقي الفلاحي ونظام الرش بكل اللواحق والقطع البلاستكية الموجهة لهذا المجال، حيث التحكم في الإنتاج بنسب 90 % و الباقي يستورد مع المادة الأولية.

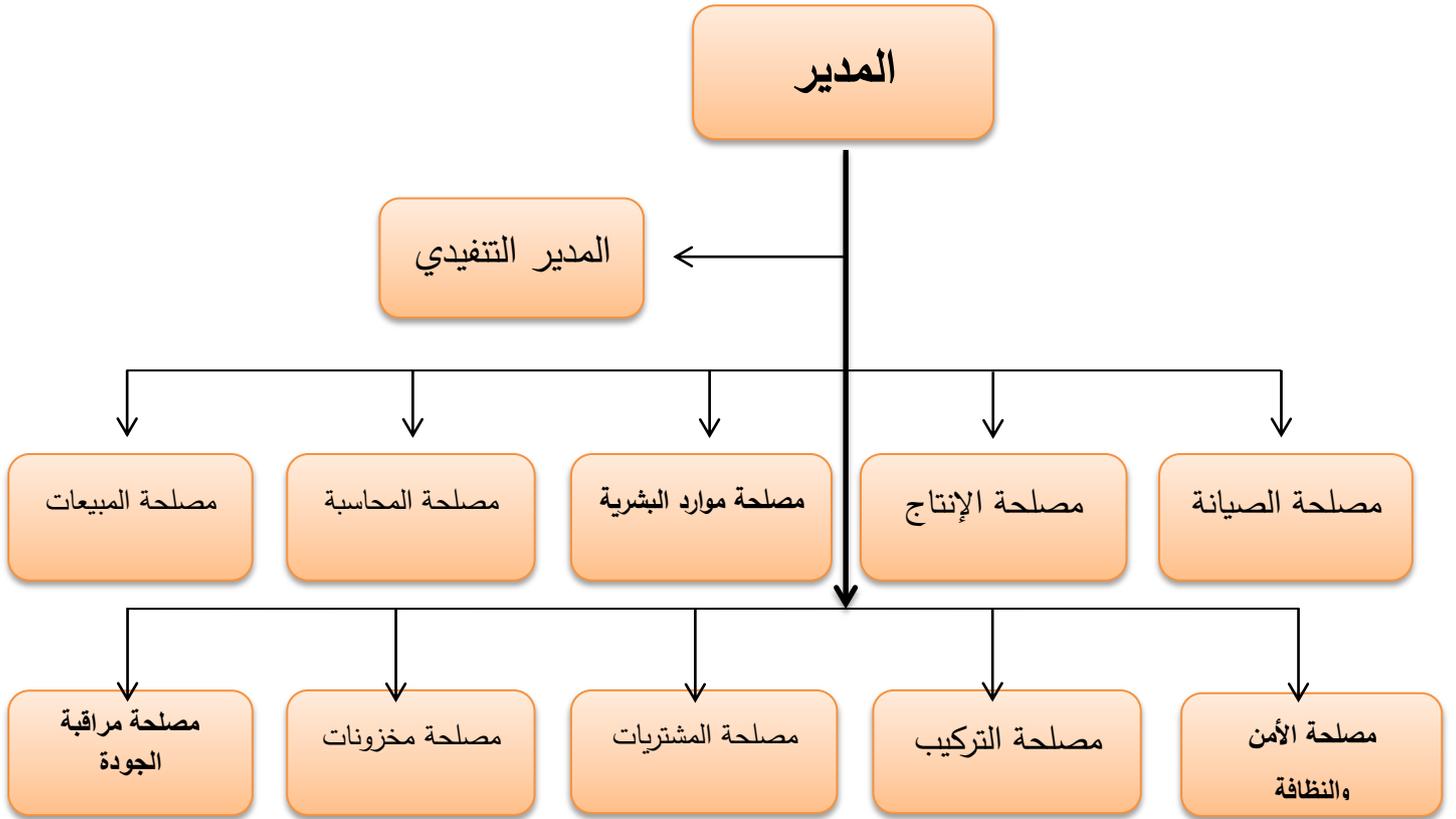
### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة GUERAPLASTE

- توفير مناصب شغل لفائدة الشباب؛
- تغطية السوق الوطني؛
- تصدير كافة المنتجات؛
- الجودة على المواصفات العالمية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة GUERAPLASTE

أقدم الشكل الموالي الذي يتضمن الشكل التنظيمي لمؤسسة GUERAPLASTE :

الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة GUERAPLASTE



**المصدر :** مقدم من طرف مؤسسة GUERAPLASTE

تحليل الهيكل التنظيمي

✓ مدير المؤسسة: (Gérant)

وهو المسؤول الأول عن المؤسسة وهو مصدر القرارات.

✓ مدير التنفيذي:

وهو المسؤول الثاني بعد المدير عن المؤسسة وهو منفذ القرارات.

✓ مصلحة الصيانة :

يضم مسؤول التقني: يضم عامل الكهرباء، عامل الترخيص، عامل الدورة (صيانة معدات).

✓ مصلحة الإنتاج:

تتكون من دائرتين :

- مصلحة حقن : إنتاج لواحق الأنابيب Qit ولواحق أخرى ( رشاشات ، حنفيات)؛

- مصلحة تمديد : إنتاج الأنابيب الفلاحية بكل أنواعها وأحجامها.

✓ مصلحة الموارد البشرية: تقوم بوظائف عديدة منها

- تحليل العمل؛
- تصميم هيكل الأجور؛
- الإختيار و التعيين؛
- التدريب؛
- تقييم الأداء؛
- تصميم أنظمة الحوافز.

✓ مصلحة المحاسبة : تقوم بوظائف عديدة منها:

- تقوم بالتنسيق بين المصالح التابعة لها؛
  - إعداد الموازنة التقديرية ومراقبة تنفيذها وتحليلها وإستخراج الفروق من أجل معالجتها وإتخاذ الإحتياطات اللازمة؛
  - إعداد البرامج والتقارير المالية؛
  - الإشراف على التغيير المالي للمؤسسة و الإتصال مع البنوك.
- وتتضمن إدارتين:

- المحاسبة (التحليل، العامة)؛
- المالية (مستحقات الدفع، الصندوق).

✓ مصلحة المبيعات : تضم 3 دوائر:

مبيعات شرق، مبيعات غرب، مبيعات وسط.

✓ مصلحة الأمن، المطبخ، النظافة : يتكفل هذا القسم بضمان النظافة والأمن والطبخ على مستوى

المؤسسة أي في جميع المديريات و أبنية المصالح المختلفة ، وكذلك المحافظة على محيط المؤسسة.

✓ مصلحة تركيب : تركيب لواحق Qit وحنفيات.

✓ مصلحة المشتريات : هي عملية شراء تتحكم في الكمية والجودة والمصادر والتوقيت لضمان أفضل

إجمالي ممكن تكلفة الملكية، يكون الشراء عبارة عن ترتيب شراء بسيط مع مورد، وتتكون من : مسؤول مشتريات، مشتريات محلية، مشتريات داخل وخارج الوطن.

✓ مصلحة مخزونات: هو النشاط الفرعي لأنشطة الإمداد المسؤولة عن التخزين للمواد الخام، النصف

المصنعة والسلع التامة ما بين مراكز توفيرها ومركز استهلاكها بالإضافة إلى أنه النشاط المسؤول عن توفير

المعلومات للإدارة عن حالة المخزون من السلع المختلفة وكميات هذا المخزون وأماكن تخزينها وتستخدم المخازن كحفظ المخزون من السلع خلال جميع عمليات الإمداد.

✓ **مصلحة مراقبة الجودة** : تقوم بفحص ومراقبة جودة المنتج وتطبيقه على معايير الخاصة بهم.

و يمكن تحديد حدود الدراسة كآتي:

(1) **الحدود البشرية**: كان المجتمع الاحصائي يحتوي على (105) فردا، حيث طبقت الدراسة على عينة من

العاملين والإطارات بمؤسسة GUERAPLASTE والبالغ عددهم ( 33 )؛

(2) **الحدود الزمانية**: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022، في المدة الممتدة بين

2023/01/23 إلى 2023/05/29.

(3) **الحدود المكانية**: أجريت الدراسة في مؤسسة GUERAPLASTE وبطريقة عشوائية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة، وخصائص العينة المدروسة مع تحليل إجابات الأفراد حول التفاوض الإداري والصراع التنظيمي، والتطرق إلى إجراءات تكوين أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

### المطلب الأول: منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة

#### الفرع الأول : منهج البحث المستخدم

منهج البحث المستعمل في الدراسة يتمثل في منهج دراسة حالة، كونه الأنسب لقياس تصورات أفراد الدراسة لأنه يمكننا من تجميع وتحصيل المعلومات من عدد كبير من الأفراد حتى نتمكن بعد ذلك من تعميم المعلومات على مجموع أفراد المجتمع المدروس.

بالنسبة للجانب التطبيقي تم إتباع أسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على إشكالية البحث وذلك بمعالجة هذه البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة.

## المطلب الثاني: الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

### الفرع الأول: الأداة المستخدمة بالدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي تم توزيعه في مؤسسة GUERAPLASTE، يحتوي على المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية)، وعبارات الاستبيان كانت مقسمة إلى محورين هما:

- محور المتغير المستقل (التفاوض الإداري): ويحتوي على 18 عبارة؛
- محور المتغير التابع (إدارة الصرع التنظيمي): وتم تقسيمه إلى خمسة أبعاد تتمثل في استراتيجيات هي (استراتيجية المنافسة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التفاوض) بإجمالي 15 عبارة موزعة بينهم. وتم التفصيل في الإحصائيات المتعلقة في الإستمبيان في الجدول التالي:

الجدول (1.2): الإحصاءات المتعلقة بالاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	40	عدد الاستثمارات الموزعة
87.5%	35	عدد الاستثمارات المسترجعة
12.5%	5	عدد الاستثمارات غير مسترجعة
5%	2	عدد الاستثمارات الملغاة
82.5%	33	عدد الاستثمارات المقبولة

**المصدر:** من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

بعد توزيع الاستبيان وتجميعه تم تفرغ البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخدام الأساليب التالية:

- حساب معامل الثبات الفا كرو نباخ والذي يقيس ثبات المقياس؛
- اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛
- استعمال مقياس سلم Likert الخماسي المستعمل في الاستبيان؛

- اختبار **T-test** للعينة الواحدة؛
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري؛
- معامل الارتباط **Pearson**؛
- اختبار **T-test** لعينتين، واختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA**.

### 1) صدق الظاهري للاستبيان :

عرضنا الاستبيان على اربع محكمين من الاستاذة من الهيئة التدريسية (انظر الملحق رقم 01)، وقد استجبنا لملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف أو تعديل للبيانات او العبارات...الخ، حتى اعتمدنا على الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 02).

### 2) حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

ويقاس هذا الاختبار صدق الاتساق الداخلي لمعرفة دلالة كل فقرة بالنسبة للمحور الذي تنتمي إليه، فلا بد أن تكون العبارات لها علاقة بالمحور الذي تنتمي إليه، أي مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه.

وذلك من خلال حساب معامل الارتباط **Pearson** لمعرفة الارتباط فيما بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة.

#### أ. حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التفاوض الاداري:

نقوم بحساب الإتساق الداخلي لعبارات محور التفاوض الاداري في الجدول الموالي :

#### الجدول (2.2): الإتساق الداخلي لعبارات محور التفاوض الاداري

الرقم	العبارة	معامل الارتباط r	قيمة Sig	النتيجة
01	يوجد فريق للتفاوض في مؤسستي	0.140	0.437	لا يوجد ارتباط معنوي
02	ينجح التفاوض في حل النزاعات	**0.548	0.001	يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01

لا يوجد ارتباط معنوي	0.611	0.092-	يكون تحديد أهداف قبل الشروع في التفاوض	03
لا يوجد ارتباط معنوي	0.955	0.010-	يكون التفاوض وفق تعليمات وقوانين مكتوبة	04
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.000	**0.632	يقوم التفاوض بتحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين	05
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.001	**0.557	يتم تصرف في التفاوض مجزم إذا كان موضوع يمس بالأهداف العامة وخاصة بالمنظمة	06
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05	0.042	*0.483	يقلل التفاوض من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة	07
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05	0.031	*0.375	أثناء التفاوض يكون الميل للطرف المعتدى عليه دون الآخر	08
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.000	**0.586	ينجح التفاوض في حل جميع القضايا	09
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.000	**0.724	يحرص التفاوض على إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للأطراف المتصارعة	10
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05	0.043	*0.354	يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول نسبيا بينهم	11
لا يوجد ارتباط معنوي	0.113	0.281	يتم انعقاد دورات تدريبية وتكوينية لفريق التفاوض	12
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05	0.012	*0.399	توجد مرونة عالية بين العاملين في مؤسستي سهلت علينا ممارسه التفاوض في اجتماعاتنا	13
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.009	**0.446	لدي مهارات للتعرف على الأساليب التفاوضية	14

15	لدي القدرة على الاستجابة الفورية و والسريرة للتفاوض	**0.594	0.000	يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01
16	أقوم بالرد على أي سلوك يزعجني من قبل أحد الأطراف المتفاوضة	**0.551	0.001	يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01
17	أرتاح نفسيا عند وجود التفاوض في مؤسستي	*0.437	0.01	يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05
18	أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة عند التفاوض	**0.478	0.005	يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(\* ) بمعنى دال معنويا عند مستوى معنوية 0.05؛

(\*\*) بمعنى دال معنويا عند مستوى معنوية 0.01؛

من الجدول (2.2) نلاحظ أن هناك أربع عبارات وهي رقم (1؛ 3؛ 4؛ 12)، من أصل 18 عبارة غير دالة معنويا ولا يوجد ارتباط بين هذه العبارات ومحور التفاوض الإداري، أي لا بد من حذفها حتى تكون الدراسة صادقة وأكثر قوة.

ب- حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الصراع التنظيمي:

نقوم بحساب الإتساق الداخلي لعبارات محور الصراع التنظيمي في الجدول الموالي:

الجدول (3.2): الاتساق الداخلي لعبارات محور ادارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط r	قيمة Sig	النتيجة
01	تبدل الإدارة جهدا لتحقيق أهداف المؤسسة	*0.437	0.011	يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05
02	تحس الإدارة العاملين على تغليب	**0.494	0.003	يوجد ارتباط معنوي دال عند

0.01			المصلحة العامة قبل المصالح الشخصية	
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.004	0.483**	يساعدني التنافس الموجود في العمل على تحقيق الأهداف الموضوعية	03
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05	0.030	0.378*	أشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	04
لا يوجد ارتباط معنوي	0.161	0.250	تحاول الإدارة على تقديم حوافز لحث العاملين على التعاون	05
لا يوجد ارتباط معنوي	0.418	0.146	أسعى دائما لمساعدة الآخرين في التوصل لحل يرضي الأطراف عند وجود صراع	06
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.000	0.575**	لا تنوي الإدارة ابتكار حلول بل تخمد الصراع في نطاق العمل	07
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.000	0.588**	أحيانا أتجنب القرارات التي تجلب خلافات أو صراعات	08
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.004	0.483**	تهتم الإدارة على عقد اجتماعات بين العاملين للوقوف على أسباب الصراع	09
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.05	0.027	0.385*	عند التفاوض أراعي رغبات الطرف الآخر حين المفاوضات والمناقشات	10
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.000	0.833**	أحاول ألا أجرح مشاعر الأشخاص الآخرين	11
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.000	0.678**	تحاول الإدارة أن تجد حلا وسيطا	12
يوجد ارتباط معنوي دال عند 0.01	0.001	0.535**	تستخدم الإدارة أساليب وطرق مختلفة لإدارة الصراع أهمها التفاوض	13
يوجد ارتباط معنوي دال عند	0.002	0.530**	تحرص الإدارة على إبقاء العلاقة جيدة بين	14

0.01			المتصارعين	
يوجد ارتباط معنوي دال عند	0.000	0.693**	تهتم الإدارة بالبدائل التفاوضية لحل	15
0.01			الصراعات	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS .

(\* ) بمعنى دال معنويا عند مستوى معنوية 0.05؛

(\*\*) بمعنى دال معنويا عند مستوى معنوية 0.01؛

من الجدول (3.2) نلاحظ أن هناك عبارتين فقط رقم (5,6)، من أصل 15 عبارة غير دالة معنويا ولا يوجد ارتباط بين هذه العبارات ومحور الصراع التنظيمي، أي لا بد من حذفها حتى تكون الدراسة صادقة وأكثر قوة.

حساب معامل ثبات الاستبيان الفاكرونباخ:

هو معامل يأخذ قيم بين الصفر والواحد إذا كانت قيمة ألفا مساوية للصفر فإنه لا يوجد ثبات للبيانات، وإذا كان مساوي لواحد أي هناك ثبات تام، والقيمة التي نحكم على الاستبيان بالثبات هي 60% وأكثر، والجدولين المواليين يوضحون ذلك:

الجدول (4.2): معامل الثبات الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان قبل حذف العبارات

الصدق	Cronbach ( $\alpha$ ) الثبات	عبارات الاستبيان
0.81	0.671	محور التفاوض الإداري
0.86	0.779	محور الصراع التنظيمي
0.92	0.799	اجمالي الاستبيان

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من الجدول (4.2) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الاجمالي لعبارات الاستبيان تساوي (0.799) أي بنسبة 79.9% وهي نسبة مرتفعة وقوية أي هناك ثبات في عبارات الاستبيان، حيث جاء محور التفاوض الإداري بمعامل

ثبات مساوي ل (0.671) أي 67.1% وهي نسبة لا بأس بها وقريبة من الواحد، ومحور الصراع التنظيمي بمعامل ثبات مساوي ل (0.779) أي بنسبة 77.9% وهي مرتفعة كذلك.

الجدول (5.2): معامل الثبات الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان بعد حذف العبارات

الصدق	Cronbach ( $\alpha$ ) الثبات	عبارات الاستبيان
0.88	0.782	محور التفاوض الإداري
0.89	0.802	محور الصراع التنظيمي
0.91	0.833	اجمالي الاستبيان

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول (5.2) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الاجمالي لعبارات الاستبيان تساوي (0.833) أي بنسبة 83.3% وهي نسبة مرتفعة وقوية أي هناك ثبات في عبارات الاستبيان، حيث جاء محور التفاوض الإداري بمعامل ثبات مساوي ل (0.782) أي 78.2% وهي نسبة لا بأس بها وقريبة من الواحد ومحور الصراع التنظيمي بمعامل ثبات مساوي ل (0.802) أي بنسبة 80.2% وهي مرتفعة كذلك.

### (3) مقياس Likert الخماسي:

وتم اخذ القيم في الجدول محسوبة من قبل متخصصين في الإحصاء، على أساس هذه الاوزان نقوم بتحليل النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (6.2): ميزان تقديري وفقاً لمقياس لكارث الخماسي

النتيجة	الوزن	المتوسط المرجح
لا يوجد	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	موافق الى حد ما	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على لكارث الخماسي

#### 4) اختبار التوزيع الطبيعي :

تم اختبار (Test Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية التوزيع ولمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح لنا الجدول (6.2) نتائج الإختبار كما يلي:

الجدول (7.2): اختبار اعتدالية التوزيع / Kolmogorov-Smirnov

اعتدالية التوزيع / اختبار Kolmogorov-Smirnov		
المحاور	عينة الدراسة	الدلالة الإحصائية (Sig)
محور التفاوض الاداري	33	0.106
محور الصراع التنظيمي	33	0.062

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (7.2) نجد أن الدلالة الإحصائية في اختبار (Kolmogorov-Smirnov) أي قيم Sig لمحور التفاوض الاداري تساوي (0.106) أي أكبر من (0.05) نقول أن بيانات التفاوض الاداري يتبع التوزيع الطبيعي، في حين أن بيانات الصراع التنظيمي قيم Sig لها تساوي (0.062) أي أكبر من (0.05) مما يعني أن بيانات الصراع التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتضح من الجدول (7.2) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05)  $\text{sig} < 0.05$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

**المطلب الثالث:** خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها

**الفرع الأول:** خصائص عينة الدراسة

ستتعرف على خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية).

(1) تحديد خصائص العينة حسب متغير الجنس:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس وفقا للجدول والشكل التاليين:

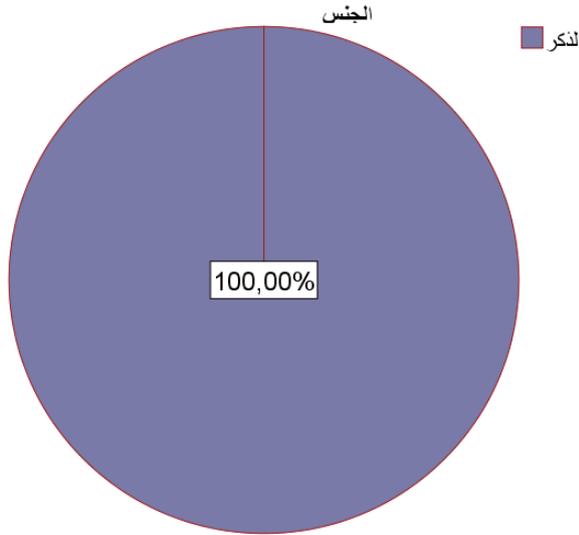
الجدول (8.2): خصائص العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
100%	33	ذكر
0%	00	أنثى
100%	33	الاجمالي

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

حسب خاصية الجنس، نجد أنه العاملين كلهم من جنس ذكر وذلك راجع لطبيعة العمل بمؤسسة GUERAPLASTE والتي تتطلب تخصصات أكثر ذكورية، والنتائج تم توضيحها في الشكل (2.2).

الشكل (2.2): الدائرة النسبية توضح خصائص العينة حسب متغير الجنس



**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(2) تحديد خصائص العينة حسب متغير العمر:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر وفقاً للجدول والشكل التاليين:

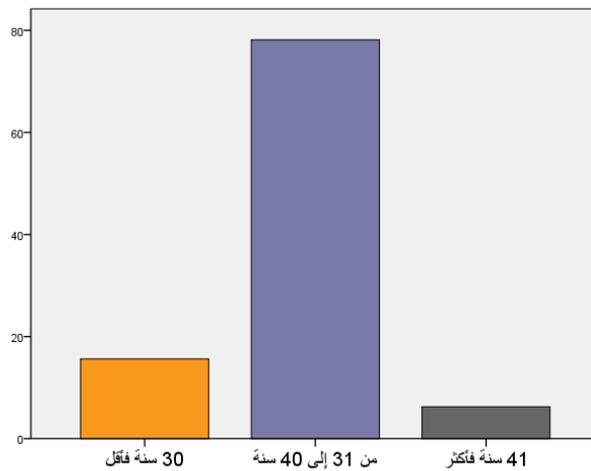
جدول (9.2): خصائص العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
33.3%	11	30 سنة فأقل
48.5%	16	من 31 - 40 سنة
18.2%	6	41 وأكثر
100%	33	الإجمالي

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

حسب خاصية العمر، كانت الفئتين الأعلى نسبة متقاربتين نوعاً ما هما فئة (من 31 - 40 سنة) وفئة (30 سنة فأقل) بنسبة 48.5% ونسبة 33.3% مما يفسر أن الفئة الشبابية هي الأكثر عملاً بمؤسسة GUERAPLASTE، وتليهم فئة (41 سنة وأكثر) بنسبة 18.2%، والنتائج موضحة في الشكل (3.2).

الشكل (3.2): الأعمدة البيانية لخصائص العينة حسب خاصية العمر



**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(3) تحديد خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي وفقاً للجدول والشكل التاليين:

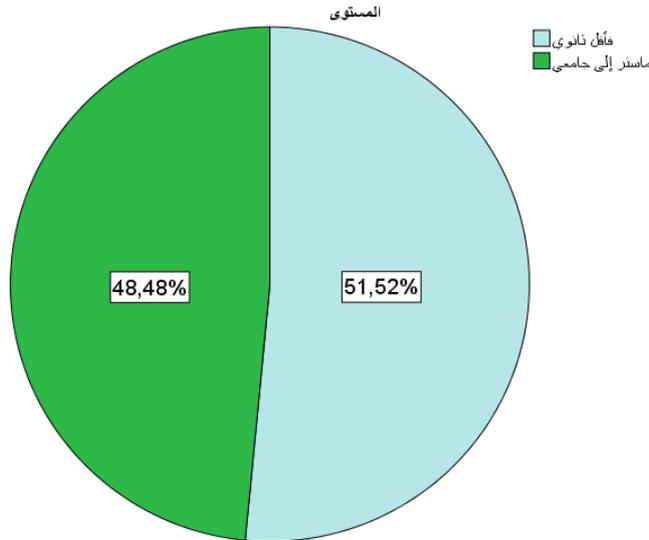
جدول (10.2): خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
51.5%	17	ثانوي فأقل
48.5%	16	جامعي الى ماجستير
0%	0	دراسات عليا
100%	33	الاجمالي

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

حسب خاصية المستوى التعليمي، فإن النسبة كانت متقاربة تقاسما بين (ثانوي فأقل) و(جامعي إلى ماجستير) بنسبة 51.5% ونسبة 48.5% على التوالي، في حين أن دراسات عليا كانت معدومة ويعتبر مفسر بطبيعة العمل بمؤسسة GUERAPLASTE، أي هناك تقارب بين فئات العمل في المستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الشكل (4.2).

الشكل (4.2): الدائرة النسبية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي



**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

4) تحديد خصائص العينة حسب متغير الوظيفة:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة وفقاً للجدول والشكل التاليين:

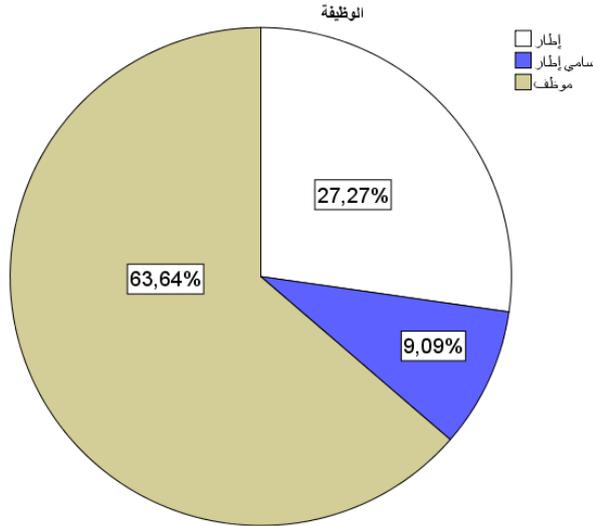
جدول (11.2): خصائص العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	9	27.3%
إطار سامي	3	9.1%
موظف	21	63.6%
الاجمالي	33	100%

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

حسب خاصية الوظيفة، كانت الفئة الأعلى نسبة هي فئة (موظف) بنسبة مقدرة بـ 63.6%، تليها وهذا طبيعي أن تكون الفئة الغالبة بمؤسسة GUERAPLASTE وهي الموظفين العاديين، في حين أن فئة (إطار وإطار سامي) كانت نسبتها على التوالي 27.3% و 9.1% بنسبة أقل وهو أمر طبيعي ومعقول أن يكون عدد الإطارات أكبر بقليل من عدد إطارات سامية، النتائج موضحة في الشكل (5.2).

الشكل (5.2): الدائرة النسبية لخصائص العينة حسب متغير الوظيفة



**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS

(5) تحديد خصائص العينة حسب متغير الأقدمية:

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية وفقا للجدول والشكل التاليين:

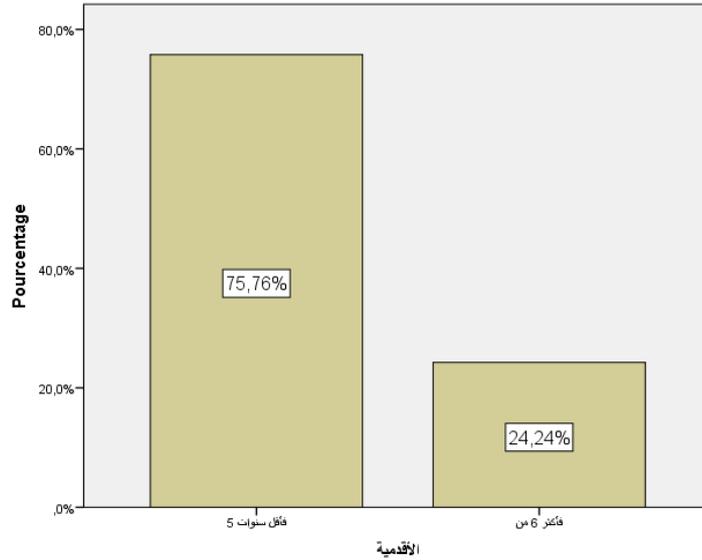
جدول (12.2): خصائص العينة حسب متغير الأقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	25	75.8%
6 سنوات فأكثر	8	24.2%
الاجمالي	33	100%

**المصدر:** من اعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

حسب خاصية الأقدمية، كانت الفئة الأعلى نسبة هي فئة خبرة (5 سنوات فأكثر) بنسبة مقدرة بـ 75.8%، أي مؤسسة GUERAPLASTE أغلب موظفيها ذوي خبرة حديثة نوعا ما ولأن الشركة حديثة الإنشاء أيضا، فيما كانت فئة (6 سنوات فأكثر) نسبتها مقدرة بـ 24.2%، النتائج موضحة في الشكل (6.2).

الشكل (6.2): الأعمدة البيانية لخصائص العينة حسب متغير الأقدمية



**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS

### الفرع الثاني: تحليل استجابات الأفراد لمتغيرات الدراسة

لمعرفة استجابات أفراد العينة المدروسة والمقدرة بـ 33 فرد حول متغيرات الدراسة، المتغير التفاوض الإداري والمتغير التابع الصراع التنظيمي نقوم بحساب المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان والانحرافات المعيارية لها وتحليلها.

أ. تحليل استجابات الأفراد حول عبارات متغير التفاوض الإداري:

سنقوم بتحليل استجابات الأفراد العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لأوزان الإجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وكذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الأول والذي يمثل متغير التفاوض الإداري كما هو موضح في الجدول (13.2):

جدول (13.2): إجابات العاملين حول متغير التفاوض الإداري

الترقية	العبارات				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	%	%	%	%		
التفاوض الإداري								
0.84	4.18	13	15	3	2	0	01	ينجح التفاوض في حل النزاعات
		%39.4	%5.45	%9.1	%6.1	0%		
0.69	4.33	15	14	4	0	0	02	يقوم التفاوض بتحليل المشكلة وأسبابها.....
		%45.5	%42.4	%12.1	%0	%0		
0.86	4.39	18	12	2	0	1	03	يتم تصرف في التفاوض بحزم إذا.....
		%54.4	%36.4	%6	%0	%3		
1.14	2.39	1	5	9	9	9	04	أثناء التفاوض يكون الميل للطرف المعتدى...
		%3	%15.2	%27.3	%27.3	%27.3		
1.10	3.82	11	11	5	6	0	05	ينجح التفاوض في حل جميع القضايا.
		%33.3	%33.3	%15.2	%18.2	%0		
0.69	3.76	6	18	5	3	1	06	يحرص التفاوض على إيجاد توازن بين....
		%18.2	%54.5	%15.2	%9.1	%3		
0.81	3.67	3	20	6	4	0	07	يسعى أطراف التفاوض لتحقيق اتفاق مقبول...
		%9.1	%60.6	%18.2	%12.1	%0		
1.03	3.45	3	17	7	4	2	08	توجد مرونة عالية بين العاملين في.....
		%9.1	%51.5	%21.2	%12.1	%6.1		
0.68	3.82	4	20	8	1	0	09	لدي مهارات للتعرف على الأساليب التفاوضية
		12.1%	%60.6	%24.2	%3	%0		
0.67	4.09	8	21	3	1	0	10	لدي القدرة على الاستجابة الفورية و.....
		24.2%	%63.6	%9.1	%3	%0		
1.00	3.58	5	16	5	7	0	11	أقوم بالرد على أي سلوك يزعجني من.....
		%15.2	%48.5	%15.2	%21.2	%0		
0.54	4.33	12	20	1	0	0	12	أرتاح نفسيا عند وجود

		36.4%	60.6%	3%	0%	0%	التفاوض في ...
1.23	3.09	2	15	5	6	5	13 أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية
		6.1 %	45.5 %	15.2 %	18.2 %	15.2 %	للحصول....
0.94	3.47	النتيجة الإجمالية للمتغير التفاوض الإداري					

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (13.2) نلاحظ أن النتيجة الإجمالية لمحور التفاوض الإداري كانت بمتوسط حسابي قيمته بلغت 3.47، أي أن استجابات الأفراد كانت أن التفاوض الإداري مستواه مرتفع وذلك تقريبا بالإجماع لأن الانحراف المعياري قيمته 0.94 أي لا يوجد تشتت في إجابات الأفراد حول عبارات متغير التفاوض الإداري، بحيث العبارة التي بلغت أعلى متوسط حسابي وكانت مساوية لـ 4.39 هي " يتم تصرف في التفاوض بحزم إذا كان موضوع يمس بالأهداف العامة وخاصة بالمنظمة"، والعبارة التي كانت متوسطها الحسابي أقل وكان مساوي لـ 2.39 هي عبارة " أثناء التفاوض يكون الميل للطرف المعتدى عليه دون الآخر" وعليه نقول أن إجابات الافراد كانت بأن مستوى التفاوض الإداري مرتفع من وجهة نظر العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE.

ب. تحليل استجابات الأفراد حول عبارات متغير إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن عرض استجابات الأفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الصراع التنظيمي في الجدول (13.2) الموالي :

جدول (14.2): إجابات العاملين حول متغير إدارة الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
إدارة الصراع التنظيمي							
0.79	4.24	13	17	1	2	0	01 تبذل الإدارة جهدا لتحقيق أهداف المؤسسة.
		39.4%	51.5%	3%	6.1%	0%	
0.95	4.03	11	16	2	4	0	02 تحس الإدارة العاملين على

		33.3%	48.5%	6.1%	12.1%	%0	تغليب المصلحة العامة قبل.....
0.96	4.00	10	17	3	2	1	03 يساعدني التنافس الموجود في العمل على تحقيق الأهداف الموضوعية.
		30.3%	51.5%	9.1%	6.1%	%3	
0.93	4.00	10	16	5	1	1	04 أشرك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.
		%30.3	%48.5	%15.2	%3	%3	
1.24	2.94	4	7	10	7	5	05 لا تنوي الإدارة ابتكار حلول بل تخدم الصراع في نطاق العمل
		%12.1	%21.2	%30.3	%21.2	%15.2	
1.20	3.52	6	15	5	4	3	06 أحيانا أتجنب القرارات التي تجلب خلافات أو صراعات
		%18.2	%45.5	%15.2	%12.1	%9.1	
1.11	3.64	7	14	7	3	2	07 تهتم الإدارة على عقد اجتماعات بين العاملين للوقوف على أسباب الصراع
		%21.2	%42.4	%21.2	%9.1	%6.1	
1.17	3.00	2	12	7	8	4	08 عند التفاوض أراعي رغبات الطرف الآخر حين المفاوضات والمناقشات
		%6.1	%36.4	%21.2	%24.2	%12.1	
1.04	3.97	12	13	3	5	0	09 أحاول ألا أجرح مشاعر الأشخاص الآخرين
		36.4%	%39,4	%9.1	%15.2	%0	
1.03	4.00	10	18	2	1	2	10 تحاول الإدارة أن تجد حلا وسيطا
		30.3%	%54.5	%6.1	%3	%6.1	

1.04	3.70	5	20	3	3	2	11 تستخدم الإدارة أساليب وطرق مختلفة لإدارة الصراع...
		%15.2	%60.6	%9.1	%9.1	%6.1	
1.18	3.70	7	18	2	3	3	12 تحرص الإدارة على إبقاء العلاقة جيدة بين المتصارعين
		21.2%	%54.5	%6.1	%9.1	%9.1	
0.66	3.85	3	24	4	2	0	13 تهتم الإدارة بالبدائل التفاوضية لحل الصراعات
		%9.1	%72.7	%12.1	%6.1	%0	
1.02	3.73	النتيجة الإجمالية لمتغير إدارة الصراع التنظيمي					

### المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (14.2) نلاحظ أن النتيجة الإجمالية لمحور إدارة الصراع التنظيمي كانت بمتوسط حسابي قيمته بلغت 3.73، أي أن استجابات الأفراد كانت أن استراتيجيات الصراع التنظيمي مستواها مرتفع ولكن بانحراف معياري قيمته 1.02 أي يوجد تشتت في إجابات الأفراد حول عبارات محور الصراع التنظيمي، ونجد أن العبارة ذات أعلى متوسط حسابي بلغ 4.24 هي " تبذل الإدارة جهداً لتحقيق أهداف المؤسسة"، أما أقل متوسط حسابي بلغ 2.94 هي عبارة " لا تنوي الإدارة ابتكار حلول بل تخدم الصراع في نطاق العمل" والتي كانت تدرج ضمن عبارات (استراتيجية التجنب)، وعليه نقول أن إجابات العاملين كانت بأن مستوى تطبيق استراتيجيات التي من شأنها حل الصراع التنظيمي داخل المنظمة مرتفع من وجهة نظر العاملين بمؤسسة **.GUERAPLASTE**

### المبحث الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

ستتناول في هذا المبحث اختبار ومناقشة الفرضيات الرئيسية والفرعية:

#### **المطلب الأول:** اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد مستوى متوسط من التفاوض الإداري في مؤسسة **GUERAPLASTE** من وجهة نظر العاملين بها.

لمعرفة مستوى التفاوض الإداري نستعمل اختبار (One-Sample T Test) كما موضح في الجدول (15.2):

▪ اختبار One-Sample T Test:

جدول (15.2): اختبار One-Sample T Test للتفاوض الإداري

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم t	sig
التفاوض الإداري	3.76	0.48	2.84	0.008

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال جدول (15.2) أن المتوسط الحسابي للتفاوض الإداري يساوي (3.76) بمعنى يوجد هناك مستوى مرتفع من التفاوض الإداري وعدم وجود تشتت في إجابات الافراد لأن الانحراف المعياري مساوي لـ (0.48) ودال إحصائيا لأن قيم sig تساوي (0.008) أي اقل من 0.05. وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقول أنه:

يوجد مستوى مرتفع من التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLASTE من وجهة نظر العاملين بها. ومن خلال ملاحظتنا داخل المؤسسة نرى ان التفاوض معمول به وأن لديه مستوى متوسط داخل المؤسسة وهذا من خلال تصرفات العاملين

**المطلب الثاني:** اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

▪ الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير للتفاوض الإداري على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة GUERAPLASTE

ونقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

▪ الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية المنافسة في

مؤسسة GUERAPLASTE؛

▪ الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجيه التعاون في مؤسسة

GUERAPLASTE؛

- الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التجنب في مؤسسة GUERAPLASTE؛
- الفرضية الفرعية 04: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التسوية في مؤسسة GUERAPLASTE؛
- الفرضية الفرعية 05: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التفاوض في مؤسسة GUERAPLASTE.

### 1. اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية المنافسة في مؤسسة GUERAPLASTE، لاختبار هذه الفرضية نستعمل الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 0.05. من خلال اعتبار التفاوض الإداري متغير مستقل واستراتيجية المنافسة متغير تابع، من خلال الجداول المستخرجة من برنامج SPSS نجد ما يلي:

جدول (16.2): تأثير التفاوض الإداري على استراتيجية المنافسة

خطأ التقدير	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	التأثير على استراتيجية المنافسة
0.62	0.29	<sup>a</sup> 0.546	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

**a :** المتغير المستقل التفاوض الإداري.

من خلال الجدول نجد أن التفاوض الإداري واستراتيجية المنافسة مرتبطين ارتباط قوي بنسبة 54% وبنفس الوقت المتغير يفسر حوالي 29% من التباين في استراتيجية المنافسة وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.29، وقيمة الخطأ المقدر 0.62 كلما كانت القيمة صغيرة، دل على خطأ أقل.

الخطوة التالية نختبر معنوية الانحدار من خلال جدول ANOVA.

جدول (17.2): تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> لاختبار معنوية الانحدار

قيمة Sig	قيمة F	مستوى المتغيرات a و b
<sup>b</sup> 0.001	13.20	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS

(a) استراتيجية المنافسة.

(b) تمثل التفاوض الإداري.

$H_0$  : الانحدار غير معنوي (مساوي للصفر).

$H_1$  : الانحدار معنوي (مختلف عن الصفر).

من الجدول قيمة F بلغت (13.20)، و Sig قيمتها (0.001) وعليه مستوى الدلالة أقل من 0.05 ومنه نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$  يعني الانحدار معنوي وغير مساوي للصفر ويفسر هذا بأنه توجد علاقة بين التفاوض الإداري واستراتيجية المنافسة. ولكتابة معادلة الانحدار البسيط وتفسير ادق لمعنوية الانحدار ننتقل للجدول التالي:

جدول (18.2): معاملات استراتيجية المنافسة

قيمة Sig	قيمة t	قيمة Bêta	قيمة A	
0.29	1.07	/	0.93	الثابت
0.001	3.63	0.54	0.83	التفاوض الإداري

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن قيمة sig للتفاوض الإداري بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه التفاوض الإداري له التأثير الكبير في معادلة الانحدار.

ومن الجدول السابق نكتب معادلة خط الانحدار بالشكل الآتي:

Y : استراتيجية المنافسة، X : التفاوض الإداري، الثابت : 0.93

$$Y = 0.93 + 0.83 X$$

وعليه نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية المنافسة في مؤسسة GUERAPLASTE، ونرى من خلال النتائج أن التفاوض الإداري في المؤسسة يؤثر على استراتيجية المنافسة من خلال تلاحم العاملين على المنافسة والحث عليها.

## 2. اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التعاون في مؤسسة GUERAPLAST، لاختبار هذه الفرضية نستعمل الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 0.05. من خلال اعتبار التفاوض الإداري متغير مستقل واستراتيجية التعاون متغير تابع، من خلال الجداول المستخرجة من برنامج SPSS نجد ما يلي:

جدول (19.2): تأثير التفاوض الإداري على استراتيجية التعاون

خطأ التقدير	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	التأثير على استراتيجية التعاون
0.89	0.11	<sup>a</sup> 0.331	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

a: المتغير المستقل التفاوض الإداري.

من خلال الجدول نجد أن التفاوض الإداري واستراتيجية التعاون مرتبطين ارتباط ضعيف جدا بنسبة 33% وبنفس الوقت المتغير يفسر حوالي 11% من التباين في استراتيجية التعاون وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.11، وقيمة الخطأ المقدر 0.89 كلما كانت القيمة صغيرة، دل على خطأ أقل.

الخطوة التالية نختبر معنوية الانحدار من خلال جدول ANOVA.

جدول (20.2): تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> لاختبار معنوية الانحدار

قيمة Sig	قيمة F	
<sup>b</sup> 0.060	3.82	مستوى المتغيرات a و b

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(a) استراتيجية التعاون.

(b) تمثل التفاوض الإداري.

$H_0$  : الانحدار غير معنوي (مساوي للصفر).

$H_1$  : الانحدار معنوي (مختلف عن الصفر).

من الجدول نجد أن قيمة F بلغت (3.82)، و Sig قيمتها (0.060) وعليه مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ومنه نقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  يعني الانحدار غير معنوي وغير مساوي للصفر، ولكتابة معادلة الانحدار البسيط وتفسير أدق لمعنوية الانحدار ننتقل للجدول التالي:

جدول (21.2): معاملات استراتيجية التعاون

قيمة Sig	قيمة t	قيمة Bêta	قيمة A	
0.21	1.26	/	1.57	الثابت
0.06	1.95	0.54	0.64	التفاوض الإداري

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن قيمة sig للتفاوض الإداري بلغت (0.06) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه التفاوض الإداري ليس له التأثير الكبير في معادلة الانحدار. ومن الجدول السابق نكتب معادلة خط الانحدار بالشكل الآتي:

Y : استراتيجية التعاون، X : التفاوض الإداري، الثابت : 1.57

$$Y = 1.57 + 0.64 X$$

وعليه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التعاون في مؤسسة GUERAPLASTE، من خلال نتائج وملاحظاتنا لتصرفات العاملين فهذا أمر متوقع لتأثير التفاوض الإداري على استراتيجية التعاون لنقض التعامل العاملين بها داخل المؤسسة.

### 3. اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التجنب في مؤسسة GUERAPLAST، لاختبار هذه الفرضية نستعمل الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 0.05. من خلال اعتبار التفاوض الإداري متغير مستقل واستراتيجية التجنب متغير تابع، من خلال الجداول المستخرجة من برنامج SPSS نجد ما يلي:

جدول (22.2): تأثير التفاوض الاداري على استراتيجية التجنب

خطأ التقدير	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.86	0.012	<sup>a</sup> 0.109	التأثير على استراتيجية التجنب

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

a : المتغير المستقل التفاوض الإداري.

من خلال الجدول نجد أن التفاوض الإداري واستراتيجية التجنب مرتبطين ارتباط ضعيف جدا بنسبة 10% وبنفس الوقت المتغير يفسر حوالي 1% من التباين في استراتيجية التجنب فقط وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.012، وقيمة الخطأ المقدر 0.89 وهي قيمة كبيرة، الخطوة التالية نختبر معنوية الانحدار من خلال جدول ANOVA

جدول (23.2): تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> لاختبار معنوية الانحدار

قيمة Sig	قيمة F	مستوى المتغيرات a و b
<sup>b</sup> 0.54	3.73	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(a) استراتيجية التجنب.

(b) تمثل التفاوض الإداري.

$H_0$  : الانحدار غير معنوي (مساوي للصفر).

$H_1$  : الانحدار معنوي (مختلف عن الصفر).

من الجدول نجد أن قيمة F بلغت (3.73)، و Sig قيمتها (0.5) وعليه مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ومنه نقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  يعني الانحدار غير معنوي وغير مساوي للصفر، ولكتابة معادلة الانحدار البسيط وتفسير ادق لمعنوية الانحدار ننتقل للجدول التالي:

جدول (24.2): معاملات استراتيجية التجنب

قيمة Sig	قيمة t	قيمة Bêta	قيمة A	
0.03	2.17	/	2.63	الثابت
0.5	0.61	0.10	0.19	التفاوض الاداري

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن قيمة sig للتفاوض الإداري بلغت (0.5) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه التفاوض الإداري ليس له التأثير الكبير في معادلة الانحدار.

ومن الجدول السابق نكتب معادلة خط الانحدار بالشكل الآتي:

Y : استراتيجية التجنب، X : التفاوض الاداري، الثابت : 2.63

$$Y = 2.63 + 0.19 X$$

وعليه نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التجنب في مؤسسة GUERAPLASTE، ونرى من خلال النتائج أن التفاوض الإداري في المؤسسة يؤثر على استراتيجية التجنب من خلال تطبيق العاملين للاستراتيجية والعمل بها لتجنب الصراعات.

#### 1) اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التسوية في مؤسسة GUERAPLAST، لاختبار هذه الفرضية نستعمل الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 0.05. من خلال اعتبار التفاوض الإداري متغير مستقل واستراتيجية التسوية متغير تابع، من خلال الجداول المستخرجة من برنامج SPSS نجد ما يلي:

جدول (25.2): تأثير التفاوض الاداري على استراتيجية التسوية

خطأ التقدير	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.64	0.05	<sup>a</sup> 0.230	التأثير على استراتيجية التسوية

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

a : المتغير المستقل التفاوض الاداري.

من خلال الجدول نجد أن التفاوض الإداري واستراتيجية التسوية مرتبطين ارتباط ضعيف جدا بنسبة 23% وبنفس الوقت المتغير يفسر حوالي 5% من التباين في استراتيجية التسوية فقط وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.05، وقيمة الخطأ المقدر 0.64 وهي قيمة كبيرة.

الخطوة التالية نختبر معنوية الانحدار من خلال جدول ANOVA.

جدول (26.2): تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> لاختبار معنوية الانحدار

قيمة Sig	قيمة F	مستوى المتغيرات a و b
<sup>b</sup> 0.19	1.73	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(a) استراتيجية التسوية.

(b) تمثل التفاوض الإداري.

H<sub>0</sub> : الانحدار غير معنوي (مساوي للصفر).

H<sub>1</sub> : الانحدار معنوي (مختلف عن الصفر).

من خلال الجدول نجد أن قيمة F بلغت (1.73)، و Sig قيمتها (0.19) وعليه مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ومنه نقبل H<sub>0</sub> ونرفض H<sub>1</sub> يعني الانحدار غير معنوي وغير مساوي للصفر، ولكتابة معادلة الانحدار البسيط وتفسير ادق لمعنوية الانحدار ننتقل للجدول التالي:

جدول (27.2): معاملات استراتيجية التسوية

قيمة Sig	قيمة t	قيمة Bêta	قيمة A	
0.009	2.78	/	2.51	الثابت
0.19	1.31	0.23	0.31	التفاوض الإداري

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن قيمة sig للتفاوض الإداري بلغت (0.19) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه التفاوض الإداري ليس له التأثير الكبير في معادلة الانحدار. ومن الجدول السابق نكتب معادلة خط الانحدار بالشكل الآتي:

Y : استراتيجية التسوية، X : التفاوض الإداري، الثابت : 2.51

$$Y = 2.51 + 0.31 X$$

وعليه نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التسوية في مؤسسة GUERAPLASTE، ونرى من خلال النتائج أن التفاوض الإداري في المؤسسة يؤثر على استراتيجية التسوية وهذا تبين من خلال تصرف الإدارة مع العاملين في التفاوض في تسوية النزاعات.

## 2) اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التفاوض في مؤسسة GUERAPLAS، لاختبار هذه الفرضية نستعمل الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال اعتبار التفاوض الإداري متغير مستقل واستراتيجية التفاوض متغير تابع، من خلال الجداول المستخرجة من برنامج SPSS نجد ما يلي:

### جدول (28.2): تأثير التفاوض الإداري على استراتيجية التفاوض

خطأ التقدير	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.74	0.016	<sup>a</sup> 0.126	التأثير على استراتيجية التفاوض

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

a : المتغير المستقل التفاوض الإداري.

من خلال الجدول نجد أن التفاوض الإداري واستراتيجية التفاوض مرتبطين ارتباط ضعيف جدا بنسبة 12% وبنفس الوقت المتغير يفسر حوالي 1% من التباين في استراتيجية التفاوض فقط وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.016، وقيمة الخطأ المقدر 0.74 وهي قيمة كبيرة.

الخطوة التالية نختبر معنوية الانحدار من خلال جدول ANOVA.

جدول (29.2): تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> لاختبار معنوية الانحدار

قيمة Sig	قيمة F	مستوى المتغيرات a و b
<sup>b</sup> 0.48	0.50	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(a) استراتيجية التفاوض.

(b) تمثل التفاوض الإداري.

$H_0$  : الانحدار غير معنوي (مساوي للصفر).

$H_1$  : الانحدار معنوي (مختلف عن الصفر).

من خلال الجدول نجد أن قيمة F بلغت (0.50)، و Sig قيمتها (0.48) وعليه مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ومنه نقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  يعني الانحدار غير معنوي وغير مساوي للصفر، ولكتابة معادلة الانحدار البسيط وتفسير ادق لمعنوية الانحدار ننتقل للجدول التالي:

جدول (30.2): معاملات استراتيجية التفاوض

قيمة Sig	قيمة t	قيمة Bêta	قيمة A	
0.006	2.92	/	3.02	الثابت
0.48	0.70	0.12	0.19	التفاوض الإداري

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن قيمة sig للتفاوض الإداري بلغت (0.48) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه التفاوض الإداري ليس له التأثير الكبير في معادلة الانحدار. ومن الجدول السابق نكتب معادلة خط الانحدار بالشكل الآتي:

$Y$  : استراتيجية التفاوض،  $X$  : التفاوض الإداري، الثابت : 3.02

$$Y = 3.02 + 0.19 X$$

وعليه نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفاوض الإداري على استراتيجية التفاوض في مؤسسة GUERAPLASTE، من خلال نتائج أن التفاوض الإداري في المؤسسة يؤثر على استراتيجية التفاوض فهذا من خلال تعامل العمال مع الصراعات يلجئون إلى التفاوض كحل الأمثل لهم.

▪ إختبار أثر التفاوض الإداري على إدارة الصراع التنظيمي:

لاختبار هذه الفرضية نستعمل الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية 0.05.

من خلال اعتبار التفاوض الإداري متغير مستقل وإدارة الصراع التنظيمي متغير تابع، من خلال الجداول المستخرجة من برنامج SPSS نجد ما يلي:

جدول (31.2): تأثير التفاوض الاداري على إدارة الصراع التنظيمي

خطأ التقدير	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.53	0.12	0.350 <sup>a</sup>	التأثير على إدارة الصراع التنظيمي

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

**a :** المتغير المستقل التفاوض الإداري.

من خلال الجدول نجد أن التفاوض الإداري وإدارة الصراع التنظيمي مرتبطين ارتباط ضعيف نوعا ما بنسبة 35% وبنفس الوقت المتغير يفسر حوالي 10% من التباين في الصراع التنظيمي فقط، وهذا من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.012، وقيمة الخطأ المقدر 0.53 وهي قيمة ليست كبيرة.

الخطوة التالية نختبر معنوية الانحدار من خلال جدول ANOVA.

جدول (32.2): تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> لاختبار معنوية الانحدار

قيمة Sig	قيمة F	مستوى المتغيرات a و b
<sup>b</sup> 0.04	4.31	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

(a) إدارة الصراع التنظيمي.

(b) تمثل التفاوض الإداري.

H<sub>0</sub> : الانحدار غير معنوي (مساوي للصفر).

H<sub>1</sub> : الانحدار معنوي (مختلف عن الصفر).

من الجدول نجد أن قيمة F بلغت (0.50)، و Sig قيمتها (0.04) وعليه مستوى Sig أصغر من

0.05 ومنه نرفض H<sub>0</sub> ونقبل H<sub>1</sub> يعني الانحدار معنوي مساوي للصفر، ولكتابة معادلة الانحدار البسيط

وتفسير أدق لمعنوية الانحدار ننتقل للجدول التالي:

جدول (33.2): معاملات إدارة الصراع التنظيمي

قيمة Sig	قيمة t	قيمة Bêta	قيمة A	
0.007	2.91	/	2.18	الثابت
0.046	2.07	0.35	0.41	التفاوض الإداري

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أن قيمة sig للتفاوض الإداري بلغت (0.04) وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05

وعليه التفاوض الإداري له التأثير الكبير في معادلة الانحدار.

ومن الجدول السابق نكتب معادلة خط الانحدار بالشكل الآتي:

Y : إدارة الصراع التنظيمي، X : التفاوض الإداري، الثابت : 2.18

$$Y = 2.18 + 0.41 X$$

وعليه نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاوض الإداري على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة GUERAPLASTE، وهذا هو هدفنا من خلال هذه الدراسة وقد بينت لنا النتائج ذلك وأيضاً طبيعة العمل في المؤسسة توحى لنا بذلك، و أيضاً من خلال العاملين بها والتعامل مع التفاوض الإداري لإدارة الصراع التنظيمي.

### المطلب الثالث: إختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات أفراد العينة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha < 0.5$ .

ونقوم باختبار الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- 1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر؛
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة؛
- 4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

#### 1. حساب الفروق حسب متغير العمر:

لحساب الفروق وفقاً لمتغير العمر نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (34.2): اختبار (ANOVA) لتوضيح فروق في إجابات العاملين تبعاً لمتغير العمر

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
الصراع التنظيمي	30 سنة فأقل	3.82	0.40	0.35	0.702
	من 31 - 40 سنة	3.73	0.46		
	41 سنة فأكثر	3.57	1.01		

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (34.2) نلاحظ أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات العاملين حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر، حيث كانت قيم F بقيمة 0.35 والـ sig مساوية لـ 0.7 أي أكبر من 0.05 بمعنى غير دالة إحصائياً،

وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر

## 2. حساب الفروق حسب متغير المستوى التعليمي:

لحساب الفروق وفقاً لمتغير المستوى التعليمي نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (35.2): اختبار (ANOVA) لتوضيح فروق في إجابات العاملين تبعاً للمستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
	ثانوي فأقل	3.83	0.41	1.00	0.32

		0.69	3.63	جامعي إلى ماستر	الصراع التنظيمي
		0	0	دراسات عليا	

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (35.2) نلاحظ أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت قيم F بقيمة 1.00 وال sig مساوية لـ 0.3 أي أكبر من 0.05 بمعنى غير دالة إحصائياً،

وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

### 3. حساب الفروق حسب متغير الوظيفة:

لحساب الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (36.2): اختبار (ANOVA) لتوضيح فروق في إجابات العاملين تبعاً للوظيفة

المتغير	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	sig
الصراع التنظيمي	إطار	3.50	0.79	1.42	0.25
	إطار سامي	4.07	0.46		
	موظف	3.78	0.44		

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (36.2) نلاحظ أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة تعزى

لمتغير الخبرة في المؤسسة، حيث كانت قيم F بقيمة 1.42 وال sig مساوية لـ 0.25 أي أكبر من 0.05 بمعنى غير دالة إحصائياً،

وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة

#### 4. حساب الفروق حسب متغير الأقدمية:

بأن متغير الأقدمية متكون من فئتين فقط فإننا نستخدم اختبار -ت- Independent-Samples T-test لمعرفة الفروق في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة تعزى لمتغير الخبرة في المؤسسة كما هو موضح في الجدول (36.2):

جدول (37.2): اختبار (T-test) لتبيان الفروق تبعا لمتغير الأقدمية

المتغير	الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم t	sig
الصراع التنظيمي	5 سنوات فأقل	3.72	0.57	0.23	0.83
	6 سنوات فأكثر	3.77	0.57		

**المصدر:** من إعداد الطالب من مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (37.2) لتحليل الاختبار (ت) نلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة تعزى لمتغير الأقدمية، لأن قيم Sig مساوية لـ (0.83) أي أكبر من (0.05) بمعنى غير دالة إحصائياً.

وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية

في الأخير نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة ونقول أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha < 0.5$  ، وهذا لأن الفروق في الإجابات ليست مختلفة بشكل كامل بسبب الأقدمية للعاملين الذين تحت 5 سنوات.

### خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل الثاني بالدراسة الميدانية لمؤسسة GUERAPLASTE من خلال توزيع الاستبيانات على العاملين بها، وقد احتوى الفصل على مبحثين، مبحث الأول يشير إلى إجراءات المنهجية للدراسة وتضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول حول منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة، والمطلب الثاني حول الأداة والأساليب الإحصائية، والمطلب الثالث حول خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، أما المبحث الثاني أشار إلى اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة وقد تضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول حول اختبار ومناقشة فرضية الأول، والمطلب الثاني حول اختبار ومناقشة فرضية الثانية، والمطلب الثالث حول اختبار ومناقشة فرضية الثالثة، وبعد تفرغ البيانات و وضع قاعدة المعطيات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية الـ SPSS للتوصل إلى نتائج الدراسة، وتم اختبار بيانات الاستبيان هل هي خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا ووجدنا أنها تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم اختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة توصلنا إلى إثبات صحة ونفي هذه الفرضيات والتعرف على مستوى كل التفاوض الإداري والصراع التنظيمي على مستوى مؤسسة GUERAPLASTE من وجهة نظر العاملين بها، فتبين أن هناك مستوى مرتفع من التفاوض الإداري، في حين أن استراتيجيات الصراع التنظيمي كانت بمستوى مرتفع نوعاً ما،

وأنه يوجد هناك أثر للتفاوض الإداري على استراتيجيات الصراع التنظيمي (المنافسة، التجنب، التسوية، التفاوض)، فهذا جيد إلى أن استراتيجية التعاون ضعيفة التأثير فقط من بين الاستراتيجيات.

كما خلصنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية).

خاتمة

## خلاصة :

يعتبر التفاعل بين العاملين لا يؤدي بالطبع إلى التفاهم والإتفاق، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى وجود خلافات أو سوء مفاهمة فيما بينهم أو توتر لأسباب عديدة، إلى أن إدارة المؤسسة لابد منها أن تواجه تلك المشاكل أو الصراعات التنظيمية وتسيطر عليها بأساليب احتياطية أو استراتيجيات كمثلا استراتيجية التفاوض أو التجنب أو التسوية... إلخ.

و يرتكز التفاوض على جملة من المهارات التي وجب أن يتقنها المفاوض حتى يستطيع بلوغ هدفه التفاوضي المهارات يحتاج إلى إتفاق إلى تطبيق إستراتيجيته التفاوضية بنجاح، كمهارة الإتصال والثقة بالنفس، وكذلك احترام الطرف الآخر وتقبل آرائه وتفادي إحراجه وغيرها من المهارات.

و يمثل الصراع من المواضيع المهمة لدى المؤسسات ولا يمكن تجنبه لأن يخلق أزمة داخل المؤسسة ان تركته يمر دون عرقلته ومعالجته، وبالإستناد إلى ماتوصلنا إليه في دراستنا من نتائج قد تبين أن موضوع التفاوض والصراع التنظيمي لهم علاقة وطيدة بينهم، و التفاوض قد ينجح في حل بعض الصراعات التنظيمية وليس مجملها ومن خلال ملاحظتنا للنتائج تبين أن التفاوض يوجد بمستوى متوسط في المؤسسة في نظر العاملين، وأيضا من خلال تصرفات العاملين مع تأقلمهم مع الصراعات من تحديد البدائل وتطبيق بعض الإستراتيجيات المدروسة لفك الإرتباطات.

من خلال الدراسة الميدانية اتضح وجود الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة GUERAPLASTE، فهذا طبيعي في المؤسسة للتفاعل الذي يحدث بين الأفراد، كما توصلنا إلى وجود أيضا عنصر التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLASTE وكانت أيضا هناك علاقة تأثير بين التفاوض والصراع.

## النتائج المتحصل عليها :

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها تم إستنتاج عدة نقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الفرضية الرئيسية 1:** يوجد مستوى مرتفع من التفاوض الإداري في مؤسسة GUERAPLASTE من وجهة نظر العاملين بها؛
- **الفرضية الرئيسية 2:** يوجد أثر للتفاوض الإداري على ادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة GUERAPLASTE؛
- **الفرضيات الفرعية (1,3,4,5):** يوجد أثر للتفاوض الإداري على استراتيجية (المنافسة و التجنب والتسوية والتفاوض) في مؤسسة GUERAPLAST؛

- الفرضيات الفرعية (02): لا يوجد أثر للتفاوض الإداري على استراتيجية التعاون في مؤسسة GUERAPLAST؛
- الفرضية الرئيسية 3: لا توجد فروق في إجابات العاملين بمؤسسة GUERAPLASTE لإدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الاقدمية) عند مستوى الدلالة الإحصائية  $0.5 < \alpha$ ؛

### التوصيات :

- تدعيم المؤسسة لفريق التفاوض بمهارات جديدة للإحتواء على الصراعات التنظيمية والإدارية؛
- الإهتمام بالجانب النفسي للعاملين فهي من أسباب الصراعات التنظيمية وهذا من خلال تصرفاتهم في العمل يبين ذلك؛
- معالجة استراتيجية التعاون لدى المؤسسة لأنها ضعيفة فهي قد تكون من الحلول الجيدة للصراع بعد التفاوض لأنها تحث على التضامن والانسجام بين فريق التفاوضي؛
- تشجيع وحث العاملين أو فرق العمل على التفاوض للتقليل من الصراعات التنظيمية (الداخلية و الخارجية)؛
- تحديد البدائل الاستراتيجية للتفاوض من قبل المرؤوسين ورؤساء الفرق؛
- انعقاد دورات تكوينية توجيهية للعمال لكيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية او الصراعات التي تحدث داخل العمل وكيفية التأقلم معه في شتى الظروف؛
- العمل على إعتماد أسلوب ديمقراطي من خلال فتح باب الحوار والمشاركة أمام العاملين.

### آفاق الدراسة:

هذه الدراسة تفتح لنا آفاقا للعديد من الدراسات والبحوث المستقبلية، نذكرها في ما يلي:

- مدى مساهمة التفاوض على أداء العاملين في المؤسسة؛
- أثر استراتيجية التعاون على إدارة الصراع التنظيمي؛
- مدى تطبيق استراتيجية التفاوض في المؤسسات الخدمية؛
- تأثير التفاوض على الصراعات الإدارية.

# المصادر و المراجع

### المصادر :

1. القران الكريم.

### الكتب :

2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
3. نبيلة علي أحمد العمري، إدارة الصراع التنظيمي للمديري والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (41)، الجزء (1)، 2017.
4. جدي إبراهيم، هل تجيد التفاوض، شركة ماهي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
5. جمال عبد الله مُجَدِّد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. صلاح مُجَدِّد عبد الحميد، فن التفاوض والديبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012.
8. طارق إلياس، التفاوض أحصل على ماتريد، طبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2017.
9. طلق بن عوض الله السلوط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2003.
10. مُجَدِّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. مُجَدِّد علي و مُجَدِّد عوض، المدخل إلى فن التفاوض، الأكاديمية المفتوحة العربية بالدنمارك، إدارة المشاريع، 2011.
12. محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، طبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

### المذكرات والمقالات:

13. آيات يوسف شواقفة و تسنيم عبد الله اطييب، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس، العدد 65، الأردن، ديسمبر، 2022.
14. أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 66، 2008، ص 85.
15. أكرم الياسري وأمل عبد مُجَّد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، 2007.
16. بشاغة علي، السلطة التنظيمية والصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم الثانوي الجزائري، مذكرة دكتوراه، تنظيم وعمل، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجَّد لمن دباغين سطيف 02، 2021 - 2022.
17. بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، مذكرة الماجستير، تنظيم وعمل، جامعة مُجَّد خضير - بسكرة، 2015.
18. جمال سعد الرميضي و مُجَّد مرضي الشمري، مهارات التفاوض الأمني الناجح، المجلة العربية للدراسات الامنية، قسم المقررات الشرطية، أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية، دولة الكويت، 2022.
19. جعيجع نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، جامعة مُجَّد بوضياف - المسيلة، 2020 - 2021.
20. جاسم مشنت دواي، بعنوان : دور النظم المعلومات الإدارية (MIS) في عملية التفاوض "دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
21. خميس اسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس و كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف 2، 2013 - 2014.

22. رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019.
23. رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008-2009.
24. زواوي نوال، دور التفاوض في ادارة الازمات، مجلة المداد، جامعة علي لونيبي، بليدة 2، العدد(1)، 2021.
25. زرفاوي آمال، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مُجَّد خضير - بسكرة، 2013-2014.
26. سهير ابراهيم جمعه طه، إستراتيجيات التغير و دورها في الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري، مصر، المجلد 13، العدد 2، 2022.
27. سحر عبده، ورشة مهارات التفاوض، كلية التربية بالدم، المملكة العربية السعودية، 2019.
28. سميرة الزهراني و سمية صالح، إدارة التفاوض وحل النزاعات، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع إدارة الأعمال، ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل - جامعة الدمام، سنة النشر(لا توجد).
29. صخري مُجَّد، مقاربات إدارة النزاع، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، 2020.
30. عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، اطروحة دكتوراه للعلوم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مُجَّد لمن دباغين سطيف 2، 2017 - 2018.
31. علي رحمه راشد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد (98)، المجلد (23)، 2017.
32. علي محمد جبران، صراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في ادارته من وجهة نظر المعلمين، كلية التربية، جامعة اليرموك، العدد الرابع، الجزء 3، الأردن، 2017.

## المصادر والمراجع

33. عاشور سهيلة، اليات التفاوض في معالجة الصراع التنظيمي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، المجلد (10)، العدد(02)، 2023.
34. هيثم أحمد دياب، محاضرات المهارات التدريبية مهارة الاتصال والتواصل، أكتوبر، 2017.
35. ليتيم ناجي وفاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراع العالمية في المؤسسة الجزائرية، 2016.
36. عطية مصلح وعودة مشارقه، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين، جامعة القدس المفتوحة، 2015.
37. علي صحابي، فن التفاوض والتأثير والإقناع، الرقم واحد للتدريب، 2014.
38. كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم تجارية، جامعة بومرداس، 2013-2014.
39. لموسى أومارو مانويلا تومي، بعنوان: المفاوضات الجماعية، دليل للسياسات، منظمة العمل الدولية، القاهرة (مصر)، 2018.
40. مُجّد علي حرمان، التفاوض مفاهيم وخصائص، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية - الاقتصادية والسياسية، 2020.
41. مقرون هبة، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة عيان عاشور - جلفة، دراسات اقتصادية 36 (02)، 2018.
42. مُجّد شرف القضاة و آخرون، مهارات التفاوض في السنة: دراسة حالة مهارات التفاوض في السلام في الحديبية، مجلة دراسة القرآن والحديث، 2014.

### المراجع الأجنبية:

43. Afzalom Rahim, International Journal of Conflict Management , Western Kentucky University , Volume 13 , No. 3,2002.
44. A study by John Brand and Felicity Steadman, entitled : Joint Negotiation Skills Workshop, International Training Center of the International Labor Organization, Turin, first edition, 2003

45. A study by Barbara Budjak Corvette, entitled: Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies, New Pearson International Edition, USA, 2014.
46. E Wertheim, negotiations and conflict resolution, College of Business Administration, Northeastern University.
47. Paluko Kazumoto, conflict analysis and leadership for organizational change, Busmis College; Arusha University, Republic of Tanzania.
48. Philippe Ribat, Négocier et motiver ses marges, Paris, 2010.
49. Steve Gates, The Negotiation Book, Second Edition, Library of Congress, United Kingdom, 2016.
50. Steve Gates, The Negotiation Book: Your Essential Guide to Successful Negotiation, second edition, Library of Congress Publishing, UK, 2016.
51. Tania Alfredson's study, Negotiation Theory and Practice : A Review of the Literature, Agricultural Policy Support Service, Policy Assistance and Resource Mobilization Division, FAO, 2008.
52. Union negotiation skills; International Training Center of the International Labor Organization; 2003.
53. Willian Zartman, The Importance of Timing in Negotiation and Conflict Resolution, Electronic International Relations, National Academy Press, Washington, 2008.

الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم (01)

الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
سليمان بلعور	أستاذ	جامعة غرداية
شرقي مهدي	أستاذ	جامعة غرداية
بن الزين حمزة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
بعاج الهاشمي	أستاذ	جامعة الأغواط

### الملحق رقم (02)

الإستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

قسم : علوم التسيير

### إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، تحت عنوان " مساهمة التفاوض الإداري في ادارة الصراع التنظيمي، سوف أقوم بدراسة ميدانية وتحليلية على مستوى مؤسستكم، ولهذا قمت بإعداد هذا الاستبيان الموجه لكل أفراد المؤسسة، فيرجى تعاونكم في تعبئة الإستبيانات المرفقة لإنجاز هذه الدراسة، بقراءة عباراته ووضع إشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تمثل درجة موافقتكم على ما جاء فيها من خيارات، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط، وهي محط السرية التامة.

## الملاحق

**الطالب :** العنق أحمد

تحت إشراف: د. عجيبة حنان

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجنس :

؛ أنثى :

ذكر

العمر :

30 فأقل

31 إلى 40؛

41 فما أكثر

المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل

؛ جامعي إلى ماستر

؛ دراسات عليا

الوظيفة :

إطار

؛ إطار سامي

؛ موظف

الأقدمية :

5 سنوات فما أقل

؛ من 6 سنوات فما أكثر

**المحور الثاني : التفاوض الإداري**

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الإقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم صراع بين الأطراف أو إلى حل مشكل ما .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يوجد فريق للتفاوض في مؤسستي					
02	ينجح التفاوض في حل النزاعات					
03	يكون تحديد أهداف قبل الشروع في التفاوض					

					04	يكون التفاوض وفق تعليمات وقوانين مكتوبة
					05	يقوم التفاوض بتحليل المشكلة وأسبابها والحلول الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين
					06	يتم تصرف في التفاوض بحزم إذا كان موضوع يمس بالأهداف العامة وخاصة بالمنظمة
					07	يقلل التفاوض من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة .
					08	أثناء التفاوض يكون الميل للطرف المعتدى عليه دون الآخر.
					09	ينجح التفاوض في حل جميع القضايا
					10	يحرص التفاوض على إيجاد توازن بين الأرباح والخسائر للأطراف المتصارعة
					11	يسعى أطراف التفاوض لتحقيق إتفاق مقبول نسبيا بينهم
					12	يتم إنعقاد دورات تدريبية وتكوينية لفريق التفاوض
					13	توجد مرونة عالية بين العاملين في مؤسستي سهلت علينا ممارسة التفاوض في إجتماعاتنا
					14	لدي مهارات للتعرف على الأساليب التفاوضية
					15	لدي القدرة على الإستجابة الفورية والسريعة للتفاوض.
					16	أقوم بالرد على أي سلوك يزعجني من قبل أحد الأطراف المتفاوضة
					17	أرتاح نفسيا عند وجود التفاوض في مؤسستي
					18	أغير موقفي أحيانا بصفة فجائية للحصول على مكاسب معينة عند التفاوض.

المحور الثالث : الصراع التنظيمي

## الملاحق

هو حالة من عدم الإتفاق والتنافر والإختلاف بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة المختلف، وتحدث نتيجة تصادم مصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل في الأنشطة... إلخ .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>إستراتيجية المنافسة</b>						
01	تبدل الإدارة جهدا لتحقيق أهداف المؤسسة.					
02	تحس الإدارة العاملين على تغليب المصلحة العامة قبل المصالح الشخصية.					
03	يساعدني التنافس الموجود في العمل على تحقيق الأهداف الموضوعية.					
<b>إستراتيجية التعاون</b>						
04	أشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع					
05	تحاول الإدارة على تقديم حوافز لحث العاملين على التعاون					
06	أسعى دائما لمساعدة الآخرين في التوصل لحل يرضي الأطراف عند وجود صراع					
<b>إستراتيجية التجنب</b>						
07	لا تنوي الإدارة ابتكار حلول بل تتمد الصراع في نطاق العمل					
08	أحيانا أتجنب القرارات التي تجلب خلافات أو صراعات					

## الملاحق

					تهتم الإدارة على عقد إجتماعات بين العاملين للوقوف على أسباب الصراع	09
<b>إستراتيجية التسوية</b>						
					عند التفاوض أراعي رغبات الطرف الآخر حين المفاوضات والمناقشات	10
					أحاول أن لا أخرج مشاعر الأشخاص الآخرين	11
					تحاول الإدارة أن تجد حلا وسيطا	12
<b>إستراتيجية التفاوض</b>						
					تستخدم الإدارة أساليب وطرق مختلفة لإدارة الصراع أهمها التفاوض	13
					تحرص الإدارة على إبقاء العلاقة جيدة بين المتصارعين	14
					تهتم الإدارة بالبدائل التفاوضية لحل الصراعات	15

شكرا لكم على مع المعلومات.

## الملاحق

### الملحق (03)

#### نتائج SPSS

#### 1. جداول الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

		Corrélations																		
		total	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18
total	Corrélation de Pearson	1	,140	,548 <sup>**</sup>	-,092	-,010	,632 <sup>**</sup>	,557 <sup>**</sup>	,248	,375 <sup>*</sup>	,586 <sup>**</sup>	,724 <sup>**</sup>	,354 <sup>*</sup>	,281	,399 <sup>*</sup>	,446 <sup>**</sup>	,594 <sup>**</sup>	,551 <sup>**</sup>	,437 <sup>*</sup>	,478 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,437	,001	,611	,955	,000	,001	,164	,031	,000	,000	,043	,113	,021	,009	,000	,001	,011	,005
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
a1	Corrélation de Pearson	,140	1	,064	-,192	,427 <sup>*</sup>	-,090	-,148	-,167	,134	,008	,012	-,229	,241	,145	-,261	-,213	-,229	,115	,161
	Sig. (bilatérale)	,437		,725	,284	,013	,618	,412	,354	,458	,966	,949	,200	,176	,420	,142	,234	,199	,522	,372
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
a2	Corrélation de Pearson	,548 <sup>**</sup>	,064	1	-,249	,057	,480 <sup>**</sup>	,583 <sup>**</sup>	-,012	-,044	,673 <sup>**</sup>	,284	-,045	,333	-,062	,059	,569 <sup>**</sup>	,315	,137	,014
	Sig. (bilatérale)	,001	,725		,162	,754	,005	,000	,946	,808	,000	,109	,803	,058	,733	,744	,001	,074	,448	,940
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
a3	Corrélation de Pearson	-,092	-,192	-,249	1	,063	-,019	-,174	-,011	,043	-,244	-,136	-,082	-,159	,032	,016	,080	-,121	,049	-,215
	Sig. (bilatérale)	,611	,284	,162		,728	,915	,333	,953	,810	,171	,449	,651	,378	,861	,930	,656	,502	,785	,229
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
a4	Corrélation de Pearson	-,010	,427 <sup>*</sup>	,057	,063	1	,078	-,075	-	-,057	,141	,157	-,066	,064	,096	-,011	-,114	-,382 <sup>**</sup>	-,276	-,227
	Sig. (bilatérale)	,955	,013	,754	,728		,665	,676	,000	,753	,435	,382	,714	,725	,594	,952	,527	,028	,121	,203
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
a5	Corrélation de Pearson	,632 <sup>**</sup>	-,090	,480 <sup>**</sup>	-,019	,078	1	,557 <sup>**</sup>	-,033	-,132	,532 <sup>**</sup>	,590 <sup>**</sup>	,147	,211	,218	,331	,399 <sup>*</sup>	,436 <sup>*</sup>	,279	,037
	Sig. (bilatérale)	,000	,618	,005	,915	,665		,001	,856	,466	,001	,000	,413	,238	,222	,060	,021	,011	,116	,840
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
a6	Corrélation de Pearson	,557 <sup>**</sup>	-,148	,583 <sup>**</sup>	-,174	-,075	,557 <sup>**</sup>	1	,031	,186	,471 <sup>**</sup>	,342	,103	-,103	,318	,072	,470 <sup>**</sup>	,272	,246	,112
	Sig. (bilatérale)	,001	,412	,000	,333	,676	,001		,864	,300	,006	,052	,567	,568	,071	,689	,006	,126	,168	,535
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
a7	Corrélation de Pearson	,248	-,167	-,012	-,011	-,592 <sup>**</sup>	-,033	,031	1	,281	-,011	,100	,028	-,072	-,168	-,051	,043	,198	,084	,409 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,164	,354	,946	,953	,000	,856	,864		,113	,951	,580	,878	,689	,351	,777	,814	,270	,642	,018
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33

#### 2. جدول صدق الاستبيان الفاكرونباخ:

أ. الفاكرونباخ الإجمالي للاستبيان:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	33

ب. الفاكرونباخ محور التفاوض الإداري:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	18

ت. الفاكرونباخ محور الصراع التنظيمي:

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	15

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

**Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon**

	V11	V22
N	33	33
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,7622
	Ecart type	,48091
Différences les plus extrêmes	Absolue	,139
	Positif	,070
	Négatif	-,139
Statistiques de test	,139	,146
Sig. asymptotique (bilatérale)	,106 <sup>c</sup>	,062 <sup>c</sup>

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.

4. تكرارات إجابات الافراد:

أ. عبارات التفاوض الإداري:

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
a2	33	0	4,18	,846
a5	33	0	4,33	,692
a6	33	0	4,39	,864

## الملاحق

a8	33	0	2,39	1,144
a9	33	0	3,82	1,103
a10	33	0	3,76	,969
a11	33	0	3,67	,816
a13	33	0	3,45	1,034
a14	33	0	3,82	,683
a15	33	0	4,09	,678
a16	33	0	3,58	1,001
a17	33	0	4,33	,540
a18	33	0	3,09	1,234

ب. عبارات الصراع التنظيمي:

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
b1	33	0	4,24	,792
b2	33	0	4,03	,951
b3	33	0	4,00	,968
b4	33	0	4,00	,935
b7	33	0	2,94	1,248
b8	33	0	3,52	1,202
b9	33	0	3,64	1,113
b10	33	0	3,00	1,173
b11	33	0	3,97	1,045
b12	33	0	4,00	1,031
b13	33	0	3,70	1,045
b14	33	0	3,70	1,185
b15	33	0	3,85	,667

5. خصائص عينة الدراسة:

الجنس				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الذكر	33	100,0	100,0

العمر				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## الملاحق

Valide	فأقل 30	11	33,3	33,3	33,3
	إلى 3140	16	48,5	48,5	81,8
	فما أكثر 41	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	17	51,5	51,5	51,5
	جامعي إلى ماستر	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	9	27,3	27,3	27,3
	إطار سامي	3	9,1	9,1	36,4
	موظف	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

6. اختبار (t) للعينة الواحدة:

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 4						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التفاوض الإداري	-2,840	32	,008	-,23776	-,4083	-,0672

7. اختبار الأثر وعلاقات الارتباط:

Corrélations			
		الصراع التنظيمي	التفاوض الإداري
Corrélation de Pearson	B111	1,000	,546
	V11	,546	1,000
Sig. (unilatéral)	B111	.	,001

## الملاحق

	V11	,001	.
N	B111	33	33
	V11	33	33

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	V11 <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : B111			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546 <sup>a</sup>	,299	,276	,62731
a. Prédicteurs : (Constante), V11				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,195	1	5,195	13,201	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	12,199	31	,394		
	Total	17,394	32			
a. Variable dépendante : B111						
b. Prédicteurs : (Constante), V11						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,939	,874		1,074	,291
	V11	,838	,231	,546	3,633	,001
a. Variable dépendante : B111						

Corrélations			
		b4	V11
Corrélation de Pearson	b4	1,000	,331
	V11	,331	1,000
Sig. (unilatéral)	b4	.	,030
	V11	,030	.

## الملاحق

N	b4	33	33
	V11	33	33

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	V11 <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : b4			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,331 <sup>a</sup>	,110	,081	,897
a. Prédicteurs : (Constante), V11				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,073	1	3,073	3,822	,060 <sup>b</sup>
	Résidu	24,927	31	,804		
	Total	28,000	32			
a. Variable dépendante : b4						
b. Prédicteurs : (Constante), V11						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,576	1,250		1,261	,217
	V11	,644	,330	,331	1,955	,060
a. Variable dépendante : b4						

Corrélations			
		B555	V11
Corrélation de Pearson	B555	1,000	,126
	V11	,126	1,000
Sig. (unilatéral)	B555	.	,242
	V11	,242	.

## الملاحق

N	B555	33	33
	V11	33	33

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	V11 <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : B555			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,126 <sup>a</sup>	,016	-,016	,74193
a. Prédicteurs : (Constante), V11				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,276	1	,276	,501	,484 <sup>b</sup>
	Résidu	17,064	31	,550		
	Total	17,340	32			
a. Variable dépendante : B555						
b. Prédicteurs : (Constante), V11						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,021	1,034		2,921	,006
	V11	,193	,273	,126	,708	,484
a. Variable dépendante : B555						

### Corrélations

		V22	V11
Corrélation de Pearson	V22	1,000	,350
	V11	,350	1,000
Sig. (unilatéral)	V22	.	,023
	V11	,023	.

## الملاحق

N	V22	33	33
	V11	33	33

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350 <sup>a</sup>	,122	,094	,53903

a. Prédicteurs : (Constante), V11

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,253	1	1,253	4,314	,046 <sup>b</sup>
	Résidu	9,007	31	,291		
	Total	10,261	32			

a. Variable dépendante : V22  
b. Prédicteurs : (Constante), V11

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,188	,751		2,912	,007
	V11	,412	,198	,350	2,077	,046

a. Variable dépendante : V22

8. الفروق بالنسبة للمتغير الصراع التنظيمي:

Caractéristiques								
V22								
	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
فأقل 30	11	3,8252	,40862	,12320	3,5507	4,0997	3,15	4,54
إلى 3140	16	3,7356	,46322	,11580	3,4887	3,9824	2,85	4,38
فما أكثر 41	6	3,5769	1,01323	,41365	2,5136	4,6402	1,92	4,46
Total	33	3,7366	,56626	,09857	3,5358	3,9374	1,92	4,54

Caractéristiques
------------------

## الملاحق

V22			
	ثانوي فأقل	جامعي إلى ماستر	Total
N	17	16	33
Moyenne	3,8326	3,6346	3,7366
Ecart type	,41445	,69231	,56626
Erreur standard	,10052	,17308	,09857
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,6195	3,2657
	Borne supérieure	4,0457	4,0035
Minimum	2,85	1,92	1,92
Maximum	4,38	4,54	4,54

Caractéristiques				
V22				
	إطار	إطار سامي	موظف	Total
N	9	3	21	33
Moyenne	3,5043	4,0769	3,7875	3,7366
Ecart type	,79394	,46154	,44183	,56626
Erreur standard	,26465	,26647	,09641	,09857
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,8940	2,9304	3,5864
	Borne supérieure	4,1146	5,2234	3,9887
Minimum	1,92	3,62	2,85	1,92
Maximum	4,46	4,54	4,38	4,54

### Statistiques de groupe

	الإدتمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
V22	سنوات فأقل 5	25	3,7231	,57478	,11496
	من 6 فأكثر	8	3,7788	,57481	,20323

Test des échantillons indépendants			
		V22	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	,046	
	Sig.	,832	
Test t pour égalité des moyennes	t	-,239	-,239
	ddl	31	11,843
	Sig. (bilatéral)	,813	,815
	Différence moyenne	-,05577	-,05577
	Différence erreur standard	,23348	,23349

## الملاحق

	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	-,53196	-,56525
		Supérieur	,42042	,45371

### ANOVA

V22

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,323	1	,323	1,008	,323
Intragroupes	9,938	31	,321		
Total	10,261	32			

### ANOVA

V22

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,239	2	,120	,358	,702
Intragroupes	10,021	30	,334		
Total	10,261	32			

### ANOVA

V22

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,239	2	,120	,358	,702
Intragroupes	10,021	30	,334		
Total	10,261	32			